

Die Rolle des Mitarbeiters im Wandel der Zeit

–

Zur Bedeutung von Mitarbeiter und Interaktionskultur in der heutigen Unternehmenspraxis im Kontext des Business to Employee (B2E)

Dissertation

**zur Erlangung des Doktorgrades
der Philosophischen Fakultät
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn**

vorgelegt von

Melanie Müller

Köln 2006

**Gedruckt mit Genehmigung
der Philosophischen Fakultät der
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn**

Diese Dissertation ist auf dem Hochschulschriftenserver der ULB
Bonn http://hss.ulb.uni-bonn.de/diss_online elektronisch publiziert.

Tag der mündlichen Prüfung: 06. Juli 2006

Prüfungskommission:

Vorsitzender: PD Dr. Bernd Schlöder

Betreuer und Gutachter: Prof. Dr. Georg Rudinger

Gutachter: Prof. Dr. Walter Neubauer

Weiteres Mitglied: Prof. Dr. Michael-B. Piorkowsky

Betreuendes Unternehmen: Bayer AG, Leverkusen

Hinweis

Im Folgenden sind in den Begrifflichkeiten des Mitarbeiters, Benutzers und Teilnehmers selbstverständlich auch Mitarbeiterinnen, Benutzerinnen und Teilnehmerinnen eingeschlossen. Der besseren Lesbarkeit wegen wird in dieser Arbeit jedoch nur erstere Form verwendet.

Danksagung

Mein Dank gilt

Professor Dr. Georg Rudinger für die stetige Betreuung der Arbeit sowie seinem Mitarbeiter Dr. Christian Rietz insbesondere für seine Unterstützung bei der empirischen Auswertung.

Professor Dr. Walter Neubauer für seine kritisch-konstruktive Betrachtung und die Übernahme der Zweitkorrektur.

Privatdozent Dr. Bernd Schlöder für seinen Zuspruch und die anregenden Diskussionen.

Den Mitarbeitern der ehemaligen Bayer-Abteilung Knowledge Management and Information Planning (KI) für ihre Diskussionsbereitschaft und konstruktive Kritik, insbesondere Dr. Bernd Woost für seine Fürsprache und sachkundigen Gespräche und Petra Schiefer ebenfalls für ihre Fürsprache und die Korrektur der Arbeit.

Meinen Eltern und Freunden, die mir Unterstützung und unzählige Hinweise gaben und auch für den notwendigen Ausgleich neben der Arbeit sorgten.

Meinem Freund Peter, der mir während der gesamten Zeit fachliche und moralische Unterstützung leistete. Ihm ist diese Arbeit gewidmet.

Inhalt

HINWEIS	4
DANKSAGUNG	5
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	13
TABELLENVERZEICHNIS	14
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	18
EINLEITUNG	21
TEIL I – THEORETISCHE BETRACHTUNG	29
1 MENSCHENBILDER – GRUNDLAGEN UND BEGRIFF	31
1.1 ZUR VERWENDUNG DES KONZEPTS „MENSCHENBILD“ IN DER VORLIEGENDEN ARBEIT	31
1.2 ZUR BEDEUTUNG VON MENSCHENBILDERN	33
1.3 DER BEGRIFF DES MENSCHENBILDES IN DER PSYCHOLOGIE.....	33
1.4 DER BEGRIFF DES MENSCHENBILDES IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE	35
1.5 ZUSAMMENFASSUNG.....	36
2 ENTWICKLUNG UND WANDEL DER ARBEITSGESELLSCHAFT – ZUR HISTORISCHEN BEDEUTUNG DES MITARBEITERS	39
2.1 DER „ECONOMIC MAN“	39
2.2 DER „SOCIAL MAN“	45
2.3 DER „SELF-ACTUALIZING MAN“	49
2.4 DIE UNTERNEHMERISCHE PRAXIS	55
2.5 ZUSAMMENFASSUNG.....	56
3 VERÄNDERUNGEN DER RAHMENBEDINGUNGEN – ODER: DER WEG INS INFORMATIONENZEITALTER	59
3.1 DER WEG ZUR INFORMATIONEN- UND WISSENSGESELLSCHAFT.....	60
3.2 PARALLELE GESAMTGESELLSCHAFTLICHE VERÄNDERUNGEN.....	64
3.2.1 <i>Globalisierung (und die Veränderung der Wettbewerbs- situation)</i>	64
3.2.2 <i>Geänderte unternehmerische Strategien</i>	66
3.2.3 <i>Wertewandel in der Gesellschaft</i>	67
3.3 ZUSAMMENFASSUNG.....	69
4 UNTERNEHMEN IN DER POSTINDUSTRIELLEN GESELLSCHAFT	71
4.1 NEUE ARBEITSGEGENSTÄNDE.....	72
4.2 INTRANET	75
4.3 PORTALE	82

4.4	BEREITSTELLUNG UNTERNEHMENSINTERNER INFORMATIONEN UND DER INTER-ORGANISATIONALE E-MAIL-VERKEHR UNTER DEM SICHERHEITSASPEKT	85
4.5	ELECTRONIC BUSINESS (E-BUSINESS).....	86
4.5.1	<i>Probleme des e-Business</i>	91
4.5.2	<i>Konsequenzen</i>	96
4.6	NEUE ORGANISATIONSFORMEN	98
4.6.1	<i>Modulare Organisation</i>	102
4.6.2	<i>Vernetzte Organisation</i>	102
4.6.3	<i>Virtuelle Organisation</i>	103
4.7	HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – ODER: DER MITARBEITER ALS WICHTIGSTES KAPITAL	105
4.8	EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT – ODER: DER MITARBEITER ALS KUNDE.....	105
4.9	ZUSAMMENFASSUNG.....	106
5	WISSENSMANAGEMENT	109
5.1	DEFINITIONEN VON WISSENSMANAGEMENT	111
5.2	DER MITARBEITER ALS WISSENSTRÄGER UND WISSENSGEBER.....	117
5.3	DIE TECHNOLOGIE IM WISSENSMANAGEMENT	121
5.4	PROBLEMQUELLEN.....	123
5.5	ZUSAMMENFASSUNG.....	124
6	IMPLIKATIONEN FÜR DEN MITARBEITER.....	127
6.1	NEUE ANFORDERUNGEN AN MITARBEITER	127
6.2	NEUE ANFORDERUNGEN AN MANAGER.....	137
6.3	ZUSAMMENFASSUNG.....	141
7	BUSINESS TO EMPLOYEE	145
	Definition – Business to Employee im Verständnis der vorliegenden Arbeit.....	146
	Ziele des Business to Employee.....	150
7.2	DIE NEUE ROLLE DES MITARBEITERS.....	151
7.2.1	<i>Eine veränderte Interaktionskultur und eine neue Sicht des Mitarbeiters</i>	152
7.2.2	<i>Vertrauen</i>	161
7.2.3	<i>Work-Life-Balance</i>	162
7.2.4	<i>Problemquellen</i>	165
7.2.5	<i>Zusammenfassung</i>	166
7.3	DIE TECHNOLOGIE DES B2E	167
7.3.1	<i>Das Schlüsselwerkzeug Mitarbeiterportal</i>	170
7.3.1.1	Charakteristika des Mitarbeiterportals	172
	Informationen: Einfacher Zugriff	173
	Interaktion: Kommunikationskanäle und Community Services	174
	Bearbeitung: Zugriff auf Anwendungen	176
	e-Learning.....	178

Flexible Rollen: Anpassung an den Handlungskontext	180
Personalisierung: Mehrwert durch individuelle Gestaltung	181
7.3.1.2 Entwicklungsstufen des (Mitarbeiter)Portals	182
Schritt eins: Aggregation von Informationen	183
Schritt zwei: Personalisierung und Werkzeuge der Kommunikation	183
Schritt drei: Rollenkonzept und Einbindung von Applikationen	184
Schritt vier: Das integrative Portal	185
7.3.2 <i>Das Portal – Nutzen</i>	188
Verbesserung von Prozessen	188
Reduktion von (IT-) Kosten	190
Lenkung und Kanalisierung der Informationsströme	190
Intensivierung der Zusammenarbeit	191
Qualifizierung der Mitarbeiter für die Online-Welt	191
7.4 DER ORGANISATIONALE ASPEKT	192
7.5 ZUR BEDEUTUNG DER INTEGRATIVEN BETRACHTUNG DER KOMPONENTEN	195
7.6 ZUSAMMENFASSUNG	198
TEIL II – EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	199
8 ANLIEGEN DER ARBEIT	201
8.1 ARBEITSHYPOTHESEN	203
8.1.1.1 Hypothesen zu den Personalauswahlkriterien (Interaktionskultur I)	203
8.1.1.2 Hypothesen zu den Motivationsfaktoren (Interaktionskultur II)	205
8.1.1.3 Hypothesen zur Art und Weise der Arbeitsausführung (Interaktionskultur III)	206
8.1.1.4 Hypothesen zur technischen Komponente	212
8.1.1.5 Hypothesen zur Beziehung zwischen dem Umgang mit dem Mitarbeiter und der technischen Komponente	214
8.1.1.6 Hypothesen zur organisatorischen Komponente – Gesamtvorhaben B2E	215
8.1.1.7 Hypothesen zum Zusammenhang der drei B2E-Komponenten	216
8.2 ZIELGRUPPE DER BEFRAGUNG	218
9 INSTRUMENT DER BEFRAGUNG	219
9.1 STRUKTUR	219
9.1.1 <i>Teil I – Interaktionskultur und Bedeutung des Mitarbeiters</i>	220
9.1.2 <i>Teil II – Technik</i>	224
9.1.3 <i>Teil III – Organisation und Formales</i>	225
9.2 ENTWICKLUNG DER FRAGEN – ITEMKONSTRUKTION	225
9.2.1 <i>Teil I – Interaktionskultur und Bedeutung des Mitarbeiters</i>	226
9.2.2 <i>Teil II – Technik</i>	229
9.2.3 <i>Teil III – Organisation und Formales</i>	231
9.3 FRAGEBOGENANALYSE	232
9.3.1 <i>Expertenbeurteilung</i>	233
9.3.2 <i>Einzelinterviews</i>	236

9.3.3	<i>Quantitativer Vortest</i>	239
10	VORGEHEN	243
10.1	DURCHFÜHRUNG DER BEFRAGUNG.....	243
10.2	STATISTISCHE METHODEN UND VORBEMERKUNGEN ZUR AUSWERTUNG	244
10.2.1	<i>Fragenbereich Interaktionskultur und Bedeutung des Mitarbeiters</i>	245
10.2.1.1	Übersicht über die abhängigen Variablen.....	251
10.2.2	<i>Fragenbereich Technik</i>	252
10.2.2.1	Übersicht über die abhängigen Variablen.....	255
10.2.3	<i>Fragenbereich Organisation und Formales</i>	256
10.2.3.1	Übersicht über die abhängigen Variablen.....	257
10.3	DROP OUTS	257
10.4	BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	257
10.4.1	<i>Teilnehmende Unternehmen</i>	258
10.4.2	<i>Teilnehmende Personen</i>	261
11	ERGEBNISBERICHT	265
11.1	ZUR INTERAKTIONSKULTUR UND BEDEUTUNG DES MITARBEITERS.....	265
11.1.1	<i>Persönlichkeitsfaktoren in der Personalauswahl</i>	265
11.1.1.1	Betrachtung aller Unternehmen – allgemeine Tendenz.....	266
11.1.1.2	Vergleich der Unternehmen	267
11.1.2	<i>Motivationsfaktoren</i>	269
11.1.2.1	Betrachtung aller Unternehmen – allgemeine Tendenz.....	269
11.1.2.2	Vergleich der Unternehmen	271
11.1.3	<i>Charakteristika der Aufgabendurchführung</i>	272
11.1.3.1	Betrachtung aller Unternehmen – allgemeine Tendenz.....	273
11.1.3.2	Vergleich der Unternehmen	278
11.2	DER STAND DER TECHNIK	285
11.3	ZUR GLEICHBERECHTIGUNG VON MANAGEMENTSTIL UND TECHNIK.....	290
11.4	BETRACHTUNG DER ORGANISATORISCHEN KOMPONENTE UND DES „FORMALEN“ VORHABENS	
B2E	293
11.5	ZUSAMMENHANG DER DREI KOMPONENTEN	296
TEIL III – ZUSAMMENFASSEND E BETRACHTUNG		301
12	INTERPRETATION	303
	Schwerpunkt der Anforderungen an den Mitarbeiter liegt im Bereich persönlicher Faktoren	
	304	
	Bewertung persönlicher Faktoren für außertarifliche Positionen unerwartet hoch.....	305
	Vielfalt der als wirksam beurteilten Motivationsfaktoren zeigt mehrdimensionale	
	Mitarbeitersicht der Manager an.....	308
	Keine Dominanz konservativer Prinzipien, sondern Umgang mit den Mitarbeitern durch	
	moderate Prinzipien dominiert.....	310

Unterschiede zwischen thematisch verschiedenen Teilbereichen	311
Unternehmen bei Persönlichkeits- und Motivationsfaktoren moderner als bei der Praxis der Arbeitsausführung	312
Unternehmen weitestgehend einheitlich hinsichtlich Bedeutung des Mitarbeiters und Interaktionskultur	313
Unterschiede zwischen den Unternehmen nur in einem von drei Themenbereichen.....	314
Technikstatus uneinheitlich	316
Interaktionskultur gegenüber der Technikentwicklung wider Erwarten nicht vernachlässigt 317	
B2E bei sechs von zehn Unternehmen explizite Strategie	318
Zusammenhang der drei Komponenten empirisch bestätigt, jedoch in unterschiedlich starkem Ausmaß	320
13 BEDEUTUNG DER EMPIRISCHEN BEFUNDE FÜR DEN MITARBEITER.....	325
14 RESÜMEE UND AUSBLICK	329
LITERATURVERZEICHNIS	334
ANHÄNGE.....	353
ANHANG – VORTEST: BEURTEILUNG VON PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN	I
ANHANG – ITEMS MITARBEITERPORTAL NACH ENTWICKLUNGSSTUFE	II
ANHANG – FRAGEBOGEN FÜR DIE EXPERTENRUNDE (VERSION 1).....	III
ANHANG – FRAGEBOGEN FÜR DIE EINZELINTERVIEWS (VERSION 2).....	XI
ANHANG – FRAGEBOGEN FÜR DEN VORTEST (VERSION 3).....	XXI
ANHANG – FRAGEBOGEN ENDVERSION	XXVII
ANHANG – TEXT E-MAIL FÜR DEN FRAGEBOGENVERSAND	XXXVIII
ANHANG – TEXT E-MAIL FÜR DEN REMINDER.....	XXXIX
ANHANG – TABELLEN DER STATISTISCHEN ANALYSEN ZUM BEREICH INTERAKTIONSKULTUR.....	XL
Persönlichkeitsfaktoren – dreifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung.....	XL
Motivationsfaktoren – T-Tests der drei verschiedenen Kategorien	XLII
Art und Weise der Arbeitsausführung – zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung je Themengebiet: Innersubjekteffekte	XLIII
Art und Weise der Arbeitsausführung – paarweise T-Tests bei den drei Kategorien	XLV
Art und Weise der Arbeitsausführung – zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung bei den Modernitätsindizes	XLVII
Art und Weise der Arbeitsausführung – paarweise T-Tests bei den Indizes der drei Themengebiete	XLVII
Art und Weise der Arbeitsausführung – multivariate Varianzanalyse bei den Kategorien je Themengebiet	XLVIII

Art und Weise der Arbeitsausführung – einfaktorielle Varianzanalysen bei den Kategorien je Themengebiet	XLIX
Art und Weise der Arbeitsausführung – zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung – Wechselwirkung Unternehmen – Kategorie	L
Art und Weise der Arbeitsausführung – einfaktorielle Varianzanalysen bei den Modernitätsindizes der drei Themengebiete	LII
ANHANG – TABELLEN DER STATISTISCHEN ANALYSEN ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN INTERAKTIONSKULTUR & MITARBEITERPORTAL.....	LV
Zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung	LV

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DIE BEDÜRFNISHIERARCHIE VON MASLOW (EIGENE DARSTELLUNG, IN ANLEHNUNG AN WEINER, 1994).	50
ABBILDUNG 2: ANWENDUNGSBEREICH UND BEZIEHUNGEN DES E-BUSINESS (EIGENE DARSTELLUNG, IN ANLEHNUNG AN SCHUBERT & WÖLFLE, 2000).	88
ABBILDUNG 3: DAS BAUSTEIN-MODELL DES WISSENSMANAGEMENTS (EIGENE DARSTELLUNG, IN ANLEHNUNG AN PROBST, RAUB & ROMHARDT, 1999).	115
ABBILDUNG 4: BEFRAGTE UNTERNEHMEN UND JEWEILIGE ANZAHL TEILNEHMENDER PERSONEN.	258
ABBILDUNG 5: UNTERNEHMENSGRÖÖE NACH ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN.	260
ABBILDUNG 6: VERTEILUNG BEFRAGUNGSTEILNEHMER NACH ANZAHL GEFÜHRTER MITARBEITER.	261
ABBILDUNG 7: VERTEILUNG DER BEFRAGUNGSTEILNEHMER NACH ALTERSGRUPPEN.	262
ABBILDUNG 8: ANZAHL BEFRAGUNGSTEILNEHMER NACH GESCHLECHT.	263
ABBILDUNG 9: SIGNIFIKANTER INTERAKTIONSEFFEKT ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND SITUATION.	268
ABBILDUNG 10: GRAFISCHE DARSTELLUNG DER SIGNIFIKANTEN INTERAKTION UNTERNEHMEN – KATEGORIE BEI DER ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG.	281
ABBILDUNG 11: GRAFISCHE GEGENÜBERSTELLUNG VON MODERNITÄTSINDEX UND PORTALINDEX.	291
ABBILDUNG 12: GRAFIK ZU DEN PERSÖNLICHKEITSAKTOREN: SIGNIFIKANTE INTERAKTION VON KRITERIUM UND SITUATION.	306

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: AUFGABENSCHWERPUNKTE DER MITARBEITER IM VERGLEICH (EIGENE DARSTELLUNG, IN ANLEHNUNG AN KATZENBACH & SMITH, 1993, S. 211).....	131
TABELLE 2: AUFGABENSCHWERPUNKTE DER MANAGER IM VERGLEICH (EIGENE DARSTELLUNG, IN ANLEHNUNG AN BOYETT & CONN, 1992, S. 144 F.).....	138
TABELLE 3: THEMENBEREICHE UND SKIZZIERUNG DER THEMEN DES BEFRAGUNGSTEILS ZUR ART UND WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG.....	229
TABELLE 4: ENTWICKLUNGSSTUFEN UND SKIZZIERUNG DER THEMEN DES BEFRAGUNGSTEILS ZUM MITARBEITERPORTAL.....	231
TABELLE 5: ÜBERSICHT ÜBER DIE ANZAHL AN ANTWORTALTERNATIVEN NACH KATEGORIEN DES INTERAKTIONSTILS.	241
TABELLE 6: ÜBERSICHT ÜBER DIE PUNKTEVERTEILUNG DES FRAGENBEREICHS „MITARBEITERPORTAL“.....	253
TABELLE 7: ZUORDNUNG PORTALENTWICKLUNGSSTUFE UND ERREICHTER WERT BEIM GESAMTSCORE.....	254
TABELLE 8: TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN NACH BRANCHEN.....	259
TABELLE 9: MITTELWERTE DER INNERSUBJEKTFAKTORSTUFEN FACHLICH VS. PERSÖNLICH BEI DER VARIANZANALYSE MIT MESSWIEDERHOLUNG.	266
TABELLE 10: AUSSCHNITT AUS DER ERGEBNISTABELLE ZUR VARIANZANALYSE DER MOTIVATIONSKATEGORIEN: KATEGORIENVERGLEICH.	270
TABELLE 11: ERGEBNISTABELLE T-TESTS BEI GEPAARTEN STICHPROBEN ZUR DIFFERENZIIERTEN ANALYSE DER GESAMTSIGNIFIKANZ AUS DER VARIANZANALYSE ZWISCHEN DEN MOTIVATIONSKATEGORIEN.....	270
TABELLE 12: AUSSCHNITT AUS DER ERGEBNISTABELLE DER ZWEIFAKTORIELLEN VARIANZANALYSE MIT MESSWIEDERHOLUNG FÜR DIE KATEGORIEN DER MOTIVATIONSFAKTOREN: WECHSELWIRKUNG.....	272
TABELLE 13: ERGEBNISTABELLE T-TESTS BEI GEPAARTEN STICHPROBEN: GEGENÜBERSTELLUNG KONSERVATIVE VS. MODERNE KATEGORIE FÜR JEDES DER DREI THEMENGEBIETE INNERHALB DER ARBEITSAUSFÜHRUNG.	274
TABELLE 14: ERGEBNISTABELLE T-TESTS BEI GEPAARTEN STICHPROBEN: GEGENÜBERSTELLUNG MODERATE VS. MODERNE KATEGORIE F. JEDES DER DREI THEMENGEBIETE INNERHALB DER ARBEITSAUSFÜHRUNG.....	276
TABELLE 15: HOMOGENE UNTERGRUPPEN DER UNTERNEHMEN IN DER KONSERVATIVEN KATEGORIE IN THEMENGEBIET III.....	279

TABELLE 16: AUSZUG AUS DER ERGEBNISTABELLE DER EINFAKTORIELLEN VARIANZANALYSE ZUM EFFEKT DER UNTERNEHMEN AUF DEN MODERNITÄTSINDEX.	282
TABELLE 17: AUSZUG AUS DER ERGEBNISTABELLE DER ZWEIFAKTORIELLEN VARIANZANALYSE MIT MESSWIEDERHOLUNG ZUM INTERAKTIONSEFFEKT VON MODERNITÄTSINDEX UND UNTERNEHMEN.	284
TABELLE 18: KREUZTABELLE: REALISIERUNG EINES MITARBEITERPORTALS UND UNTERNEHMEN.	285
TABELLE 19: CHI ² -TEST ZUR PORTALREALISIERUNG: GEGENÜBERSTELLUNG BEOBACHTETER UND ERWARTETER HÄUFIGKEITEN.	286
TABELLE 20: ERGEBNISTABELLE DER EINFAKTORIELLEN VARIANZANALYSE ZUM EINFLUSS DER UNTERNEHMEN AUF DEN PORTALINDEX.	287
TABELLE 21: ZUORDNUNG DER UNTERNEHMEN ZU EINER PORTALENTWICKLUNGSSTUFE UND HOMOGENE GRUPPEN NACH DEM DUNCAN-TEST.	288
TABELLE 22: AUSZUG AUS DER ZWEIFAKTORIELLEN VARIANZANALYSE MIT MESSWIEDERHOLUNG ZUM VERGLEICH DER INDIZES VON INTERAKTIONSKULTUR UND TECHNIK.	292
TABELLE 23: AUSZUG AUS DER ZWEIFAKTORIELLEN VARIANZANALYSE MIT MESSWIEDERHOLUNG ZUM EINFLUSS DER UNTERNEHMEN AUF DAS VERHÄLTNIS DER INDIZES VON INTERAKTIONSKULTUR UND TECHNIK.	292
TABELLE 24: PLANUNG UND UMSETZUNG VON B2E NACH UNTERNEHMEN.	294
TABELLE 25: HOMOGENE GRUPPEN VON UNTERNEHMEN HINSICHTLICH DES B2E-INDEX.	295
TABELLE 26: KORRELATIONEN ZWISCHEN DEN DIREKTEN B2E-INDIKATOREN UND DEM FORTSCHRITT DER INTERAKTIONSKULTUR.	297
TABELLE 27: KORRELATIONEN ZWISCHEN DEN DIREKTEN B2E-INDIKATOREN UND DEM FORTSCHRITT DER PORTALENTWICKLUNG.	298
TABELLE 28: B2E-INDEX NACH UNTERNEHMEN.	319
TABELLE 29: ÜBERSICHT ÜBER DIE EINZELNEN ITEMS ZUM MITARBEITERPORTAL, GRUPPIERT NACH ENTWICKLUNGSSTUFE.	II
TABELLE 30: PERSÖNLICHKEITSAKTOREN – DREIFAKTORIELLE VARIANZANALYSE MIT MESSWIEDERHOLUNG – AUSZUG AUS DER ERGEBNISTABELLE ZUM EFFEKT DER INNERSUBJEKTFAKTOREN.	XLI
TABELLE 31: PERSÖNLICHKEITSAKTOREN – DREIFAKTORIELLE VARIANZANALYSE MIT MESSWIEDERHOLUNG – AUSZUG AUS DER ERGEBNISTABELLE ZUM EFFEKT DER ZWISCHENSUBJEKTFAKTOREN.	XLI
TABELLE 32: MOTIVATIONSAKTOREN – STATISTIK T-TESTS DER DREI KATEGORIEN PHYSISCH, PSYCHISCH, GEISTIG.	XLII
TABELLE 33: MOTIVATIONSAKTOREN – T-TESTS DER DREI KATEGORIEN PHYSISCH, PSYCHISCH, GEISTIG.	XLII

TABELLE 34: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – VARIANZANALYSE MIT MESSWIEDERHOLUNG – AUSZUG AUS DER ERGEBNISTABELLE ZUM EFFEKT DES FAKTORS KATEGORIE (KONSERVATIV VS. MODERAT VS. MODERN) IN THEMENBEREICH I.	XLIII
TABELLE 35: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – VARIANZANALYSE MIT MESSWIEDERHOLUNG – AUSZUG AUS DER ERGEBNISTABELLE ZUM EFFEKT DES FAKTORS KATEGORIE (KONSERVATIV VS. MODERAT VS. MODERN) IN THEMENBEREICH II.	XLIV
TABELLE 36: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – VARIANZANALYSE MIT MESSWIEDERHOLUNG – AUSZUG AUS DER ERGEBNISTABELLE ZUM EFFEKT DES FAKTORS KATEGORIE (KONSERVATIV VS. MODERAT VS. MODERN) IN THEMENBEREICH III.	XLIV
TABELLE 37: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – STATISTIK T-TESTS DER ZWEI KATEGORIEN KONSERVATIV UND MODERN.	XLV
TABELLE 38: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – T-TESTS DER ZWEI KATEGORIEN KONSERVATIV UND MODERN.	XLV
TABELLE 39: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – STATISTIK T-TESTS DER ZWEI KATEGORIEN MODERAT UND MODERN.	XLVI
TABELLE 40: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – T-TESTS DER ZWEI KATEGORIEN MODERAT UND MODERN.	XLVI
TABELLE 41: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – VARIANZANALYSE ZUR PRÜFUNG DES INTERAKTIONEFFEKTS ZWISCHEN INDIZES UND UNTERNEHMEN	XLVII
TABELLE 42: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – STATISTIK: T-TESTS DER DREI INDIZES BEI DEN THEMENGEBIETEN.	XLVII
TABELLE 43: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – T-TESTS DER DREI INDIZES BEI DEN THEMENGEBIETEN.	XLVIII
TABELLE 44: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – MULTIVARIATE VARIANZANALYSE BEI DEN EINZELNEN KATEGORIEN – SIGNIFIKANTER EFFEKT DER UNTERNEHMEN.	XLVIII
TABELLE 45: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – VARIANZANALYSEN DER KATEGORIEN: EFFEKT DER UNTERNEHMEN AUF DIE KATEGORIEN IN ALLEN THEMENGEBIETEN.	L
TABELLE 46: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – AUSZUG AUS DER VARIANZANALYSE DER DREI KATEGORIEN SOWIE DER UNTERNEHMEN: EFFEKT DER INTERAKTION BEI THEMENGEBIET I.	L
TABELLE 47: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – AUSZUG AUS DER VARIANZANALYSE DER DREI KATEGORIEN SOWIE DER UNTERNEHMEN: EFFEKT DER INTERAKTION BEI THEMENGEBIET II.	LI

TABELLE 48: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – AUSZUG AUS DER VARIANZANALYSE DER DREI KATEGORIEN SOWIE DER UNTERNEHMEN: EFFEKT DER INTERAKTION BEI THEMENGEBIET III.....	LI
TABELLE 49: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – DESKRIPTIVE STATISTIK FÜR DIE EINFAKTORIELLEN VARIANZANALYSEN ZUM EFFEKT DER UV „UNTERNEHMEN“ AUF DIE MODERNITÄTSINDIZES DER DREI THEMENGEBIETE.....	LIII
TABELLE 50: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – EINFAKTORIELLE VARIANZANALYSE: EFFEKT DER UV „UNTERNEHMEN“ BEIM MODERNITÄTSINDEX; ALLE THEMENGEBIETE.	LIII
TABELLE 51: ART & WEISE DER ARBEITSAUSFÜHRUNG – HOMOGENE UNTERGRUPPEN BEI DEN UNTERNEHMEN HINSICHTLICH DES MODERNITÄTSINDEXES IN THEMENGEBIET III.	LIV
TABELLE 52: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN INTERAKTIONSKULTUR & TECHNIK – DESKRIPTIVE STATISTIK ZUR ZWEIFAKTORIELLEN VARIANZANALYSE MIT MESSWIEDERHOLUNG BEIM MODERNITÄTSINDEX VS. PORTALINDEX.	LV

Abkürzungsverzeichnis

AV	Abhängige Variable
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
B2E	Business to Employee
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
d. h.	das heißt
e-	electronic (Präfix)
ERM	Employee Relationship Management
f	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HRM	Human Resources Management
i.d.R.	In der Regel
p.	page
s.	siehe
S.	Seite
SCM	Supply Chain Management
UV	Unabhängige Variable
z.B.	zum Beispiel

Einleitung

Nahezu alle Märkte zeichnen sich heute durch eine hohe Dynamik, komplexe Produkte und immer schnellere Produktlebenszyklen aus. Vorteile gegenüber Konkurrenten lassen sich nicht mehr allein durch Investitionen im herkömmlichen Sinne in Automatisierung oder Modernisierung oder durch die singuläre Fokussierung von Bereichen wie Forschung und Entwicklung erzielen. Zunehmend gewann die technische Entwicklung an Bedeutung, und auch noch aktuell findet eine Technologisierung von Arbeitsprozessen in den Unternehmen statt.

Mehr noch als von einer guten und zeitgemäßen technischen Ausstattung jedoch hängt der Erfolg im Wettbewerb heute vor allem vom Mitarbeiter als wichtigster Ressource, vom Umgang der Unternehmensführung mit seinen Mitarbeitern sowie der Mitarbeiter untereinander ab, und schließlich – damit zusammenhängend – von einer Abstimmung der Entwicklungen in technischer und kultureller Hinsicht aufeinander.

Hierzu ist es notwendig, dass die Unternehmen ihre traditionellen Organisationsstrukturen und die Interaktionskultur überarbeiten und ebenso eine Änderung der Ausrichtung ihrer Managementaktivitäten herbeiführen. Neue Organisationsformen beispielsweise erweisen sich als probates Mittel, den geänderten Anforderungen des Wettbewerbs gerecht zu werden und eine Basis für eine grundlegende Veränderung des Verhältnisses zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu schaffen (Hesch, 1997), das durch eine veränderte Sicht und Behandlung des Mitarbeiters dominiert ist. Diese Konzepte weisen dem Mitarbeiter eine veränderte Bedeutung und Rolle innerhalb des unternehmerischen Rahmens zu, denn jede Veränderung im System Arbeit verändert auch den Menschen (Heintel, 1988).

Betrachtet man beispielsweise die zunehmende Beschäftigung mit „Information“ bzw. „Wissen“ im Rahmen der strategischen Ausrichtung und der Unternehmenswertbetrachtung und ihr Heranwachsen zu einem Stellenwert als viertem Produktionsfaktor neben den „harten“ Faktoren Arbeit, Boden und Kapital, wird nahezu

zwangsläufig auch eine veränderte Bedeutung des Mitarbeiters als Träger dieser neu entdeckten Ressource notwendig. Fast automatisch wird damit der Mitarbeiter selbst in seiner Bedeutung für das Unternehmen hervorgehoben, ist doch ein Großteil dieses Faktors ausschließlich in seinem Kopf vorhanden. So rückt das Bild des Mitarbeiters, nämlich wozu und wodurch er motiviert wird, was ihm zuzutrauen und er zu leisten imstande ist, in den Mittelpunkt der Betrachtung (Hasse, 2000).

In praktischer Hinsicht spiegelt sich diese Entwicklung beispielsweise darin wider, dass sich in den Unternehmen mit dem „institutionalisierten“ Managen von Wissen ein neuer Aufgabenbereich aufgetan hat und bereits zum heutigen Zeitpunkt die Umsetzung von Maßnahmen und Methoden des Wissensmanagements in beachtlichem Maße fortgeschritten ist. Gleichzeitig waren in den letzten Jahren auch bei den Informations- und Kommunikationstechnologien rasante Entwicklungen zu verzeichnen.

So finden in den Unternehmen derzeit zwei parallele Entwicklungen statt. Zum einen hinsichtlich der Bedeutung und der Behandlung des Mitarbeiters – oder umfassender der Interaktionskultur¹ – und zum anderen hinsichtlich der Technik und des technologischen Fortschritts.

Jedoch betrachten die meisten Organisationen diese beiden Entwicklungen zumeist nicht als zusammengehörig, sondern unabhängig voneinander, und es findet hier – wie auch in vielen anderen unternehmerischen Bereichen – eine Fokussierung auf die Technik statt, womit in der Regel eine gleichzeitige Vernachlässigung der menschlichen oder kulturellen Komponente, also vor allem der Art des Umgangs mit dem Mitarbeiter einhergeht. Auch Rohloff (1994) weist darauf hin, dass die Berücksichtigung von unternehmenskulturellen und psychologischen Faktoren häufig vernachlässigt wird.

Tatsächlich jedoch trägt selbst die optimale technische Ausstattung einer Organisation per se kaum zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit bei. Vielmehr erfordert die volle Ausschöpfung der technischen Möglichkeiten vor allem eine

¹ In Anlehnung an Weiss & Jöns (2003) wird hierbei davon ausgegangen, dass die Interaktionskultur die Gemeinsamkeiten des Führungsstils und des Stellenwerts der Mitarbeiter im Unternehmen widerspiegelt.

Bereitschaft und Mündigkeit des Mitarbeiters zu ihrer angemessenen Anwendung, wozu seitens des Managements wiederum Wege der Anregung und Unterstützung zu finden sind. Ein Vertrauensvorschuss seitens des Managements in die Fähigkeiten der Mitarbeiter beispielsweise kann ein wichtiger Schritt in diese Richtung sein.

Die Aufgabe der Technik ist dabei nicht nur die Unterstützung einer optimierten Nutzung des menschlichen Kapitals, sondern in noch viel umfassenderer Weise kann sie einen Beitrag für eine moderne Betrachtung des „gesamten“ Mitarbeiters leisten, indem durch sie eine Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter und damit einhergehend Erleichterungen in ihrer täglichen Arbeit realisiert werden können.

Beide Entwicklungsstränge sollten entsprechend nicht isoliert voneinander, sondern als zusammenhängend betrachtet und vorangetrieben werden, wobei allerdings zu beachten ist, dass die Gesamtheit der zwischenmenschlichen Aspekte im Vergleich zu neuen Technologien ein wesentlich komplexeres Gebiet darstellt und schon allein aus dieser Perspektive mit entsprechend höherem Aufwand zu behandeln ist.

Business to Employee (B2E) ist eine noch relativ junge Unternehmensstrategie, die einen solchen veränderten Umgang des Managements mit dem Mitarbeiter im Fokus hat und bei der Umsetzung wesentlich auf Unterstützung durch die aktuellen technischen Möglichkeiten baut.

Allgemein gesprochen wird unter B2E die strategische Ausrichtung der Geschäftsprozesse an den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter verstanden. Es rückt damit nicht nur den Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Betrachtung, sondern beschreibt gleichzeitig einen neuen Blick auf ihn und demzufolge einen veränderten Managementstil als maßgebliche neue Charakteristika des Umgangs miteinander.

Der zweite Schwerpunkt der Strategie liegt auf ihrer Umsetzung durch technische Hilfsmittel. Durch eine elektronische Vernetzung der Mitarbeiter untereinander und mit dem Management sowie eine Verlagerung nahezu sämtlicher Prozesse auf eine elektronische Basis soll sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Management und damit letztlich für das Gesamtunternehmen ein Mehrwert

geschaffen werden. Die Herausforderung für die Technologie ist es dabei, sich über die Anforderungen des (Wissens)Arbeiters zu definieren – und nicht länger primär über (sequentielle) Arbeitsprozesse und fest definierte Abläufe. Damit wird gleichzeitig der Entwicklung hin zu einem steigenden Anteil von Wissensarbeit (in Abgrenzung zur sequentiellen Arbeit) in den Unternehmen Rechnung getragen.

Das Engagement der Unternehmen in diesem Bereich lässt sich indes wohl auch auf die Erwartung zurückführen, die Effektivität des Geschäfts durch eine entsprechende Behandlung des menschlichen Kapitals steigern und damit einen nachhaltigen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung leisten zu können.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich in diesem Sinne mit B2E als einer Strategie, in welcher beide der vorgenannten Entwicklungen – der gesamte Umgang mit den Mitarbeitern oder die Interaktionskultur und die technologische Entwicklung – adressiert sind und entsprechend gleichermaßen behandelt und vorangetrieben werden sollten. Dabei soll der Begriff „Mitarbeiter“ in dieser Arbeit vornehmlich und in Anlehnung an den Alltagssprachgebrauch als „Angestellter“ – in Abgrenzung zum Arbeiter – verstanden werden.

Die Besonderheit der heutigen Stellung des Mitarbeiters innerhalb des Konzepts B2E – welches zum Teil erst in den „Kinderschuhen“ steckt – soll im Lichte der historischen Entwicklung seiner Bedeutung betrachtet werden.

Die Wertschätzung des (Menschen als) Mitarbeiter eines Unternehmens wird dabei stark durch das Menschenbild der jeweiligen Epoche beeinflusst. „Menschenbilder dienen als Zielvorgabe für jegliche Erziehung und sind Grundlage von Organisations- und Führungstheorien. [...]. Sie beeinflussen in der Theorie wissenschaftliche Konzepte und in der Praxis das Alltagshandeln [...] und treffen letztlich als Experimentiermaterial uns alle.“ (Weis, 1993, S. 22). McGregor geht sogar davon aus, dass jede Entscheidung oder Maßnahme eines Managers auf Annahmen über die Natur des Menschen und über sein Verhalten beruht (Hesch, 1997). Dabei sei unter „Menschenbild“ keine individuelle Überzeugung oder implizite Führungstheorie von Vorgesetzten verstanden, sondern vielmehr unternehmensspezifische Strukturen und Gemeinsamkeiten des Managementstils im Unternehmen.

Die vorliegende Arbeit beginnt daher mit einem generellen Blick auf Menschenbilder und ihre Rolle im Kontext der Unternehmen:

Zunächst werden einige grundsätzliche Überlegungen zur Bedeutung von Menschenbildern dargestellt und alsdann der Begriff aus psychologischer wie betriebswirtschaftlicher Perspektive skizziert.

Daran anschließend wird die Relevanz einzelner Ausschnitte des Menschenbildes, nämlich die aus ihr ableitbare Sicht des Mitarbeiters eines Unternehmens, als ein Schwerpunkt für die vorliegende Arbeit herausgestellt und beschrieben.

Da diese Vorstellungen (die Menschenbilder) im Laufe der Zeit Veränderungen erfahren haben, die jeweils durch die vorherrschende Epoche mit determiniert wurden (Bader, 1994, S. 22), orientiert sich die weitere Darstellung an den Menschenbildern verschiedener Epochen und unterzieht sie einer kritischen Würdigung.

Beginnend mit dem Zeitalter der Industrialisierung wird so in Kapitel 2 zunächst ein Überblick über die (unterschiedlichen) Rollen des Mitarbeiters im Unternehmen gegeben. Neben dem Menschenbild des Economic Man im Scientific Management wird ebenso auf die Hawthorne-Studien und den Self-Actualizing Man näher eingegangen.

Die hier gewählte chronologische Reihenfolge der Darstellung heißt jedoch nicht, dass sich die Menschenbilder gegenseitig vollständig abgelöst hätten. Vielmehr kann man von einer starken zeitlichen und auch inhaltlichen Vermischung ausgehen.

Ebenso sollen die Darstellungen in Kapitel 2 nicht darüber hinwegtäuschen, dass die hierarchische Organisation lange Zeit als zentraler Steuerungsmechanismus akzeptiert ist. Denn auch als bereits alternative Managementstile diskutiert werden, wird diese Form aufgrund seiner Fähigkeit zur schnellen und eindeutigen Entscheidungsfindung noch lange Zeit beibehalten, und die modernen Vorstellungen über den Mitarbeiter können *nach* Taylor kaum Einzug in die unternehmerische Praxis halten.

Dann jedoch beginnen Veränderungen im Makroumfeld der Unternehmen stattzufinden, die auch einen maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmen selbst und die in ihnen ablaufenden Prozesse haben. Vor allem der Bedeutungszuwachs von Informationen und damit die Notwendigkeit zum Engagement der Mitarbeiter sowie ein erhöhter Wettbewerbsdruck lassen Schwachstellen der hierarchischen Organisation – wie beispielsweise die hohe Komplexität an der Spitze, Akzeptanzprobleme innerhalb der Organisation und die geringe Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter – offensichtlich werden (Kühl, 1999).

Im Anschluss an die historischen Menschenbilder werden in Kapitel 3 diese vielfältigen Veränderungen im Umfeld der Unternehmen dargestellt und als Einflussfaktoren auf die organisationale Gestaltung erörtert.

Die daraus resultierenden Änderungen *innerhalb* der Unternehmen werden in erster Linie in technischer Form wie dem Intranet, Portalen und als vorläufigem – und schließlich ernüchterndem – Höhepunkt dem e-Business, sowie darüber hinaus als neue Organisationsformen und geänderte Konzepte zur Behandlung der „Mitarbeiterschaft“ sichtbar. Sie werden in Kapitel 4 thematisiert.

Auch das Wissensmanagement kann zu den unternehmensinternen Veränderungen infolge der geänderten Rahmenbedingungen gezählt werden, jedoch grenzt es sich durch seinen veränderten Fokus von den übrigen Neuerungen ab:

In Kapitel 5 wird mit der Beschreibung von (theoretischem) Wissensmanagement der erstmalige Versuch der Zusammenführung von technischer Entwicklung mit der veränderten Betrachtung des Humankapitals geschildert – und ebenso die in der Praxis vorzufindende einseitige Betonung der Technik als häufige Misserfolgsursache beschrieben.

Die Implikationen sämtlicher unternehmensinterner Veränderungen für die Sicht und den Umgang mit dem Mitarbeiter werden in Kapitel 6 expliziert. Neben der Darstellung des veränderten Aufgabenspektrums wird dort vor allem die im Verständnis dieser Arbeit als idealtypisch verstandene Behandlung des Mitarbeiters beschrieben.

Kapitel 7 schließlich wendet sich dem Business to Employee zu.

Es wird als eine Strategie dargestellt, die die veränderten Rahmenbedingungen ebenso wie die innerorganisationalen Veränderungen aufgreift und zum Anlass für einen neuen Ansatz nimmt, der mit einer veränderten Sicht auf den Mitarbeiter bei maßgeblicher technischer Unterstützung alle bisherigen – und das sind primär die technische und die „menschliche“ – Entwicklungen in ein umfassendes Konzept integriert.

Nach einer Klärung des Begriffs und der Darlegung von B2E im Verständnis der vorliegenden Arbeit werden die einzelnen Komponenten – der Umgang mit dem Mitarbeiter, die Technik und die Gestaltung des organisatorischen Umfelds – unter Bezug auf ihre jeweilige Historie ausführlich dargestellt. Der gegenwärtige Trend B2E wird damit verstanden als Folge einer lange andauernden Kette aus zurückliegenden Ereignissen in Bereichen, die das Unternehmen beeinflussen und verändern. Dabei werden mit dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand Themenbereiche der Wirtschaftswissenschaften mit denjenigen der Psychologie verknüpft.

Das letzte Unterkapitel (7.5) widmet sich der integrierenden Betrachtung der beiden Hauptelemente – Interaktionskultur und Technik – und seiner Bedeutung für das Gelingen des gesamten Ansatzes. Auch hier wird mit dem Blick auf mögliche Scheiternsursachen im Wissensmanagement wieder ein „historischer“ Bezug hergestellt.

Mit dieser theoretischen Herleitung widmet sich der empirische Teil der Arbeit zwei zentralen Fragen.

Dies ist zum einen die heutige tatsächliche Bedeutung des Mitarbeiters in und für Organisationen. Dabei wird diese Fragestellung im Wesentlichen als Umgang des Managements mit seinen Mitarbeitern untersucht, sowie daneben auf Basis des „Menschenbildes“² der Organisation, das jedoch nicht im Leitbild des Unternehmens, sondern im realen innerorganisationalen Prozedere gesucht wird.

Im zweiten Schritt wird der technologische Entwicklungsstand bestimmt und dieser schließlich in Schritt drei mit dem Umgang mit den Mitarbeitern verglichen.

² Unter dem Begriff Menschenbild ist dabei die Bedeutung gemäß Kapitel 1.1 zu verstehen.

Im Verständnis des B2E wird dabei eine gleichberechtigte „menschliche“ wie technische Entwicklung erwartet.

Alle Betrachtungen werden im Licht des Business to Employee vorgenommen, dem zusätzlich einige Fragen direkt gewidmet sind.

Die Fragestellungen werden nicht nur für Bayer als betreuendes Unternehmen untersucht, sondern darüber hinaus werden zur Schaffung von Vergleichsmaßstäben ebenso weitere Unternehmen vergleichbarer Größen, aber verschiedener Branchen betrachtet.

Im Anschluss an die detaillierte Darstellung des Anliegens der Arbeit in Kapitel 8 beschreibt Kapitel 9 die Entwicklung und Überprüfung des Untersuchungsinstruments, sowie Kapitel 10 die Durchführung der Befragung.

Nach der Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 11 sowie ihrer Interpretation in Kapitel 12 geht Kapitel 13 speziell auf die Implikationen der empirischen Befunde für die Mitarbeiter ein. Dabei werden – ausgehend von der Empirie – vor allem Chancen und Risiken für die Unternehmen sowie die Implikationen für die Mitarbeiter herausgestellt. In Kapitel 14 wird versucht, auf Basis des aktuellen Status zukünftige Entwicklungen zu antizipieren.

**Teil I –
Theoretische Betrachtung**

1 Menschenbilder – Grundlagen und Begriff

Die Frage nach dem Wesen des Menschen beschäftigte im Laufe der Menschheitsgeschichte vor allem Philosophen, aber auch Staatsmänner aller Kulturen. In vielen wissenschaftlichen Disziplinen war man auf der Suche nach einer konkreten Beschreibung mit dieser komplexen Thematik befasst. Dabei wird unter einem Menschenbild allgemein eine „bestimmte Vorstellung über den Menschen (verstanden), die aus Annahmen und / oder Erkenntnissen zu seinem Wesen besteht“ (Hesch, 1997, S. 6). Dem einzelnen erscheint das eigene Menschenbild häufig als so selbstverständlich, dass er kaum darüber nachdenkt, dass man sich den Menschen auch anders vorstellen kann. Trifft man auf ein anderes Menschenbild, so wird dieses häufig als falsch, das eigene als richtig angesehen.

Die eigenen Annahmen werden dabei aber immer auch von einer grundlegenden Überzeugung und von den Werten des den urteilenden Menschen umgebenden Systems geleitet.

Das Verständnis des Begriffs Menschenbild im Sinne der vorliegenden Arbeit soll im Folgenden kurz dargestellt werden. Es schließen sich eine Ausführung über die allgemeine Bedeutung von Menschenbildern sowie alsdann die Verwendung des Begriffs in der Psychologie und in der Betriebswirtschaftslehre an.

1.1 Zur Verwendung des Konzepts „Menschenbild“ in der vorliegenden Arbeit

Die im Menschenbild enthaltenen Annahmen haben einen direkten oder indirekten Einfluss auf das Verhalten von Menschen im Umgang miteinander (Weis, 1993), und entsprechend gehen auch „Gestaltungsmaßnahmen des Managements“ (Thom, 1980) implizit oder explizit von bestimmten Annahmen über den Menschen als betrieblichem Aufgabenträger aus. Der Umgang zwischen Management und Mitarbeitern und die gegenseitigen Erwartungen und Anforderungen werden daher auch zu einem wesentlichen Ausmaß von dem jeweils zugrunde liegenden Menschenbild mitbestimmt.

In der vorliegenden Arbeit ist die Bedeutung des Menschenbildes als Einflussfaktor auf Führungsstil, Mitarbeiterorientierung und allgemein auf die Interaktionskultur eines Unternehmens relevant.

Damit ist jedoch *nicht* das individuelle Menschenbild – oder spezieller: eine implizite Führungstheorie von Vorgesetzten – gemeint, sondern die Gemeinsamkeiten (*des Managementstils*) im Unternehmen im Sinne eines unternehmensspezifischen Systems von Werten, Einstellungen und Überzeugungen, welches von einem Kollektiv internalisiert worden ist und infolgedessen das Verhalten beeinflusst (Zimmer, 2001). Denn dieses organisationale System mit seinen Leitlinien und mit der in ihm gelebten Kultur – die kulturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen – stellt einen maßgeblichen Einflussfaktor auf die Sicht des arbeitenden Menschen, des Menschen als (Produktions-)Faktor innerhalb eines Wirtschaftsunternehmens dar.

Das so verstandene Menschenbild bestimmt damit in der Praxis gleichzeitig den Umgang mit den Mitmenschen – Mitarbeitern wie Kollegen – maßgeblich mit. Denn die Vorstellungen über die Beweggründe eines bestimmten Verhaltens und Annahmen über das Wie der Motivierung des Gegenübers bestimmen (unter anderem) letztlich die eigenen Handlungen.

Das Menschenbild im Unternehmen – im Folgenden treffender bezeichnet als Interaktionskultur – im Hinblick auf den Umgang des Managements mit seinen Mitarbeitern und die zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitsumfeld stellt einen wesentlichen Gegenstand der vorliegenden Arbeit dar.

Wie noch zu zeigen sein wird, werden dabei auch die geistigen Prozesse in die Betrachtung mit einbezogen. Der Mitarbeiter wird als selbstständig Handelnder aufgefasst, der nach der Verwirklichung seiner Möglichkeiten strebt. In diesem Sinne schließt sich das „Menschenbild“ der vorliegenden Arbeit an die Annahmen der kognitiven wie auch der humanistischen Perspektive (siehe hierzu Kapitel 1.3) an.

1.2 Zur Bedeutung von Menschenbildern

Die allgemeine Bedeutung von Menschenbildern wird daran ersichtlich, dass sie zum Beispiel als Basis für unterschiedliche Staatsformen und Verfassungen dienen. Ebenso haben sie einen prägenden Einfluss auf die Entwicklung von Theorien. Der italienische Denker und Politiker Niccolò Machiavelli (1469 – 1527) beispielsweise konzipierte seine politische Theorie auf der Grundlage seines Bildes vom Menschen, der „undankbar, wankelmütig, unaufrichtig, heuchlerisch, furchtsam und habgierig [sei]. [...] Auch scheuen sich die Menschen weniger, einen zu verletzen, der sich beliebt macht, als einen, den sie fürchten; denn die Liebe wird durch das Band der Dankbarkeit aufrechterhalten, das, weil die Menschen schlecht sind, von ihnen bei jeder Gelegenheit des eigenen Vorteils wegen zerrissen wird; die Furcht aber wird durch die Angst vor der Strafe aufrechterhalten, welche dich niemals verläßt.“ (Machiavelli, 2004, S. 129 ff.)

Weinert beschreibt Menschenbilder in neutraler Weise und von ihrem Zweck her als „eine Art implizite Persönlichkeitstheorien. Es sind Typologien von Menschen, die implizit entwickelt [...] wurden, und die dazu dienen, durch [...] Verallgemeinerung die Vielfalt von real existierenden Wesensmerkmalen [...] für die jeweilige Person überschaubarer zu machen“ (Weinert, 1984, S. 117). Sie haben nach seiner Definition also die primäre Funktion, die Komplexität des menschlichen Verhaltens zu reduzieren und damit leichter zugänglich zu machen.

Unterschiedliche Modelle vom Menschen bestimmen auch in der Psychologie verschiedene Erklärungsansätze, die nachfolgend kurz skizziert werden.

1.3 Der Begriff des Menschenbildes in der Psychologie

„Gegenstand der Psychologie sind Verhalten, Erleben und Bewusstsein des Menschen, deren Entwicklung über die Lebensspanne und deren innere und äußere Ursachen und Bedingungen“ (Zimbardo & Gerrig, 2003, S. 2). Die Psychologie zählt damit zu einer der Disziplinen, zu deren Gegenstand Erkenntnisse über das Wesen des Menschen gehören. Davon ausgehend ist eigentlich zu erwarten, dass in der Literatur eine eindeutige Definition des Begriffs Menschenbild zu finden ist.

Allerdings wird diese Erwartung weitestgehend enttäuscht. Denn es gibt für die Gesamtheit des Erlebens und Verhaltens in seiner Vielzahl an Facetten keine umfassende Theorie, sondern vielmehr befassen sich die vielfältigen psychologischen Erklärungsansätze zumeist mit einzelnen Aspekten der gesamten Komplexität.

Jeder dieser Ansätze beruht zudem auf anderen, grundlegenden Annahmen über menschliches Verhalten, und es herrscht keine Einigkeit darüber, welche Sichtweise des Menschen einzunehmen sei. Das heißt es gibt große Unterschiede, welche Facetten des Verhaltens in den Mittelpunkt gestellt und – noch grundsätzlicher – welche überhaupt betrachtet werden. Diese verschiedenen *psychologischen Perspektiven* legen sozusagen bereits im Vorfeld bestimmte grundlegende Annahmen fest, welche dann implizit auch in die spezifischeren Theorien eingehen.

Die Perspektiven beziehen sich beispielsweise darauf, ob Erklärungsansätze in Analogie zu anderen Wissenschaften hergestellt werden können, oder ob das „menschliche“ des Gegenstandes einen grundlegend anderen Ansatz erforderlich macht. Ebenso bestimmen sie das Spektrum möglicher Einflussfaktoren, welche in die Betrachtung einbezogen werden und welche nicht, also beispielsweise die Beschränkung auf „sichtbare“ Faktoren wie das beobachtbare Verhalten oder die zusätzliche Einbeziehung nicht sichtbarer Faktoren wie Vorstellungen und Gedanken.

Ebenso wie die theoretische Perspektive ein immer anderes Portfolio möglicher Faktoren zur Erklärung des Verhaltens zur Verfügung stellt, ergibt sich aus der jeweiligen Gesamtheit an Voraussetzungen auch entsprechend eine immer andere Sichtweise des Menschen.

Die klassische *psychoanalytische Perspektive* beispielsweise sieht den Organismus und „intrapyschische Kräfte“ (Zimbardo & Gerrig, 2003, S. 11) als Handlungsdeterminanten, während die *behavioristische Perspektive* nur äußere, sichtbare Faktoren als Determinanten des Verhaltens akzeptiert. Die *kognitive Perspektive* wiederum betrachtet alle geistigen Prozesse und Strukturen, also beispielsweise Prozesse des Denkens, Wahrnehmens und Erinnerns. Diese so genannten Informationsverarbeitungsprozesse bestimmen über das Verhalten des

Menschen, wobei die wahrgenommene Realität als subjektiv gilt und die Verarbeitung aktiv erfolgt.

Nach Zimbardo & Gerrig (2003) gilt der kognitive Ansatz heute als das dominierende Modell. Doch auch die *humanistische Perspektive* gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Humanisten sehen den Menschen als von sich aus motiviert und fähig, eigene Entscheidungen zu treffen. Sie lehnen damit sowohl biologische Triebkräfte als auch Umweltdeterminanten als primäre Erklärung des Verhaltens ab. Indem die Psychologen der humanistischen Perspektive immer die gesamte Lebensgeschichte des Menschen betrachten, heben sie sich weitgehend von allen anderen Ansätzen ab, welche zumeist nur einzelne Komponenten des Handelns im Blick haben.

Die Anzahl psychologischer Perspektiven ist so vielfältig, dass kaum mehr von *dem* Menschenbild der Psychologie gesprochen werden kann. Gemeinsam ist ihnen lediglich, dass sie einen Leitfaden für die Erklärung aller Facetten des menschlichen Erlebens und Verhaltens liefern.

1.4 Der Begriff des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre

In der Betriebswirtschaftslehre ist die Betrachtung des Wesens des Menschen im Hinblick auf die Formulierung und Ausrichtung wirtschaftlicher Theorien zu sehen. Die grundlegenden Fragen kreisen um das Verhalten des Menschen als Wirtschaftssubjekt. Das Augenmerk liegt damit einerseits auf dem Menschen als Konsument, wobei die Thematik des Konsums jedoch noch um die Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert überwiegend im Zusammenhang mit produktionstheoretischen Überlegungen gesehen wurde. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde der (subjektive) Wert des Konsums auch aus der Perspektive des Verbrauchers betrachtet (Müller, ohne Jahresangabe).

Andererseits gilt der Mensch ebenso als produzierendes Wirtschaftssubjekt, wobei er aus dieser Perspektive schon als rationaler Entscheider klassifiziert wurde, lange bevor diese Auffassung auch auf den „Konsumenten“ übertragen wurde.

Jedoch finden sich erst in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur ausführlichere Darstellungen zum Menschenbild. Im Unterschied zu der psychologischen Herangehensweise ist dabei in aller Regel ein enger Bezug zur Organisation als Teilbereich der den Menschen umgebenden Wirklichkeit vorzufinden. Sind aus psychologischer Sicht sämtliche Facetten des Verhaltens von Interesse, so ranken sich die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen bevorzugt um seine Funktion als Mitarbeiter eines Unternehmens.

Staehe beispielsweise bezeichnet „Das Insgesamt der Annahmen eines organisationswissenschaftlichen Aussagesystems über den Menschen in Organisationen [...] als Menschenbild einer Organisationstheorie“ (Staehe, 1980, Sp. 1302).

Die zentrale Bedeutung des Menschenbildes im organisationalen Zusammenhang wird besonders durch die Definition von Thom (1980) herausgestellt: „Alle Aussagen über die Wirkung von Gestaltungsmaßnahmen des Managements gehen explizit oder implizit von bestimmten Annahmen über den Menschen als betrieblichem Aufgabenträger aus.“ (Thom, 1980, S. 24). Dabei existieren diese Vorstellungen natürlich nicht nur seitens des Managements, sondern die Mitarbeiter haben gleichfalls eine bestimmte Auffassung von der Persönlichkeit ihrer Vorgesetzten. Diese können bewusst oder unbewusst sein, bestimmen jedoch in beiden Fällen den Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten.

1.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass zumindest dahingehend Einigkeit besteht, dass bei jedem Menschen ein System von Vorstellungen existiert, wodurch das menschliche Handeln – bewusst oder unbewusst – motiviert sei. Diese Einigkeit besteht sowohl unabhängig davon, ob eine umfassende Sichtweise eingenommen wird oder ob sich die Auseinandersetzung mit der Thematik primär auf ein organisatorisches Umfeld bezieht, als auch unabhängig von dem theoretischen Hintergrund des Betrachters und seinen konkreten Annahmen über das Wesen und die Verhaltensdeterminanten des Menschen.

Innerhalb von Organisationen beinhaltet jedes System von Vorstellungen des Weiteren einen universellen Teil in der Weise, dass es bei den Mitgliedern einer

Organisation einen Großteil an Überschneidungen dieser Vorstellungen gibt, denn der Sicht und Bedeutung des Mitarbeiters innerhalb der Organisation liegt ein unternehmensspezifisches System von Werten, Einstellungen und Überzeugungen zu Grunde (vgl. Zimmer, 2001).

Der universelle Anteil, also die unternehmensspezifisch geteilten Vorstellungen und ihr Einfluss auf das Verhalten gegenüber Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern ist der Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Er bestimmt den Rahmen, innerhalb dessen im empirischen Teil die Betrachtung des Mitarbeiters in verschiedenen Unternehmen untersucht wird. Dieses erste Kapitel soll damit eine Grundlage für das Verständnis wesentlicher Elemente der Arbeit liefern.

Da die (unternehmensspezifische) Betrachtung des Mitarbeiters immer auch gesellschaftlichen oder epochalen Einflüssen unterliegt, ist der Gegenstand des nachfolgenden Kapitels – bevor in den Kapiteln 6 und 7.2 die idealtypische Betrachtung des Mitarbeiters und damit zusammenhängend die optimale Interaktionskultur im Verständnis der vorliegenden Arbeit dargestellt wird – zunächst ein historischer Rückblick auf die Veränderungen dieses Wertemusters, die Menschenbilder und die Organisationsformen, die – in gegenseitiger Abhängigkeit – die organisationalen Abläufe und damit auch das betriebliche Miteinander strukturieren. Die Darstellung der historischen Entwicklung orientiert sich dabei an Schein (1980), der eine erste Typologie dieser Vorstellungen entwickelt hat und ebenso die organisatorischen Konsequenzen beschreibt.

2 Entwicklung und Wandel der Arbeitsgesellschaft – zur historischen Bedeutung des Mitarbeiters

Ein Rückblick auf die Entwicklung der Unternehmensorganisation, auf Geschäftsmodelle und Kompetenzen im Wandel der Zeit soll zum Verständnis der Veränderungen mitsamt seinen Implikationen für den Mitarbeiter beitragen. Die primäre Betrachtung des Mitarbeiters und die zunehmende Beachtung seiner Bedürfnisse sind dabei erst relativ spät anzutreffen.

2.1 Der „Economic Man“

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts entwickelt Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) ein Konzept der Arbeitsorganisation, das unter dem Begriff „wissenschaftliche Betriebsführung“ oder Taylorismus bekannt wird, und welches in den nachfolgenden Jahrzehnten als Basis nahezu aller industriellen Abläufe dient (Schütt, 2003).

Mit Hilfe „wissenschaftlicher“ Methoden, die er aus den Naturwissenschaften überträgt, nimmt sich Taylor der Frage der optimalen Gestaltung von Unternehmen und Arbeitsverhältnissen an. Die Effizienz im Einsatz sucht er vor allem durch maximale Fragmentierung der Arbeit, Spezialisierung und Standardisierung zu erreichen (Taylor, 1977, siehe auch Smith & Recktenwald, 1978). Dabei greift er den Grundgedanken von Adam Smith³ auf, dass verschiedene kleinere Gruppen von Arbeitern, die auf einen bestimmten Arbeitsschritt spezialisiert sind, mehr Produkte fertigen können als dieselbe Menge an Generalisten, die jeweils alle Arbeitsschritte ausführen (Kämpf & Pietsch, ohne Jahresangabe). Zur Bestimmung der

³ Nach Adam Smith (1723 – 1790), Professor für Logik und Moralphilosophie, war der entscheidende Motor für die Entwicklung der Gesellschaft die Art der produktiven Tätigkeit, d.h. im Wesentlichen die Tiefe der Arbeitsteilung (Recktenwald, 1985). In seiner Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Volkswohls zeigt er die Vorteile der Arbeitsteilung auf, die zu gesteigerter Geschicklichkeit und dadurch zur Produktivitätssteigerung führe (Smith, 1974).

optimalen Arbeitsweise und des optimalen Werkzeugs führt er Experimente mit besonders guten Arbeitern durch, die so genannten „Zeit- und Bewegungsstudien“ (Kieser, 2002a, S. 78). Kriterium für die optimale Weise der Ausführung von „Elementarbewegungen“ (Kieser, 2002a, S. 78) ist die Dauer der Ausführung, die jeweils mittels Stoppuhr gemessen wird: „Erstens: Man suche 10 oder 15 Leute (am besten aus ebensoviel verschiedenen Fabriken und Teilen des Landes), die in der speziellen Arbeit (...) besonders gewandt sind. Zweitens: Man studiere genau die Reihenfolge der grundlegenden Operationen [...] Drittens: Man messe mit der Stoppuhr die Zeit [...]. Diese beste Methode wird zur Norm (Taylor, 1977, S. 125 f.)

Das Ziel dieser Untersuchungen ist, die bisherigen „Faustregeln“, die auf den jeweiligen Erfahrungswerten jedes Arbeiters beruhen, durch wissenschaftliche Werte zu ersetzen. In der Folge wird dem Arbeiter exakt vorgeschrieben, welche (ausschließliche) Arbeit er auf welche Weise zu erledigen hat (Taylor, 1977). Infolge dieser Atomisierung der Arbeit und der permanenten Wiederholung derselben Arbeitsschritte werden nur noch minimale Anforderungen an die Qualifikation des Arbeiters gestellt. Gleichzeitig wird das Unternehmen völlig unabhängig von der Person des einzelnen Arbeiters, der durch den ebenfalls minimierten Anlernprozess jederzeit ausgetauscht werden kann. Dadurch kommt die Tendenz, den Arbeiter ähnlich einer Maschine zu behandeln mehr als deutlich zum Ausdruck (Ulich, 1998).

Das tayloristische Prinzip setzt damit ausschließlich an den manuellen Fähigkeiten der Menschen und der erreichbaren Geschwindigkeit und Sicherheit bei der Ausführung kleiner Handlungssequenzen an. Ansprüche an die geistigen Fähigkeiten werden ausdrücklich nicht gestellt.

Gleichzeitig ergibt sich daraus eine grundsätzliche Aufteilung in höherwertige Funktionen und die eigentliche Arbeit, d. h. die Ausführung der Arbeit wird von deren Planung getrennt. Die Arbeiter sind von aller geistigen Arbeit „befreit“. Ebenso wie die eigentliche Ausführung fällt auch die Aufgabe der Kontrolle und Überwachung, die den Meistern und Vorarbeitern obliegt, in den Bereich der „Handarbeit“. Die Planung, also die Zerlegung der Arbeit in die Teilschritte und die Bestimmung der optimalen Ausführungsweise gehören im Gegensatz dazu zu der Kopfarbeit und werden von so genannten Arbeitsbüros bzw. den Ingenieuren

selbst ausgeführt. Sie sind auch für die sorgfältige Auswahl, Anleitung und Schulung der Arbeiter verantwortlich.

Neben dieser Trennung von Hand- und Kopfarbeit ist ein zweites Charakteristikum Taylors methodischen Prinzips das Erreichen eines festgelegten Tagespensums und die Bestrafung in Form von beispielsweise Lohnabzug bei Nichterreichen dieses Pensums. Ähnlich einem Schulkind müsse auch einem Arbeiter ein konkretes tägliches Lernpensum vorgegeben werden, welches er zu erledigen hat (Taylor, 1977).

Arbeiter, die sich nicht an die neuen Wege der Arbeitsausführung anpassen lassen und sich als ungeeignet erweisen, werden entlassen. Nach Taylors Ansicht ist diese dritte Eigenschaft seines Konzepts vor allem zum Wohle des Arbeiters selbst, der mit einer solchen Aufgabe nicht zufrieden sein könne und sich auf Dauer selbst überlaste. Jeder Mensch habe unterschiedliche Begabungen und solle dementsprechend auch für seine Arbeit ausgewählt werden. An dieser Stelle wurde von Taylor auch darauf hingewiesen, dass aufgrund mangelnder Eignung entlassene Arbeiter an anderer Stelle im Unternehmen einen adäquaten Job gefunden hätten (Taylor, 1977, S. 67). Doch auch schon vor der Einstellung neuer Arbeiter wird eine solche „Auslese“ vorgenommen, was wohl dem heutigen Verständnis eines „Probearbeitens“ vergleichbar ist.

Schließlich ist ein weiteres Charakteristikum Taylors Prinzips, dass durch die Herrschaft der Experten eine Versöhnung von Arbeitern und Management erreicht werde. Hier liegt die Annahme zugrunde, dass die „systematische Drückebergerei“ (Taylor, 1977, S. 21) der Arbeiter und die Tyrannei des Arbeitgebers überflüssig werden, wenn Fachleute (die Ingenieure) nach fachlich-objektiven Gesichtspunkten über die Prozessausführung entscheiden. Denn damit werde die optimale Lösung erreicht und der Gewinn gesteigert, womit genug für alle vorhanden sei (Taylor, 1977, S. 26ff.).

Die Überlegungen Taylors sind vor allem durch sein Bild motiviert, der Mensch sei von Natur aus faul und ein Drückeberger, der sein Erfahrungswissen dazu ausnutze, möglichst langsam zu arbeiten um nicht andere arbeitslos zu machen. Darüber hinaus entspreche es der Natur des Menschen, „nicht mehr zu arbeiten als

unumgänglich nötig ist“ (Taylor, 1977, S. 18). Der Mensch ziehe es vor, geführt zu werden und möchte sich vor Verantwortung drücken. Auf der einen Seite habe er wenig Ehrgeiz und strebe vor allem nach Sicherheit, auf der anderen Seite jedoch sei er stets auf sein Vergnügen bedacht, das wiederum nur durch Konsum erreichbar sei. Der Mensch strebe daher rational und einseitig ausschließlich nach höheren Gehältern und entsprechend sei der einzige wirksame Anreiz finanzieller Natur (Taylor, 1977).

Der Mensch steht damit in einem Konflikt, einerseits seiner Faulheit nachgeben zu wollen, andererseits aber seine Bedürfnisse befriedigen zu müssen. Zur notwendigen Disziplin, um diesen Konflikt überwinden zu können, ist er alleine mental aber nicht in der Lage, und daher muss er rigiden Regeln und ständiger Kontrolle unterworfen werden (Taylor, 1977, z.B. S. 48f). Diese Regeln werden durch den Ingenieur bestimmt, der im Gegensatz zu dem Arbeiter mental und intellektuell in der Lage ist eine Tätigkeit so weit zu überschauen, dass er sie optimieren kann (Schütt, 2003). Das System fordert also einen Typ des Arbeiters, der sich durch die klassischen Arbeitstugenden Ordnung, Sauberkeit, Pünktlichkeit, Gehorsam und Fleiß auszeichnet, und bei dem Geld die vorrangige oder ausschließliche Quelle der Arbeitsmotivation bildet⁴.

Diesen Vorstellungen entsprechend beschreibt Taylors Theorie des Scientific Management einen autoritären Führungsstil als adäquates Managerverhalten. Zur Erreichung des vom Unternehmen gesetzten „Soll“ muss der (Mit)Arbeiter geführt, gelenkt und mit Sanktionen bedroht werden. Dazu gehören auch die Unterteilung der Aufgaben in kleinste Schritte, die detaillierte Entwicklung von Arbeitsanweisungen und die Kontrolle und Überwachung der rigiden Regeln, durch die als einzig gangbare Methode auch die beiden widersprüchlichen Pole (Mensch als faul und Motivierung durch finanzielle Anreize) vereinbart werden können.

Innerhalb dieser fest definierten Regeln und vorgeschriebenen Handlungsabläufe wird von den Arbeitern unbedingter Gehorsam erwartet, er soll schlicht funktionieren: „Eine erste Kraft ist ein Arbeiter, der genau tut, was ihm gesagt wird, und nicht widerspricht.“ (Taylor, 1977, S. 49). Die Mittel zu seiner Steuerung (durch die

⁴ An späterer Stelle wird diese Sicht des Menschen von McGregor als Theorie X aufgegriffen und – als ein Bündel von Vorurteilen und als Irrlehre – weitergehend spezifiziert (Hesch, 1997).

Betriebsleitung) sind die Vorgabe eines festen Arbeitspensums sowie die (materielle) Belohnung in Form eines Bonus bzw. seine Bestrafung. Bei Auftreten von Konflikten werden einseitig die Arbeiter (erneut) an die bestehenden Bedingungen angepasst.

Eigeninitiative der Mitarbeiter ist nicht nur nicht erforderlich, sondern unerwünscht, da die Kompetenzstrukturen klar abgesteckt sind. Als logische Konsequenz hieraus fassen die Theorien des Klassischen Managements die Führungsperson als allein Entscheidungsbefugten und Informations“herrscher“ auf, was jegliche Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen ausschließt.

In Deutschland stoßen die Überlegungen Taylors zunächst auf nur geringes Interesse. Erst mit der Übersetzung seines Hauptwerkes „The Principles of Scientific Management“ zwei Jahre nach erscheinen des Originals 1911 erhalten seine Ansätze größere Aufmerksamkeit. Jedoch wird sein System für die Anwendung in Deutschland (noch) stärker auf die Wertvorstellungen deutscher Unternehmen hin ausgerichtet. Damit wird das Anliegen Taylors, dass seine Prinzipien auch zum – wie auch immer definierten – Wohle des Arbeiters seien, weitestgehend untergraben.

Nach Ende des ersten Weltkriegs dann gilt der Taylorismus als Heilmittel für die deutsche Wirtschaft und wird sogar von den Gewerkschaften unterstützt. Der Auftrag einer vollkommenen Technisierung wird an die Ingenieure vergeben, nachdem sowohl Politik als auch Wirtschaft gescheitert sind (Kieser, 2002).

Angesichts der obigen Darstellung der „möglichst ökonomischen Verwendung des Arbeiters“ (Taylor, 1997, S. 10) zu Zwecken der „größten Prosperität“ (ebenda) des Unternehmers mag es erstaunen, wenn Taylor gleichzeitig auch immer wieder betont, die Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu vereinen (ebenda, S. 7) und das von ihm entwickelte System als eines der „Initiative und des Ansporns“ (ebenda, S. 36) des Arbeitnehmers bezeichnet.

Auch fordert Taylor beispielsweise, das vorgeschriebene Arbeitspensum dürfe nicht zu einer gesundheitlichen Gefährdung des Arbeiters führen, und an anderer Stelle schreibt er von der „persönlichen Wertschätzung des Arbeiters“ (S. 36). In

seinen Grundsätzen finden sich an vielen weiteren Stellen Hinweise auf eine Berücksichtigung der Interessen des Arbeiters, beispielsweise befürwortet er einen Arbeitsplatz, der den Fähigkeiten des Arbeiters entspricht: „und es soll ihm, wenn irgend möglich, gerade diese Arbeit, für die er sich besonders eignet, zugeteilt werden.“ (ebenda, S. 7).

Diese Äußerungen scheinen dem allgemeinen. „landläufigen“ Verständnis seiner Prinzipien zu widersprechen, und häufig sind heute einseitige Darstellungen oder Diskussionen zu finden, die diese Überlegungen Taylors außer Acht lassen und die einige seiner Ansatzpunkte, die unter heutigen modernen Bedingungen durchaus Zustimmung finden würden vernachlässigen. So gibt es seiner bereits 1913 aufgestellten Forderung zur „Entwicklung eines jeden einzelnen“ (ebenda) aus heutiger Sicht kaum etwas entgegen zu halten.

Der scheinbare Widerspruch in Taylors Vorschlägen zur optimalen Behandlung des Mitarbeiters lässt sich jedoch auflösen, wenn man seine zu Grunde liegende Motivation mit in die Betrachtung einbezieht: primär liegen Taylor die Interessen des Unternehmers am Herzen, und diese sucht er durch Zwang und totale Kontrolle zu erreichen. Erst dem untergeordnet berücksichtigt er auch die Interessen der Arbeiter. Allerdings geht er hier weitestgehend dazu über, dem Mitarbeiter – in seiner Vorstellung als geistig unbeholfen (ebenda, S. 49) und seinem Charakterzug des „Sich-Drückens“ (ebenda, z.B. S. 23) – jegliche Mündigkeit abzusprechen.

Aus der Sicht des Verfassers ist als Hauptkritik an seinen „Grundsätzen“ denn auch weniger eine vorsätzliche und systematische einseitige Ausbeutung des Arbeitnehmers anzuführen, denn vielmehr die Entmündigung des Arbeiters und Taylors Einschätzung, selbst am besten zu wissen, was für den Arbeiter gut ist und dementsprechend dessen Entscheidungen zu treffen. (Daneben sind die tatsächlichen Folgen seiner Betriebsführung, vor allem die Entfremdung des Arbeiters von seiner Arbeit nicht zu beschönigen.)

2.2 Der „Social Man“

Die Sicht des Mitarbeiters im Taylorismus als rein rational und nur durch monetäre Anreize motivierbar, die starke Tendenz zur Atomisierung von Arbeitsprozessen und die einseitige Anpassung der Arbeiter an diese neuen Abläufe führen zu einer weitestgehenden Nichtbeachtung sozialer Aspekte.

Die Entstehung der Human Relations-Bewegung ist vor allem vor dem Hintergrund dieser Vernachlässigung sozialer und psychologischer Faktoren im Taylorismus zu sehen. Die weitgehend individuumsorientierte Phase wird nun abgelöst durch die Einbeziehung sozialpsychologischer Aspekte in die Betrachtung (Ulich, 1998).

Ebenso besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Taylorismus und den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen wie der Arbeiterbewegung, hohen Fluktuationsraten und verbreiteter Arbeitsunlust in den Betrieben (die wesentlich auf den Verlust des Einblicks in den Gesamtzusammenhang der Prozesse zurückzuführen ist). Diese Faktoren sowie zusätzlich die Verknappung des Arbeitskräfteangebots führen schließlich dazu, dass immer mehr Arbeitgeber die Vorteile einer innerlich an Arbeit und Betrieb gebundenen Arbeiterschaft erkennen und nach Wegen suchen, dieses Ziel zu erreichen.

Den eigentlichen Auslöser der Human Relations-Bewegung bilden die so genannten Hawthorne-Untersuchungen (z.B. Kieser, 2002b, S. 109). Die Experimente haben ihren Ursprung im Jahre 1923 im Rahmen eines Forschungsprogramms zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzbeleuchtung und Arbeitsleistung. Bei dieser eigentlich tayloristischen Fragestellung treten nach und nach Ergebnisse zu Tage, die keinen Zusammenhang zwischen dem variierten Faktor „Beleuchtung“ und der Arbeitsleistung erkennen lassen: sowohl die Reduktion als auch die Steigerung der Beleuchtung wirken sich produktivitätssteigernd aus. Damit erscheint der Einfluss psychischer Faktoren auf die Arbeitsleistung nahe liegend (Roethlisberger & Dickson, 1949). Vor allem Professor Elton Mayo, der im Jahre 1929 zur Begleitung der Experimente hinzugezogen wird und heute als

Begründer der Gruppentheorie gilt, steuert weitere wissenschaftliche Interpretationen bei.

Weniger die objektiven Experimentalbedingungen als vielmehr das Gefühl der Betroffenen, dass ihre Arbeit und ihre Meinung ernst genommen würden, erweisen sich als bedeutsam für die Leistung. Offensichtlich reicht die alleinige Betrachtung der technischen Arbeitsbedingungen nicht aus, um das Arbeitsverhalten des Menschen adäquat zu erklären, und so wird die Aufmerksamkeit der Forscher zunehmend auf die sozialen und psychologischen Aspekte der Arbeit und des Arbeitsumfeldes gelenkt.

Trotz aller Kritik an diesen so genannten Hawthorne-Studien wie beispielsweise deren Intention, entgegen des wissenschaftlichen Gebots eine Verifizierung der Thesen anzustreben (Kieser, 2002b), tragen diese Befunde maßgeblich zur Etablierung der Human Relations-Bewegung bei.

Indem man von der Fokussierung auf die maschinelle Herstellung und Automatisierung von kleinsten Arbeitsprozessen abweicht, rückt nun die Betrachtung des Mitarbeiters respektive seiner sozialen Beziehungen im Arbeitsumfeld in den Vordergrund.

Die zentrale Fragestellung der Human-Relations-Bewegung lautet, wie Mitarbeiter ohne Priorisierung finanzieller Anreize zu hoher Leistung motiviert werden können. Die hier einfließende Grundannahme der Beeinflussbarkeit der Motivation als psychologischer Größe resultiert in dem Postulat, dass die Motivation vor allem durch soziale Beziehungen bestimmt werde (Kieser, 2002b). Das zentrale Element dieses Ansatzes ist die Betrachtung des Menschen als soziales Wesen. Daraus resultiert die Sichtweise, dass der Mensch nicht primär als Individuum, sondern vielmehr als Mitglied einer Gruppe handelt und entsprechend die hier erfahrbare Anerkennung bzw. Ablehnung hauptsächlich Einfluss auf sein (Arbeits-)Verhalten ausübt.

Indem die Unternehmensorganisation als soziales System verstanden wird, werden die Organisationsstrukturen zwar nach wie vor als bürokratisch und zentralisiert definiert, nun jedoch auf Gruppenbasis. Der Bewertungsmaßstab der Schädigungsfreiheit im Taylorismus weicht der Priorisierung von Zufriedenheit und psychosozialem Wohlbefinden als Kriterien. Dazu geht der humanistische Ansatz

im Gegensatz zum mechanistischen Menschenbild des Taylorismus davon aus, dass der Mensch sich nicht nur in seiner Freizeit, sondern auch bei der Arbeit verausgaben will.

Die Diskrepanz, die sich zu den im Taylorismus herrschenden Vorstellungen ergibt ist offensichtlich und spiegelt ein gewandeltes Menschenbild wider. Dabei sollen an dieser Stelle jedoch keine Fragen der Kausalität diskutiert werden, sondern es wird vielmehr davon ausgegangen, dass sich das Menschenbild und die – immerhin daraus ableitbaren – „Behandlungsmethoden“ des Mitarbeiters in gegenseitiger Abhängigkeit entwickelt haben.

So wird das Menschenbild schließlich revidiert: Einerseits kann die Sicht des Menschen als isoliert handelndes Individuum nicht länger aufrechterhalten werden. Andererseits ist die Motivierung des Mitarbeiters durch andere als monetäre Faktoren nicht kompatibel mit dem Menschenbild des Taylorismus. So wird der „economic man“ nun durch das Bild des „social man“ (Schein, 1980) ersetzt – und entsprechend werden auch die Vorstellungen über den idealen Umgang mit den Arbeitern revidiert. Nunmehr zählen auch die den Mitarbeiter umgebende Gruppe, die in ihr vorherrschenden Normen und die Anerkennung durch die übrigen Gruppenmitglieder als Determinanten der Motivation – und damit auch der Leistung des Mitarbeiters. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, im Wesentlichen das Betriebsklima und der Führungsstil, rücken in den Vordergrund. Vor allem durch die Förderung der zwischenmenschlichen Kommunikation durch Gruppenarbeit sollen die innerbetrieblichen Beziehungen bewusst gestaltet und verbessert werden (Hesch, 1997).

Im Gegensatz zum Taylorismus, der den Menschen explizit als faul und schwer motivierbar bezeichnet, lässt sich das hier zu Grunde liegende Menschenbild in erster Linie aus den Konsequenzen der Hawthorne-Studien erschließen und stellt somit ein implizites Menschenbild dar (Hesch, 1997).

Das Managerverhalten ist jetzt vor allem durch rege Kommunikation und die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse gekennzeichnet. Dadurch soll den Mitarbeitern das Gefühl ihrer Wichtigkeit und Nützlichkeit für das

Unternehmen gegeben werden. Die neue Anforderung an Manager lautet einerseits, die Aufmerksamkeit von der Aufgabenausführung weg und auch auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters hin zu verlagern. Dazu gehört es beispielsweise, nicht mehr nur die strenge Befolgung von Regeln, sondern ebenso das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter im Auge zu behalten und für eine Befriedigung der sozialen Bedürfnisse nach Anerkennung und Zugehörigkeit zu sorgen. Besonders dieser Aspekt hat nahezu revolutionären Charakter, denn bislang galt ausschließlich die einseitige Anpassung des Mitarbeiters an die umgebenden Bedingungen als denkbar.

Zu den Aufgaben der Vorgesetzten gehört es nun, die Interessen ihrer Mitarbeiter vor allem gegenüber dem oberen Management zu vertreten – anstelle der bisherigen Planung und Kontrolle der Arbeitsschritte – und zwischen den sozialen Bedürfnissen der Mitarbeiter und den ökonomischen Zielen der Organisation zu vermitteln.

Andererseits ist die Gruppe als soziales Umfeld und damit als potenzieller Motivationsfaktor anzuerkennen, was wiederum zu einer Verschiebung von Gratifikationen von der Ebene des Individuums weg und zur Gruppenebene hinführt. Zur Belohnung der Mitarbeiter kommen nicht länger nur finanzielle Aspekte in Betracht, sondern die Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung werden ebenfalls anerkannt. Ebenso gilt es, als Motivationsfaktoren Freiräume zur selbständigen Gestaltung bereit zu stellen und dem Mitarbeiter ein gewisses Maß an Selbstkontrolle zuzugestehen.

Für die Manager werden nun vermehrt Workshops durchgeführt, innerhalb derer sie in entsprechenden Techniken geschult werden. Diese wurden zuvor auf Basis einer Vielzahl von Interviews entwickelt.

Die Gruppentheorie oder Human Relations-Bewegung mag auf den ersten Blick als Gegenpol zum bisherigen Autoritätssystem des Taylorismus wirken. Jedoch löst sie den Taylorismus nicht ab, ja die tayloristische Arbeitsgestaltung wird nicht einmal grundsätzlich in Frage gestellt. Es wird vielmehr nur das Methodenarsenal zur Effizienzsteigerung erweitert, indem nun der Umgang mit den Arbeitern thematisiert und eine andere Art der Mitarbeiterführung von dem Management erwartet werden. Zwar wird anerkannt, dass der Sinn der Arbeit durch die Arbeitsteilung

verloren gegangen ist, jedoch wird dies *nicht* zum Anlass genommen, Arbeitsschritte wieder zusammen zu legen um dadurch die Arbeit interessant und abwechslungsreich zu gestalten. Vielmehr versucht man, den fehlenden Sinn der Arbeit durch die Ermöglichung sozialer Beziehungen zu kompensieren.

Auch jetzt kommt es nicht zu der grundsätzlichen Überlegung, die Arbeitsleistung durch das Interesse des Arbeitnehmers an der Arbeit selbst steigern zu wollen, sondern die implizite Annahme der Arbeit als notwendiges Übel bleibt auch weiterhin bestehen, so dass die Gestaltung umgebender Bedingungen als einzige Alternative erscheint.

Was bleibt, ist die Herauslösung eines einzelnen Faktors aus einem komplexen Bedingungsgefüge, welcher alsdann zur Gesamterklärung herangezogen wird. Was im Taylorismus die Fokussierung auf die Entlohnung war, wird nun durch die sozialen Beziehungen, die Arbeitszufriedenheit als „monokausale“ (Hesch, 1997, S. 86) Determinante der Leistung abgelöst.

2.3 Der „Self-actualizing Man“

Die Entfremdung des Menschen von seiner Arbeit bleibt damit aber nach wie vor ein Problem und kann auch durch die Berücksichtigung von Umgebungsfaktoren wie sozialen Aspekten nicht gelöst werden. Mehr und mehr wird deutlich, dass die Erklärung menschlichen Arbeitsverhaltens über finanzielle Anreize oder soziale Faktoren alleine nicht ausreicht, um die Zusammenhänge zur Arbeitsleistung adäquat darzustellen. Bei der umfassenden Erforschung rückt so die Arbeit selbst in den Mittelpunkt des Interesses und damit eine Thematik, die Kurt Lewin bereits im Jahre 1920 mit seinen „zwei Gesichtern der Arbeit“ (Lewin, 1920, zitiert nach Ulich, 1998, S. 18) beschrieben hatte⁵.

Gegen Ende der fünfziger, Anfang der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts wird der Fokus der Betrachtung auf den Inhalt der Arbeit und seine Bedeutung für den Mitarbeiter erweitert. Vor allem Autoren wie Abraham Maslow (1908 – 1970) und

⁵ Zum einen stellt Lewin die Arbeit als Mühe und notwendiges Mittel dar, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Auf der anderen Seite jedoch bezeichnet er ein Leben ohne Arbeit als hohl und halb, da der Arbeit die Fähigkeit innewohne, dem Leben Sinn und Gewicht zu geben.

Frederick Herzberg (1923 – 2000) lenken die Aufmerksamkeit auf die Arbeit und die Notwendigkeit, dem Mitarbeiter in der Arbeit die Möglichkeit zur Nutzung seiner Fähigkeiten zu bieten.

Auf Basis klinischer Beobachtungen formuliert Maslow 1954 eine Theorie über die Struktur und Dynamik der menschlichen Motivation. Dabei legt er die folgenden fünf verschiedenen Bedürfnisgruppen zugrunde⁶ (Maslow, 1977):

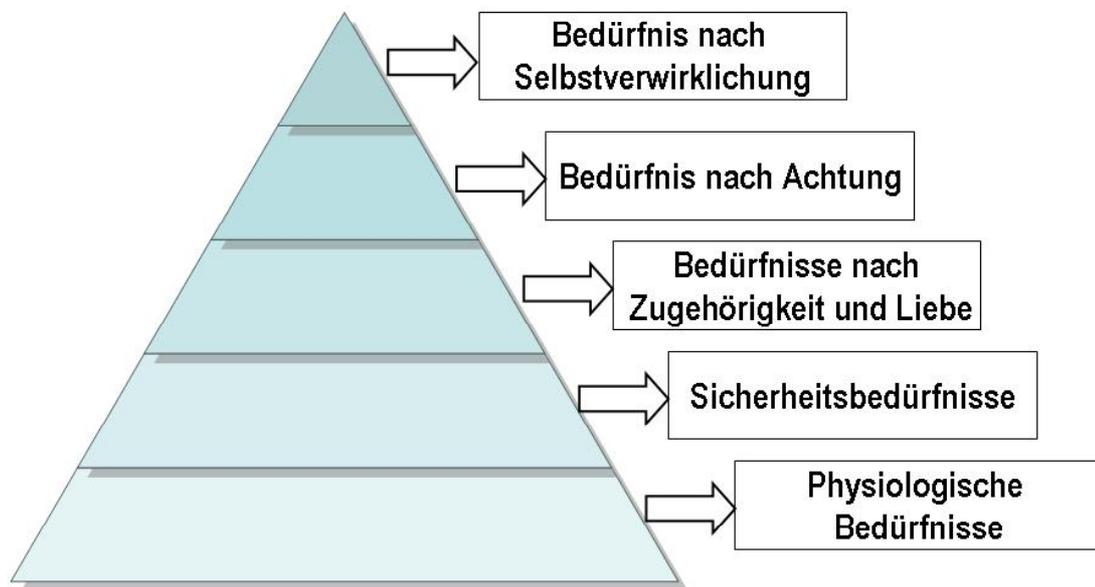


Abbildung 1: Die Bedürfnishierarchie von Maslow (eigene Darstellung, in Anlehnung an Weiner, 1994).

Er charakterisiert die grundlegenden Bedürfnisse im Wesentlichen durch fünf Merkmale: „It is a basic or instinctoid need if

1. its absence breeds illness,
2. its presence prevents illness,
3. its restoration cures illness,

⁶ Später erweitert Maslow seine Hierarchie: nach Stufe vier werden zunächst Kognitive und Ästhetische Bedürfnisse, dann erst als Nr. sieben das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und daran anschließend noch das Bedürfnis nach Transzendenz dargestellt.

4. under certain (very complex) free choice situations, it is preferred by the deprived person over other satisfactions,
5. it is found to be inactive, at a low ebb, or functionally absent in the healthy person.”

(Maslow, 1968. S. 22).

Für die Systematisierung der fünf verschiedenen Motivgruppen schlägt Maslow eine Bedürfnisstruktur vor, die hierarchisch geordnet ist. Die hierarchisch jeweils höher stehenden Bedürfnisse gewinnen erst an Bedeutung, wenn die hierarchisch niedrigeren grundsätzlich befriedigt sind (Entfaltungsdynamik).

Die niedrigsten, aber auch zugleich dringendsten Bedürfnisse sind die physiologischen Bedürfnisse. Hierzu zählen die Grundbedürfnisse des Organismus nach Sauerstoff, Nahrung, Getränken, Ruhe, Schlaf und Sexualität. Mit ihrer Befriedigung verlieren sie gleichzeitig ihre motivierende Kraft und es beginnen die Sicherheitsbedürfnisse auf der zweiten Stufe zu dominieren. Sie beziehen sich auf Sicherheit vor physischen Gefahren (Gesundheit, auch Sicherheit am Arbeitsplatz) und die ökonomische Sicherheit (Sicherheit des Einkommens, Sicherung des Arbeitsplatzes, Sparverhalten, Altersversorgung) in einer stabilen Umwelt. Im Gegensatz zu den Bedürfnissen der Stufe eins reichen sie über das Hier und Jetzt hinaus und beinhalten auch die Sorge um die nahe Zukunft.

Auf der dritten Stufe stehen die sozialen Bedürfnisse, die ihren Ausdruck in der Suche nach Anschluss an andere Menschen finden. Zu ihnen gehört der Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit und Geselligkeit, nach Freundschaft und Zuneigung sowie danach zu lieben und geliebt zu werden. Diese Bedürfnisgruppe stellt das zentrale Konzept des zuvor beschriebenen Ansatzes um das Menschenbild des „sozialen Menschen“ dar, und besonders im Kontext des umfassenden Maslow'schen Ansatzes wird die bereits geschilderte Schwäche der Gruppentheorie deutlich.

Wenn diese Bedürfnisse befriedigt sind, schließen sich auf der nächsten Stufe die Bedürfnisse nach Wertschätzung und Achtung an. Dabei handelt es sich um Ich-Bedürfnisse, die sich im Streben nach Vertrauen, Selbstachtung oder Selbstwertschätzung und nach Anerkennung durch andere zeigen. Sie umfassen die

Betonung der Persönlichkeitsentwicklung sowie die Bedürfnisse nach Prestige, Macht und hohem sozialen Ansehen.

An der Spitze dieser Pyramide steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Es stellt die wichtigste Quelle der Motivation dar. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung äußert sich im Streben nach Unabhängigkeit und nach Erfüllung eines Selbstkonzepts, in dem Bedürfnis, kreativ zu sein und eigene Fähigkeiten einzusetzen und weiterzuentwickeln sowie die eigenen Möglichkeiten voll zu verwirklichen. Die Richtung der Selbstverwirklichung orientiert sich dabei an den persönlichen Fähigkeiten: „Was ein Mensch sein *kann*, *muss* er sein“ (Maslow, 1977, S. 88). Die berufliche Arbeit kann hier eine Möglichkeit zur Befriedigung bieten, wobei die konkrete Ausgestaltung einer individuellen Ausprägung unterliegt. Dabei können ein entsprechend hohes Engagement und die Motivation zur Leistung jedoch nur erwartet werden, wenn erstens die vier unteren Bedürfnisse hinreichend befriedigt sind. Beispielsweise hieße das, dass dem Bedürfnis nach Sicherheit durch ausreichende finanzielle Entlohnung und den sozialen Bedürfnissen durch die Möglichkeit zu sozialen Kontakten am Arbeitsplatz Rechnung getragen wird (Hesch, 1997). Zweitens muss dann die Arbeit entsprechende Möglichkeiten zur Befriedigung dieses obersten Bedürfnisses bieten können.

Das Konzept Maslows wird auch von McGregor aufgegriffen. Als Gegensatz zu seiner Theorie X (siehe hierzu Kapitel 2.1) formuliert er eine idealtypische Theorie Y, in welcher er im Wesentlichen die Bedürfnishierarchie übernimmt. Das zugrundeliegende Menschenbild hat eine optimistische Sichtweise der menschlichen Motivation. Es sieht den Menschen als nach Selbstverwirklichung strebend und damit nicht durch Defizite, sondern vielmehr durch den Wunsch nach Wachstum zum Handeln motiviert. Der Mensch ist vor allem selbst-motiviert und selbst-kontrolliert, so dass eine zu strenge äußere Kontrolle die Entfaltung seiner Persönlichkeit nur hemmt. Dementsprechend ergibt sich als zentrales Führungsprinzip auch nicht Autorität und Kontrolle, sondern die Integration des Menschen und seiner Bedürfnisse mit der Organisation und ihren Zielen.

Nach Schein (1980) versucht der Mensch, sich auch in der Arbeit zu vervollkommen. Bei entsprechender Chance entsteht so kein Konflikt zwischen seiner Tendenz zur Selbstverwirklichung und dem Ziel der Organisation nach effektiver

menschlicher Leistung, sondern die Ziele können zur beiderseitigen Zufriedenheit integriert werden.

Das Konzept von Maslow findet auch in Teilen in der Managementtheorie und -praxis einige Beachtung (Kahlbrandt, 2001). Dabei beruht der Wert jedoch eher auf der insgesamt plausiblen Darstellung denn auf empirischer Fundierung (Hesch, 1997).

Die Theorie ist eine „Durchschnitts-Theorie“ in dem Sinne, dass – mit Ausnahme des Bereiches der Selbstverwirklichung – individuelle Unterschiede keine wesentliche Rolle spielen, sondern ganze Gruppen von Menschen betrachtet werden. In Abhängigkeit von vor allem den äußeren Bedingungen können größere Gruppen von Menschen im Hinblick auf die bei ihnen aktivierte Stufe von Bedürfnissen beurteilt und entsprechende Handlungsanweisungen daraus entwickelt werden. Diese Möglichkeit einer eher globalen Betrachtung und die praktikable Klassifizierung menschlicher Bedürfnisse macht das Konzept für den Managementbereich besonders geeignet, denn Maßnahmen der Lohn- bzw. Anreizgestaltung, der Arbeitsgestaltung etc. sind nur zu einem geringen Teil imstande, auf individuelle Besonderheiten Rücksicht zu nehmen. Sie arbeiten vielmehr mit relativ allgemeinen Annahmen über die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Aktivierung immer höherer Bedürfnisse kann so als geeignetes Mittel angesehen werden, die Mitarbeiter zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Damit erweist sich die Theorie Maslows in dieser Hinsicht durchaus als praxistauglich.

Auf der anderen Seite jedoch lässt das Modell außer Acht, dass Menschen häufig nicht nur durch eine einzelne Bedürfnisklasse motiviert sind, sondern Motive unterschiedlicher Hierarchiestufen ihre Handlungen beeinflussen. Zwar spricht Maslow auch von fließenden Übergängen zwischen den Bedürfnissen, jedoch kann dies nicht als ausreichende Erklärung hierfür angesehen werden. Der Vorzug des Modells als gut anwendbar in der unternehmerischen Praxis kann damit gleichzeitig auch als Schwäche in der Weise angesehen werden, dass eine zu starke Simplifizierung menschlichen Verhaltens vorgenommen wird.

Die Anwendbarkeit stößt weiters in Bezug auf das höchste Motiv, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, an ihre Grenzen. Das Bedürfnis nach

Selbstverwirklichung ist (von Maslow) nicht inhaltlich gefüllt, denn es hängt weitestgehend vom Individuum selbst ab. Hier können seitens des Unternehmens keine allgemeinen Regeln mehr aufgestellt werden, so dass der Vorteil einer nahezu universellen Anwendbarkeit in diesem Kernelement nicht mehr gegeben ist.

Dennoch spricht dieser Kritikpunkt nicht der grundsätzlichen Anwendbarkeit des Modells entgegen. Vielmehr ist in Bezug auf die Aktivierung des höchsten Bedürfnisses ein individuelleres Vorgehen erforderlich, das mehr den Einzelnen berücksichtigt als ganze Gruppen von Mitarbeitern gleichzeitig zu behandeln.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Maslow im Gegensatz zu seinen Vorgängern eine größere Vielfalt an Komponenten berücksichtigt, durch die der Mitarbeiter zur Arbeit zu bewegen ist. Er lässt dabei weder die rein finanzielle Entlohnung – das einzige Motiv des tayloristischen Ansatzes – noch die sozialen Beziehungen – das Hauptmotiv der Human-Relations-Bewegung – außer Acht. Seine Theorie überzeugt vor allem dadurch, dass er den bisherigen Horizont in der Weise erweitert, dass nicht nur neue Aspekte (das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung) eingebracht werden, sondern ebenso die Mehrdimensionalität menschlicher Bedürfnisse betont wird.

Wenngleich die Ansprache der verschiedenen Bedürfnisse in der Praxis auch mit steigender Hierarchie schwieriger wird und schließlich eine große individuelle Komponente erfordert, so ist zumindest die Berücksichtigung verschiedener Gruppen von Bedürfnissen ein heutiger wichtiger Aspekt der Mitarbeitermotivierung.

2.4 Die unternehmerische Praxis

Die Abwendung vom rational-ökonomischen Menschenbild des Taylorismus, deren Konsequenzen in den vorangegangenen Kapiteln in erster Linie hinsichtlich der Anforderungen an sowie des Umgangs mit den Mitarbeitern diskutiert wurden, findet jedoch nur wenig Eingang in die Praxis der Unternehmen (Hesch, 1997). Zwar wurden die wenig positiven Auswirkungen tayloristischer Arbeitsteilung und damit primär die Trennung dispositiver von ausführenden Tätigkeiten auf den Mitarbeiter ausführlich dargelegt, und mit der Dezentralisierung von Strukturen, Anreizsystemen auf Gruppenbasis und der Delegation von Entscheidungen an die Mitarbeiter – um nur einige Beispiele zu nennen – gleichzeitig Alternativen aufgezeigt. Jedoch sehen die Unternehmen ihr traditionelles Vorgehen auf Basis hierarchischer Strukturen durch dessen Erfolg legitimiert. Vor allem stabile Märkte und homogene Güter – als stabile Verhältnisse des Wettbewerbs – stellen dabei die idealen Rahmenbedingungen für den Erfolg traditioneller Grundsätze der Unternehmensführung dar (vgl. hierzu Hesch, 1997; Ulich, 1998). Selbst als man in den 1980er Jahren allmählich beginnt, den gesamten Prozess der Wertschöpfung in den Vordergrund zu stellen und dafür entsprechende computergestützte Steuerungssysteme entwickelt, wird das Prinzip der tayloristischen Arbeitsgestaltung zwar überarbeitet, aber nicht grundsätzlich in Frage gestellt.

Das rational-ökonomische Menschenbild wird damit aufrechterhalten, und alternative Ansätze wie die Human-Relations-Bewegung haben in der Praxis kaum Relevanz.

Erst als umfassende Änderungen der Rahmenbedingungen des Wettbewerbs, vor allem Globalisierungsströmungen und die zunehmende Bedeutung von Informationen auch tief greifende Änderungen in den organisatorischen Abläufen erfordern, beginnt sich auch in praktischer Hinsicht ein Paradigmenwechsel im Menschenbild abzuzeichnen.

2.5 Zusammenfassung

In der Vorstellung Taylors ist der Mensch in seiner Arbeit faul und nutzt seine Erfahrungen dazu aus, möglichst langsam zu arbeiten. Auf Basis dieser Annahme entwickelt Taylor ein Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung, das die Arbeitsausführung durch Fragmentierung der Arbeit und Spezialisierung der Arbeiter zu optimieren sucht. Damit gehen ein streng hierarchischer Aufbau des Unternehmens, eine autoritäre Führung als einzig gangbares Managerverhalten und allein die finanzielle Entlohnung als Anreiz zum Arbeiten einher.

Im Wesentlichen ausgehend von der Vernachlässigung psychischer Faktoren in Taylors Konzept entwickelt sich die Human-Relations-Bewegung, die den Mitarbeiter und seine sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz in den Vordergrund stellt und das soziale Umfeld des Mitarbeiters als Motivationsfaktor anerkennt. Die zentralisierte Organisationsstruktur ändert sich damit jedoch nur insoweit, als die Prinzipien nunmehr nicht mehr für den Einzelnen, sondern auf Basis von Gruppen definiert werden.

Da die Entfremdung des Mitarbeiters von seiner Arbeit damit auch weiterhin Bestand hat, entstehen – vor allem initiiert von Maslow – schließlich Konzepte, die sich nicht mehr nur auf einzelne Faktoren der Motivierung beziehen sondern einen umfassenderen Charakter haben und darüber hinaus auch den Inhalt der Arbeit selbst mit in die Betrachtung einbeziehen. Das Modell von Maslow beschreibt grundsätzlich verschiedene Klassen von Bedürfnissen als existent und damit als wirksam für die Motivierung des Mitarbeiters und weist auch für die Praxis eine gute Anwendbarkeit auf.

Trotzdem finden sich in der unternehmerischen Praxis zumeist Strukturen, die dem autoritären Führungsstil des Taylor'schen Ansatzes entsprechen – legitimiert durch die damit erzielten Erfolge. Erst als sich die Rahmenbedingungen grundlegend ändern, halten neue Ansätze auch Einzug in die Praxis der Unternehmen.

In dem nachfolgenden Kapitel werden diese Veränderungen der äußeren Bedingungen ausführlich dargestellt. Daran anschließend werden die Modifikationen

innerhalb der Unternehmen als Reaktion auf die geänderten äußeren Bedingungen beschrieben – welche selbst ebenfalls als Veränderungsmotor wirksam werden. Einen Schwerpunkt der Darstellung bildet der Einzug von Informationen als neuem Produktionsfaktor und – damit eng zusammenhängend – die zunehmende Technologisierung vieler Abläufe. Daraus ableitend werden auch Änderungen in der Bedeutung des Mitarbeiters und hinsichtlich seiner Arbeitsbedingungen notwendig.

Angesichts der heute gültigen, veränderten Umgebungsbedingungen wird im empirischen Teil der Arbeit zu klären versucht, inwieweit die oben beschriebenen autoritär-hierarchischen Prinzipien auch heute noch vorzufinden sind. Dabei wird die Ansicht vertreten, dass der Großteil des zur Anwendungen gekommenen Umgangs mit dem Mitarbeiter heute wenig zeitgemäß ist und dementsprechend nicht mehr flächendeckend vorzufinden sein sollte.

Damit zusammenhängend stellt sich die Frage, welche primären Mittel der Mitarbeitermotivierung in der heutigen Unternehmenspraxis Anwendung finden, und inwieweit seitens der Entscheidungsträger in deutschen Unternehmen verschiedene Bedürfnisklassen tatsächlich als Motivator anerkannt sind. D.h. im weitesten Sinne: wird auch in der Praxis berücksichtigt, dass das sich selbst verwirklichende Organisationsmitglied in stärkerem Maß fähig und bereit ist, seine Talente und Fähigkeiten in den Arbeitsprozess einzubringen und damit zur Effizienz und zum Überleben der Organisation beizutragen?

3 Veränderungen der Rahmenbedingungen – Oder: Der Weg ins Informationszeitalter

Die bis hierher dargestellten Entwicklungen des 20. Jahrhunderts werden hinsichtlich des *Ausmaßes* an Veränderungen in Organisation, Struktur und Kultur durch die Strömungen der letzten Jahre bei weitem übertroffen. Es findet der viel zitierte Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten statt: Die Massenproduktion – und mit ihr die Überlegenheit der Verkäufer – verschwindet langsam und macht Platz für eine den individuellen Bedürfnissen entsprechende Produktion. Die Produkte orientieren sich an den Kunden und die anonyme Massenware weicht dem „Wunschprodukt“.

Auch die Geschwindigkeit der gesellschaftlichen Entwicklungen verändert sich und nimmt beständig zu. Die wettbewerbsorientierte Marktsituation, die durch rasche Veränderungen der äußeren Bedingungen wie beispielsweise die Globalisierung der Märkte (siehe Kapitel 3.2.1) noch verstärkt wird, erfordert schnelle Reaktionen auf den sich ständig wandelnden Markt (Hesch, 1997). Gesamtgesellschaftliche Veränderungen sind gefordert, um diesen globalen Wandel erfolgreich zu gestalten. Information und Wissen als neue Produktionsfaktoren und als neues Feld der Investition gewinnen immer mehr an Bedeutung (Schiller, 2004).

In den nun folgenden Unterkapiteln soll ein Einblick in diese allgemeinen Veränderungen der Rahmenbedingungen des Wettbewerbs gewährt werden. Zunächst soll beleuchtet werden, warum vor allem Information und Wissen als Produkt und Produktionsfaktor einen tief greifenden Einfluss auf diesen Wandel hatten und auch weiterhin haben werden. Neben diesem Schwerpunkt soll des Weiteren auch näher auf die parallelen Entwicklungen in der Gesellschaft und deren Auswirkungen eingegangen werden.

Die sich anschließenden Kapitel beschäftigen sich mit den Veränderungen innerhalb der Unternehmen, welche als Antwort auf diese Herausforderungen eingeführt werden, sowie den Konsequenzen für den Mitarbeiter.

3.1 Der Weg zur Informations- und Wissensgesellschaft

Der Begriff „Informationsgesellschaft“ wird bereits in den 1960er Jahren erstmals geprägt, und zwar ungefähr zeitgleich in den Vereinigten Staaten und in Japan. Jedoch rufen die frühen Arbeiten zu diesem Thema kaum ein nennenswertes Echo hervor. Wenngleich auch der Umgang mit Wissen seit jeher praktiziert wurde und damit keineswegs untypisch ist für die hoch industrialisierte Gesellschaft, stellt die Verfügung über Wissen bis dato keinen für die Gesellschaft relevanten Faktor dar (Petran, 2000).

Erst im Jahre 1973 beginnt mit der Veröffentlichung der „nachindustriellen Gesellschaft“ von Daniel Bell (deutsch: 1976) das Wissen langsam eine größere Rolle einzunehmen. Nach Bell (1973, 1976) tritt Wissen als zentrale Achse der gesellschaftlichen Entwicklung an die Stelle des Kapitals. Er betont, dass der Wandel nicht nur die Wirtschaft, sondern die Gesellschaft in all ihren Facetten verändern wird und hebt die dominante Rolle wissensbasierter Dienstleistungen hervor (Willke, 2001). Wenngleich Bell auch den Begriff „Informationsgesellschaft“ vermeidet und von der „postindustrialisierten Gesellschaft“ spricht, erscheint es auf inhaltlicher Basis seiner Überlegungen gerechtfertigt, die heutige Diskussion und auch die Begrifflichkeit auf ihn zurückzuführen.

Notwendig wird die Kreation der „Informationsgesellschaft“ erst als man feststellt, dass neben den traditionellen Wirtschaftssektoren zunehmend die Schaffung, Verteilung, Bewertung und vor allem die Anwendung von Informationen als Aufgabengebiet hervortritt, zu deren Beschreibung die bisherige Begrifflichkeit nicht mehr ausreicht. Zur Definition der Informationsgesellschaft sei hier der Politologe Karl Deutsch zitiert, der derartige Gesellschaften als nationale Ökonomien sieht, in denen mehr als die Hälfte der Berufstätigen in überwiegend informationsorientierten Berufen tätig ist und in denen die Wertschöpfung aus diesen Beschäftigungen mehr als die Hälfte des Bruttosozialproduktes beträgt (mangels Originalverweis zitiert nach Bühl, 1996, S. 26).

Etwa zeitgleich mit den Arbeiten Bells versucht Machlup (1962), die wachsende wirtschaftliche Bedeutung eines neuen Sektors, der „Wissensindustrie“, nachzuweisen. Auch Porat (1976) lenkt Mitte der siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts

den Blick auf die Information und die Identifizierung eines Informationssektors. Von einer systematischen Verwendung respektive Abgrenzung der beiden Begriffe „Wissen“ und „Information“ kann zu diesem Zeitpunkt allerdings noch nicht gesprochen werden. Auch bei Porat bleibt die Definition umstritten (Baukrowitz & Boes, 1998). Die heute gängige Definition und Abgrenzung von Wissen als angewandte und durch eigene Erfahrung angereicherte Information jedenfalls wurde damals in dieser Form nicht getroffen.

Nach diesen frühen Diskussionen ruht das Thema Informations- bzw. Wissensgesellschaft für zwei Jahrzehnte weitgehend. Erst zu Beginn der 1990er Jahre ist – bedingt durch das exponentielle Wissenswachstum im wissenschaftlich-technischen Bereich und die nachfolgende, größtmäßig überholende Informationsexplosion im nichtwissenschaftlichen Bereich – die endgültige Entwicklung hin zur *Informationsgesellschaft* schließlich nicht mehr aufzuhalten. Das reine „Sammeln“ von Wissen wird nun um die Verwendung entsprechender Software zur Prozessoptimierung erweitert. Wesentliche Kennzeichen dieser Phase sind darüber hinaus der vermehrte Einsatz des Computers und die Computerisierung des Arbeitsplatzes sowie die Elektronisierung der Kommunikation mittels Telekommunikationsnetzen. Mit Hilfe dieser Instrumente versucht man nun, der immer größer werdenden Menge an Informationen Herr zu werden. Die gesellschaftlichen Auswirkungen dürften gerade hier offensichtlich werden. Indem das soziale Agieren auf eine technisch gestützte Basis gehoben wird, entsteht eine neue Dimension des sozialen Lebens und Miteinanders. Menschliches Handeln bewegt sich nun zunehmend in der Informationswelt mit ihren neuartigen Regeln und Besonderheiten. Die neuen Technologien lassen ebenso die relative Bedeutung von Material und manueller Arbeit kontinuierlich sinken.

Hinzu kommt die Notwendigkeit zunehmenden Systemwissens, ein zunehmender Bedarf an Kommunikation und schließlich eine zunehmende Fehlerwahrscheinlichkeit in komplexer werdenden Systemen. Um die Fehler eingrenzen zu können, muss zusätzliches Wartungspersonal eingesetzt werden.

Doch auch ohne die Technik übt die Information selbst eine gesellschaftliche Wirkung aus. Je schneller Informationen aktualisiert werden, desto schneller verliert auch bestehendes Wissen an Relevanz und eine erworbene Qualifikation an

Wert. Damit entsteht die Forderung nach Zugang zu dem neuen ebenso wie dem bestehendem Wissen, womit unter Umständen jedoch Rechte am „geistigen Eigentum“ kollidieren. Ein neues Problem- (und Arbeits-)feld entsteht.

Der Wert des Produkts und Produktionsfaktors Information steigt kontinuierlich, sowohl Produkte und Dienstleistungen als auch Strukturen und Prozesse werden zu einem großen Teil „informationslastig“ und die intellektuellen und immateriellen Vermögenswerte gewinnen gegenüber den materiellen Werten an Bedeutung (Herbst, 2000). In Form einer „Informatisierung“ der Arbeit bewirkt dies ebenso eine grundlegende Veränderung in Struktur und Charakter von Arbeitsprozessen (Zur detaillierten Beschreibung der besonderen Veränderungen in der Arbeit selbst siehe Kapitel 4.1).

Die Börsenbewertung vieler wissensintensiver Unternehmen spiegelt wider, dass die Größe von Werkshallen und Verwaltungsgebäuden als alleiniger Maßstab für die wirtschaftliche Bedeutung eines Unternehmens nicht länger ausreichend ist. Bei Markt führenden Unternehmen werden im Schnitt rund 40 % des Aktienwertes von immateriellen Faktoren wie Image, sozialer Kompetenz und intellektuellem Kapital bestimmt (Herbst, 2000; Rötzer, 1999). Erstmals in ihrer Bilanz des Jahres 1993 veröffentlicht der schwedische Finanzdienstleister SKANDIAS AFS eine in ihrer Art völlig neuartige Beilage: den ersten Versuch einer Wissensbilanz. Bilanziert werden hier mittels bestimmter Indikatoren Kenntnisse und Fähigkeiten hoch qualifizierter Mitarbeiter, die Kundenbeziehungen sowie auch die Informationstechnologie. Allerdings behält diese Aufstellung den Status einer Beilage, denn das Wissen der Mitarbeiter bleibt deren Eigentum und ist nicht als Vermögensgegenstand bilanzierbar (Davenport, 1999).

Auch das Gesellschaftskonzept der *Wissensgesellschaft* gewinnt nun zunehmend an Bedeutung, und jetzt werden diese beiden Begriffe auch in unterschiedlicher Weise verwendet. In Abgrenzung zur *Informationsgesellschaft* rückt der Ausdruck *Wissensgesellschaft* stärker die inhaltlichen und qualitätsbewussten Momente in den Vordergrund, während sich *Informationsgesellschaft* stärker auf die quantitative Verbreitung moderner Informationstechniken sowie die breite Verfügbarkeit und Nutzbarkeit von Informationen selbst bezieht (Prognos AG & Infratest Burke Sozialforschung, 1998). Ebenso liegt nun eine stärkere Betonung auf der Organisation sozialer Beziehungen, also letztlich der Kommunikation als

Grundlage für die Erzeugung von Wissen und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Gesellschaft.

Nach Willke (2001) lässt sich dann von einer Wissensgesellschaft sprechen, wenn „die Strukturen und Prozesse [...] einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung [...] und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren vorrangig werden“ (Willke, 2001, S. 291). Der Begriff steht für eine Gesellschaft, deren Existenzgrundlage wissensintensive Produkte und Dienstleistungen sind und deren technologische Basis auf Informations- und Kommunikationstechnologien beruht.

Wesentlich an der Wissensgesellschaft ist nach Willke weiter, dass qualitativ neue Formen der Wissensbasierung entstehen, welche alle Bereiche der Gesellschaft erreichen. Diese Veränderungen sind im Gegensatz zu früheren grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen (beispielsweise von der Agrar- zur Industriegesellschaft) wenig augenfällig, dominieren doch nun digitale Datenbanken und globale Datennetze.

Messbare Indikatoren für die Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft stellen beispielsweise die Zunahme wissens- und kommunikationszentrierter Tätigkeiten, das Potenzial qualifizierter Arbeitskräfte und der zunehmende Stellenwert von Entwicklungsanstrengungen bei Produkten dar. Als eines von vielen Beispielen sei hier die Zunahme intelligenter Haushaltsgeräte angeführt, die sich wahlweise per Fernbedienung, Handy oder Internet alle auf einmal steuern lassen (Nolde, 2002).

Der Faktor Wissen wird somit als Instrument zur Steigerung von Innovation, Produktivität und zur Entscheidungsfindung auch für die Unternehmen zunehmend bedeutsamer. Immer mehr Organisationen werden zu Wissensorganisationen, in denen das bisher dominierende „industrielle Paradigma“ durch ein „Wissensparadigma“ abgelöst wird (Sveiby, 1997, S. 26). Investitionen in die Wissensressource eines Unternehmens gelten als profitabler als solche in materielles Anlagekapital (Probst, Raub & Romhardt, 1999). Der zuvor bereits angesprochene Bedeutungszuwachs der Informationen für sehr „materielle“ Produkte trifft für die nichtmateriellen Produkte und Dienstleistungen – beispielsweise für die Beratung – oder für *entmaterialisierbare* Produkte wie Bücher und CDs in noch stärkerem Maße zu (Felser, 2003). Während die Sachwerte und das Kapital an Bedeutung verlieren,

hängen Erfolg und Wert eines Unternehmens zunehmend von dem Know How und den Erfahrungen der Mitarbeiter ab.

Neben Arbeit, Boden und Kapital ist damit ein vierter Sektor zu großer Wichtigkeit herangereift: Wissen ist zum vierten Produktionsfaktor und – als Managementaufgabe – zu einem der wichtigsten Führungsthemen der letzten Jahre geworden.

3.2 Parallele gesamtgesellschaftliche Veränderungen

Lange Zeit wurde die Diskussion auf die Begriffe Informations-, Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft beschränkt. Zur angemessenen und umfassenden Darstellung der Gesamtsituation reicht diese isolierte Betrachtung jedoch nicht länger aus. Es ist vielmehr notwendig, den Horizont der Diskussion breiter zu fassen und weitere Faktoren mit in die Betrachtung einzubeziehen.

Dazu gehört beispielsweise die demokratische politische (Welt-)Ausrichtung, die mit streng hierarchischen Strukturen nur schwer vereinbar erscheint. Ebenso kann hier der demographische Wandel zugerechnet werden, der mit fortschreitender Industrialisierung den Trend zu weniger Kindern und zu einer längeren Schulausbildung – und damit eine höhere Qualifikation – mit sich bringt.

Neben den genannten Aspekten sollen in diesem Unterkapitel noch weitere Entwicklungen dargestellt werden, welche – aus gesamtgesellschaftlicher Sicht – parallel zu den eher informationsspezifischen Veränderungen (siehe das vorangegangene Kapitel) mit zu diesem Wandel beigetragen haben.

3.2.1 Globalisierung (und die Veränderung der Wettbewerbssituation)

Das grenzüberschreitende Zusammenwachsen ehemals nationaler Märkte führt dazu, dass bislang „separate“ Regionen zu Bestandteilen von weltweit offenen Märkten und Wirtschaftsprozessen werden. Branchenvergleiche finden dadurch zunehmend nicht mehr ausschließlich auf lokaler Ebene statt, sondern weiten sich auf nationale und internationale Gebiete aus. Die monopolartige Position bisher

überwiegend lokal oder regional agierender Unternehmen wird durch die dieserart eindringende Konkurrenz substanziell gefährdet.

Die deutliche Präsenz der Konkurrenz setzt die Unternehmen zunehmend unter Druck, in immer kürzerer Zeit immer bessere Produkte anbieten zu können. Die Lebenszyklen von Produkten werden damit kürzer, das heißt Nachfolgeprodukte kommen beständig schneller auf den Markt.

Als ein zweiter Aspekt im Rahmen der Globalisierung ist die Internationalisierung der Unternehmen zu nennen. Das Eindringen ausländischer Unternehmen in den heimischen Markt und die Verschärfung der Wettbewerbssituation zwingen zum Handeln. Die neuen Herausforderungen veranlassen die Unternehmen zur Veränderung ihrer Geschäftsstrukturen. Sie expandieren so ihrerseits und gründen weltweite Außenstellen in Reaktion auf das erfolgreiche Eindringen von anfänglich vor allem japanischen Konzernen (Beschoner & Heinhold, 1988).

Für den europäischen Raum wird diese Entwicklung durch die Einführung des europäischen Binnenmarktes noch zusätzlich vorangetrieben.

Die Käufer haben nun auch die bislang weit entfernten Konkurrenzprodukte vor Augen, sind informierter und werden anspruchsvoller. Es zeichnet sich ein Trend zum mündigen Verbraucher ab, der diverse Informationsquellen nutzt und der Werbung zunehmend kritisch gegenüber steht⁷.

Mit der Überschreitung regionaler und nationaler Grenzen mit den eigenen ebenso wie durch fremde Produkte kann auf der anderen Seite jedoch eine maßgebliche Bedingung rationalen Verhaltens nicht länger erfüllt werden. Die vollständige Transparenz der Märkte, die dem Käufer wie dem Verkäufer vollständige Informationen als Grundlage für seine Entscheidungen bietet, ist theoretisch zwar nach wie vor gegeben, kann aufgrund der Masse an Informationen jedoch nicht mehr in Gänze vom Einzelnen erfasst werden.

Das Bild des Menschen als eines Nutzenmaximierers ist damit (auch) aus dieser Sicht kaum mehr haltbar.

⁷ Dabei kann dieser Trend nach Bader (1994) durchaus in engem Zusammenhang mit einem allgemein gestiegenen Bildungsniveau gesehen werden.

3.2.2 Geänderte unternehmerische Strategien

Der Beginn des Paradigmenwechsels von der Produktorientierung hin zur Kundenorientierung lässt sich etwa auf Anfang bis Mitte der 1980er Jahre datieren. Die Entwicklung im Marktumfeld, allen voran die zunehmende Differenzierung der Kundenbedürfnisse im Zuge der Entwicklung von Verkäufer- zu Käufermärkten erschwert es den Unternehmen zunehmend, ihre Kunden an sich zu binden. Das Eindringen ausländischer Unternehmen in die heimischen Märkte im Rahmen der Globalisierung trägt zusätzlich zur Produktvielfalt und -diversifizierung bei. In der Folge finden Konzepte zum Management der Kundenbeziehung und Kundenbindung regen Anklang, und ebenso steigt der Innovationsdruck.

Neue Technologien und vor allem die Entwicklung der Informationstechnologie können als Unterstützer und Treiber dieses Fortschreitens angesehen werden: im Internet-Zeitalter wird die Umsetzung der Identifizierung, Entwicklung und Pflege von Kundenbeziehungen maßgeblich durch effiziente technische Unterstützung in Form von Informationssystemen erreicht (Geip & Riempp, 2002).

Während Produktvielfalt und Anspruchsniveau der Kunden zunehmend steigen, werden neue unternehmerische Ansätze erforderlich, um diesen Anforderungen zu genügen. Vor allem Ansätze wie der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)“ und verschiedene Formen des Qualitätsmanagements sowie die wachsende Bedeutung auch nicht-monetärer Erfolgsindikatoren, die beispielsweise mittels der Balanced ScoreCard⁸ bestimmt werden, scheinen hier Erfolg versprechend. Gleichzeitig mit den kürzer werdenden Produktlebenszyklen wächst auch der Anspruch an die gesamte Prozesslogistik, was durch das gezielte Management von Zulieferketten (Supply Chain Management, SCM) beantwortet wird.

⁸ Die BSC ist ein Managementinstrument, das einen *ausgewogenen* Satz von Kennzahlen zur Unternehmensbewertung zusammenstellt. Dazu erfolgt eine Verbindung der klassischen finanziellen Perspektive mit den Dimensionen „Kunden“, „interne Prozesse“ und „Wissen und Entwicklung“. Da so neben den bisherigen „harten“ Kennzahlen auch weiche Größen hervorgehoben werden, wird das Augenmerk verstärkt auf diejenigen Fähigkeiten gelenkt, die bisher aus der Betrachtung ausgeschlossen wurden. Wissen und Kompetenzen werden stärker in den Vordergrund gerückt, und durch die Einbeziehung nichtfinanzieller und prozessorientierter Leistungsgrößen wird eine Konkretisierung bisher vager Unternehmensstrategien notwendig (vgl. Kaplan & Norton, 1997; Friedag & Schmidt, 2002).

Hinzu kommen die infolge der Globalisierung und Internationalisierung veränderten Wettbewerbsbedingungen (siehe Kapitel 3.2.1), welche die Unternehmen ebenfalls zu einer Veränderung ihrer Geschäftsstrukturen zwingen. Zum einen verlangt die Ausweitung des eigenen Absatzgebietes neue, spezifische Qualifikationen der Mitarbeiter. Zum anderen ist durch die Außenstellen auf der ganzen Welt ein direkter Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter untereinander nicht mehr möglich. So wird hier der Austausch von Informationen institutionalisiert und durch technische Strukturen unterstützt, mit deren Hilfe die große räumliche Distanz überbrückbar wird.

3.2.3 Wertewandel in der Gesellschaft

Zu den sich ändernden Einflüssen auf Unternehmen und Mitarbeiter gehört auch das veränderte Verhalten des Menschen selbst, das – ohne Berücksichtigung der möglichen Beeinflussung durch die bereits genannten Faktoren – als Folge zunehmender Industrialisierung und der Verbesserung der materiellen Lebensumstände angesehen werden kann und als Veränderungsprozess innerhalb des Themenkomplexes „Wertewandel“ bezeichnet sein soll.

Dieser Wandel ist gekennzeichnet durch eine Verschiebung des Strebens nach Leistung, von den so genannten Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zum Streben nach Wohlbefinden und Selbstentfaltungsmöglichkeiten. Zunehmend werden Werte wie Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung und Individualität und ebenso Lebensqualität, Freizeit und Vergnügen betont. Im Denken hält der „Kompetenzgedanke“ Einzug und verdrängt damit die Gewohnheit der „Mangelverwaltung“.

Die „Theorie des Wertewandels“ von Inglehart (1979) hat einen leicht abweichenden Fokus und geht von einer Substitution der materialistischen Wertvorstellungen durch so genannte postmaterialistische Werte aus. Durch empirische Analysen testet er diese Aussage und zeigt, dass sich die grundlegenden Werthaltungen in allen Ländern der Welt in den letzten Jahrzehnten gravierend veränderten, und dass dieser Wertewandel in einem klaren Zusammenhang sowohl mit der

ökonomischen Entwicklung als auch mit dem politischen Geschehen in diesen Gesellschaften zu sehen ist (Inglehard, 1989; 1998).

Wesentlich begründet durch die in heutiger Zeit zu einem Großteil befriedigten materiellen und Sicherheitsbedürfnisse komme es zu einer Verschiebung der aktuell dominierenden Bedürfnisse⁹.

Unabhängig vom Zutreffen dieses sowie weiterer Erklärungsansätze ist die beschriebene Entwicklung deutlich sichtbar. Und dieser Wandel kann nicht getrennt von der Arbeitswelt gesehen werden, zumal mit der Aufwertung des Privaten und des Freizeitbereichs gleichzeitig die „Arbeit“ an Zentralität verliert. Auch in der Arbeitswelt selbst gewinnen die mit den neuen Werten einhergehenden Bedürfnisse nun zunehmend an Bedeutung, und die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem beginnen langsam aufzuweichen. Besonders in Fragen der Arbeitsmotivation müssen nun intrinsische Motive wie Leistungslust und Selbstverwirklichung Befriedigung finden, wo früher vorwiegend extrinsische Werte wie Einkommen und Karriere standen (Wiswede, 1990).

Die Mitarbeiter stellen nun andere Anforderungen an die Erwerbstätigkeit als noch vor mehreren Jahrzehnten. Zwar erscheint die Sicherstellung der eigenen Existenz – und damit eines der Sicherheitsbedürfnisse im Sinne Maslows – nach wie vor als primäres Ziel, jedoch wird darüber hinaus der Ruf nach sozialen Kontakten auch innerhalb der Arbeitsstätte und nach Möglichkeiten zu Kreativität und Selbstentfaltung laut – und damit nach der Befriedigung von Bedürfnissen höher geordneter Hierarchieebenen¹⁰.

⁹ Hier wird eine enge Analogie zu Maslows Bedürfnishierarchie (vgl. Kapitel 2.3) erkennbar. Die dabei angenommene Befriedigung der physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse ist aus Sicht des Verfassers jedoch zu hinterfragen. Angesichts eines Vergleichs der heutigen mit der so genannten Nachkriegsgeneration (mit ihren verbindlichen Werten wie Pflichterfüllung und Gehorsam) kann zwar eine relative Befriedigung der materialistischen Bedürfnisse angenommen werden – im Gegensatz zu den größeren Entbehrungen früherer Jahre. Jedoch ist dieser Unterschied erstens primär relativer Natur, womit ausgedrückt werden soll, dass ein „mehr“ nicht gleichzeitig ein „persönlich zufrieden stellend“ impliziert. Zweitens scheint es diesem Ansatz heute – bei Fortbestehen des beschriebenen Trends ohne die kurz zurückliegenden „kargen“ Jahre – an Erklärungswert zu mangeln.

¹⁰ Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass hier keine vollständige Bedürfnisbefriedigung auf den Ebenen eins und zwei nach Maslow postuliert wird, *als deren Folge* die neu erwachten Bedürfnisse erst möglich würden.

In logischer Konsequenz erfolgt zunehmend die Abwendung von Pflicht und Gehorsam, die „Ablehnung von [...] reiner Arbeitsausführung ohne eigenen Handlungsspielraum“ (Picot, Reichwald & Wigand, 1996, S. 4) und die Anerkennung von Autonomie und Selbstverwirklichung als neuen Werten.

Diese umfassenden Veränderungen in den gesellschaftlichen Wertvorstellungen, die ebenso ihren Weg in die unternehmerische Praxis finden, fordern und fördern den Aufbau partizipativer Organisationsformen wie beispielsweise die Ausführung von Arbeitstätigkeiten innerhalb von Teams anstelle der bislang vorherrschenden Einzeltätigkeit (siehe hierzu auch Kapitel 4.6).

Die Diskussion, ob der Wertewandel a priori als Ursache für die gesellschaftlichen Veränderungen verantwortlich zu machen oder eher als Folge materieller Veränderungen wie ein allgemein gestiegenes Einkommensniveau und ein gestiegenes Bildungsniveau anzusehen ist, soll an dieser Stelle jedoch nicht geführt werden.

3.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden der Beginn und das Fortschreiten von grundlegenden Veränderungen dargestellt, die einen von mehreren Entwicklungsschritten hin zum heute Möglichen darstellen und deren (vorläufiger) Endzustand das heutige Arbeitsumfeld wesentlich mitbestimmt. Dabei stellen nicht nur die dargestellten Veränderungen der Rahmenbedingungen an sich, sondern vor allem deren zunehmende Geschwindigkeit neue Anforderungen an die Mitglieder der Gesellschaft und hier vor allem an die abhängig Beschäftigten sowie an das Management von Organisationen.

Während sich früher Veränderungsprozesse zumeist von einer Generation zur nächsten vollzogen haben, verläuft die Entwicklung heute teilweise bereits so schnell, dass wiederholte Veränderungen des Mitarbeiterprofils – in der Regel in Form einer Qualifikationserweiterung – notwendig geworden sind, um weiterhin am Erwerbsleben teilnehmen zu können.

Die Darlegungen in diesem dritten Kapitel sollen die Einflussfaktoren auf die Entwicklung hin zum heutigen Stand näher beleuchten und dabei vor allem die von außen kommende Notwendigkeit zur Veränderung von organisationalen Strukturen verdeutlichen.

Es soll damit zum Verständnis dazu beigetragen werden, dass die direkten Auswirkungen für den Mitarbeiter – die im Detail noch dargestellt werden – letztlich auch aus gesellschaftlichen Veränderungen resultieren.

4 Unternehmen in der postindustriellen Gesellschaft

Die veränderten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und auch politischen Rahmenbedingungen sowie die modernen technischen Möglichkeiten bringen deutliche Veränderungen auch für die Unternehmen mit sich. Dies zeigt sich zum einen im Hinblick auf die Arbeitsmittel, mit denen die Mitarbeiter nun zunehmend umgehen müssen. Denn zugunsten der Faktoren Information und Wissen verlieren die physischen Arbeitsmittel immer mehr an Bedeutung, und das neue Arbeitsprofil des Wissensarbeiters wird begründet. Weiterhin entstehen neue Berufe und Dienstleistungen vom Infobroker bis zur Bildungsagentur (Rötzer, 1999). Die Produkte selbst sind zunehmend durch Wissensintensität und Multifunktionalität gekennzeichnet.

Neben der wachsenden Bedeutung des Faktors Information bzw. Wissen nehmen zum anderen auch die Technologien zu deren Speicherung und Verteilung zu, und die Informations- und Kommunikationstechnologien halten weit reichenden Einzug. Wurden zunächst vor allem automatisierte Produktionsabläufe einer technischen Steuerung unterzogen, so ist seit etwa den 1980er Jahren ein Vordringen der elektronischen Datenverarbeitung auch in die Büros zu beobachten, womit ein Technisierungsschub der geistigen Arbeit hin zu „informatisierter“ Arbeit stattfindet (Kleemann, 2000).

Die notwendige Anpassung wirkt sich auf Arbeitsabläufe und Prozesse sowie Führungsprinzipien aus und bringt auch tief greifende organisationale Änderungen mit sich.

Nach dem Überblick über die außerbetrieblichen Bedingungen in dem vorangegangenen Kapitel werden in den nachfolgenden Ausführungen nun diese Veränderungen *innerhalb* der Unternehmen dargestellt, die sich aus der zunehmenden Bedeutung von Informationen als Input und Output sowie durch die Revolutionierung der Verarbeitung und Übermittlung von Informationen durch die Kommunikationstechnologien ergeben. An die Darstellung des Intranets, das zur Verbreitung von Informationen relativ bald Einzug in die Unternehmen hält, schließt sich ein

Kapitel über die Beschreibung des Portals als Richtung weisende Erweiterung des Intranets mit seinen ersten Entwicklungsstufen an.

Als Zwischenstation und vorläufiger Höhepunkt in der fortschreitenden Entwicklung der technischen Möglichkeiten findet die Verlagerung vieler geschäftlicher Aktivitäten auf eine elektronische Basis statt. Innerhalb dieser, unter dem Namen electronic Business¹¹ bekannt gewordenen Entwicklung werden den Beziehungen der Unternehmen untereinander sowie zum Endkunden grundsätzlich neue Wege eröffnet. Dieser Thematik inklusive seiner Problematik ist Kapitel 4.5 gewidmet.

Die organisatorischen Veränderungen innerhalb der Unternehmen werden im anschließenden Kapitel 4.6 beschrieben.

Mit den veränderten Arbeitsstrukturen werden auch die Mitarbeiter vor neue Aufgaben und wachsende Anforderungen gestellt, und mit Konzepten wie Human Resources Management (Kapitel 4.7) und Employee Relationship Management (Kapitel 4.8) erlangen sie gesonderte Beachtung.

4.1 Neue Arbeitsgegenstände

Eng verknüpft mit der wachsenden gesellschaftlichen und sozialen Bedeutung von Informationen und Wissen (siehe hierzu Kapitel 3.1) ist die Veränderung der Arbeitsprozesse zu sehen. Nur schwer lassen sich diese beiden Entwicklungen voneinander trennen.

Zunächst unabhängig von jeder Technik werden die manuellen Arbeitstätigkeiten im Zuge dieser Entwicklungen immer unbedeutender, und Gegenstand des Umgangs sind nun nicht mehr in erster Linie physische Produkte, sondern Informationen (Hesch, 1997).

Sowohl in Bezug auf Produkte als auch auf Dienstleistungen findet eine Umgestaltung statt, welche die fortgeschrittenen Technologien einbezieht und

¹¹ Unter electronic Business (e-Business) versteht man alle Formen der elektronischen Geschäftsabwicklung. Dazu gehört z. B. der elektronische Handel (e-Commerce) mit seinen mobilen Varianten. Hauptmedium ist hier das Internet, bzw. analog die Anwendung seiner Technologien in firmeninternen Intranets (siehe hierzu auch Kapitel 4.5)

„intelligente Güter“ (Willke, 2001, S. 2) produziert. Es findet eine sukzessive Ausdehnung der Bereiche statt, in denen nun kein „einfaches“, sondern ein professionalisiertes Vorgehen erfolgt. Beispielsweise wird vielerorts die Arbeit vormals ehrenamtlicher Übungsleiter in Sportvereinen durch professionelle Trainer in Sportstudios übernommen, oder – auf der Produktebene – die Funktionalität von Mobiltelefonen um ständig neue Möglichkeiten erweitert.

Einerseits nimmt in Folge wachsender Komplexität des Geschäfts der Anteil sequentieller Prozesse, also klar strukturierter, vordefinierter Aufgaben beständig ab. „Nutznießer“ hiervon sind die Wissensprozesse, das heißt nicht strukturierte Prozesse, deren primäres Ziel das Managen von Interaktionen ist und die entsprechend situativ sind. Andererseits muss gleichzeitig die traditionelle Einteilung in produzierende vs. Wissensarbeiter zugunsten einer komplexeren Sichtweise, also eines Mix aus strukturierten und nicht strukturierten Prozessen aufgegeben werden. Denn indem der Arbeitsgegenstand „produzierender“ Arbeit nicht länger das Produkt selbst ist, sondern die Steuerung und Überwachung automatisierter Produktionssysteme wird eine solche Unterscheidung hinfällig (Kleemann, 2000).

Damit steigen die Anforderungen an den Mitarbeiter. Bislang ergab sich aus der Erledigung eines Arbeitsschrittes (fast automatisch) der nächste, der in der Regel durch unterstützende Systeme vorgegeben wurde. Diese Systeme stellten darüber hinaus ebenso die erforderlichen Informationen zur Verfügung. Wissensarbeit beinhaltet demgegenüber kaum sich ständig wiederholende Prozesse, so dass hier auch keine standardisierten Informationen hinterlegt werden können. Vielmehr werden einige (wenige) allgemeine Tools zur Verfügung gestellt, die zur Erfüllung aller Arbeitsschritte und –prozesse dienlich sind. Die jeweilige Ausgestaltung ist individuellen Inhalts, und ebenso müssen die Ergebnisse aus den Teilschritten zumeist manuell zu einem Gesamtergebnis zusammengefügt werden. Die Bedeutung der Arbeitstechnologien geht damit gleichzeitig zurück, und sequentielle Abläufe werden zugunsten der Arbeiter und ihres Wissenspotenzials von ihrer Vormachtstellung in der Arbeitsgestaltung verdrängt.

Damit stellt sich an die Unternehmen das besondere Erfordernis, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das optimal ist für die Wissensentwicklung und dazu Informationen und Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung stellt sowie Expertise und die Weitergabe von Wissen gleichermaßen honoriert. Konzepte zur Integration sequentieller mit Wissensarbeit werden notwendig.

Diese Veränderungen gehen auch mit einer veränderten Berufs- und Sozialstruktur einher, die zunehmend durch den Vorrang von Qualifikation und Professionalisierung gekennzeichnet ist. Es stellt sich hier ebenso die Frage nach der Veränderung der bestehenden bzw. der Entstehung neuer Machtstrukturen, wobei von einer Verschiebung der Machtzentren hin zu Wissenschaftlern ausgegangen werden kann. Mitarbeiter in Unternehmen gehen nun häufiger mit Informationen um als wie bisher mit physischen Produkten (Weinert, 1998). In diesem Rahmen kommt Wissen, Lernen und Ausbildung eine immer größere Bedeutung zu – vor allem angesichts des schnelleren Werteverlusts von Informationen, Wissen und damit auch von der einmal erworbenen fachlichen Qualifikation. Die großen Unternehmen zeigen ein deutliches Interesse an jungen Mitarbeitern mit solider akademischer Ausbildung, einem Grundwissen und dem Vermögen, sich strukturiert neues Wissen anzueignen. Das ebenso erforderliche praktische Wissen erhalten sie dann zumeist (erst) im Unternehmen selbst (Kaiser, 2003a).

Die Unternehmen haben nun das Bestreben, in Reaktion auf diese Entwicklungen unternehmensintern die relevanten und ständig neuen Informationen zugänglich zu machen, um nicht Konkurrenzunternehmen einen Wissens- und damit wesentlichen Wettbewerbsvorsprung zugestehen zu müssen.

4.2 Intranet

Jede Organisation ist den Auswirkungen der aufkommenden Informationsgesellschaft, also immer mehr, schnellerer und schneller alternder Information und der Notwendigkeit, daraus das Wesentliche herauszufiltern, ausgesetzt. Für den Umgang mit diesen neuen Anforderungen werden einerseits neue Werkzeuge und andererseits eine Abkehr von den bisherigen Vorstellungen erforderlich. Die Unternehmen beginnen als Reaktion auf die veränderten Umgebungsbedingungen so zunächst mit dem Aufbau eines *Informationsintranets*. Dabei wird unter einem *Intranet* ein unternehmensweites Computernetzwerk verstanden, das aus einem oder mehreren lokalen Netzwerken (Lokal Area Network, LAN) besteht.

Es handelt sich also im Wesentlichen um eine Verbindung von Rechnersystemen, welche die (neuen) Technologien und Standards des Internets nutzt. Darüber hinaus verfügt es über eine Ablagemöglichkeit, welche es dem zugriffsberechtigten Mitarbeiter erlaubt, jederzeit Dokumente einzubringen und abzurufen. Eine wesentliche Neuerung gegenüber den bisherigen Ablagemodalitäten besteht darin, dass die bestehenden Informationen bei Bedarf jederzeit ergänzt, verbessert und mit anderen Dokumenten – die unter Umständen auf anderen Rechnern liegen – verbunden werden können (Kauffels, 1998).

In der Folge weichen „Restriktionen“ in Bezug auf den Zugang zu Informationen – beispielsweise aus Kostengründen – deren Verteilung in großem Umfang und in Echtzeit an alle Mitarbeiter. Betriebliche Informationen bleiben nicht länger nur dem Oberen Management vorbehalten, sondern werden breiter gestreut und sind für jedermann verfügbar. Damit erhält das Obere Management mit dem Intranet auch ein neues Instrument zur gezielten Informierung und Ansprache seiner Mitarbeiter¹².

Vor dem Intranet lag die „Hoheit“ über Veröffentlichungen bei einer mehr oder minder kleinen Gruppe, welche über die entsprechenden Publikationsmittel

¹² Unberührt hiervon bleibt allerdings der nur selektive Zugang zu Informationen aufgrund von deren Sensibilität oder Geheimhaltungspflicht. Publikation sei also nicht gleichgesetzt mit fehlender Zugriffsbeschränkung. Vielmehr bedeutet dies, dass sich Verfasser und Nutzer einer Information nicht persönlich kennen müssen (Kaiser, 2003).

verfügte. Im betrieblichen Umfeld dominierten die Printmedien. Im Zuge des Intranet hat nun einerseits jeder Mitarbeiter Zugriff auf die Vielzahl der vorhandenen Informationen und kann andererseits selbst publizieren, sofern man ihm denn die entsprechende Berechtigung dafür einräumt.

Durch die Online-Verfügbarkeit kommt gegenüber den bisherigen Printmedien ein weiterer Vorteil zum Tragen. So werden Informationen vom Anbieter häufig geändert, verschoben oder gar gelöscht. Die Dynamik des Mediums Intranet erleichtert die Umsetzung dieser Aktualisierungen, indem eine einmalige Änderung ausreichend ist. Gegebenenfalls kann – an zentraler Stelle – ein Hinweis auf eine Neuerung veröffentlicht werden. Die Informierung sämtlicher Betroffener beispielsweise mittels eines erneuten Schreibens (inklusive der damit anfallenden Kosten) entfällt jedoch.

Inhaltlich liegt der Schwerpunkt der Informationen zunächst auf dem Unternehmen selbst, seinen Produkten und Dienstleistungen, auf der Organisation, einzelnen Abteilungen und Services. Hinzu kommen interne Regelungen und Neuigkeiten betreffend die Organisation sowie Berichte beispielsweise aus dem Bereich der Forschung und Entwicklung und einzelne Auswertungen.

Diese sämtlichen Informationen werden auf elektronischem Wege in Form verschiedenster Intranet-Auftritte und Datenbanken /-systemen zur Verfügung gestellt.

In einem nächsten Schritt eröffnen sich auch für die Kommunikation neben den herkömmlichen Methoden des persönlichen und / oder telefonischen Kontakts neue Wege. Bereits zu Beginn der 1990er Jahre wurde von Richard Münch ein fundamentaler Wandel von der Informationsgesellschaft zur Kommunikationsgesellschaft beschrieben. Kommunikation ist für ihn ein Faktor der Dynamisierung der Gesellschaft, der den permanenten Umbau der Gesellschaft zur Folge hat (Münch, 1992). In Abgrenzung zur Informationsgesellschaft tritt bei diesem Konzept die besondere Stellung der Interaktivität zu Tage, die so bisher nicht gegeben war (Brauner & Bickmann, 1996; siehe hierzu auch Kapitel 3.1).

Besonders durch die neuen Medien führt diese Entwicklungsstufe der mengenmäßigen Zunahme und Globalisierung von Kommunikation zu einer immer größeren Informationsdichte, und immer mehr Informationen und Wissen werden gesammelt und in Umlauf gebracht.

Als geläufigstes Beispiel sei hier der e-Mail-Verkehr kurz dargestellt. Durch die Möglichkeit, Post auf dem elektronischen Wege zu versenden, wird es sehr einfach und komfortabel auch größere Verteiler zu bedienen. Während früher zur Geringhaltung von Versandkosten und Arbeitsaufwand genau abgewogen wurde, wer eine Information wirklich benötigt, können nun über das neue Medium riesige Verteiler per Knopfdruck aufgebaut und bedient werden. (Im Unterschied zur Bereitstellung von Informationen zur „Abholung“ im Intranet wird die Information hier per „Lieferung“ übermittelt.) Auch eine einzelne e-Mail an einen Kollegen im Nachbarbüro kann durchaus Sinn machen, weil sie zum Beispiel nicht seine sofortige Aufmerksamkeit erfordert und ihn unter Umständen aus einem komplexen aktuellen Prozess herausreißt, sondern Rücksicht auf seine Arbeitsplanung nimmt, indem der Zeitpunkt von Annahme und Bearbeitung der Nachricht von ihm selbst bestimmt werden kann.

Auf der anderen Seite ist damit jedoch auch ein teilweiser Verlust des persönlichen Kontakts am Arbeitsplatz verbunden. In dem Maße, in dem elektronische Medien zur Kommunikation genutzt werden, verlieren das Gespräch „von Angesicht zu Angesicht“ und selbst das „halbpersönliche“ Telefonat an Relevanz. Dabei ist vor allem zu berücksichtigen, dass Kommunikation nicht nur verbale, sondern ebenso nonverbale Elemente aufweist. Eine vollständige elektronische Unterstützung der Kommunikation würde diesen bedeutsamen Aspekt vernachlässigen und die Chance auf wichtige zusätzliche Mitteilungen über die sachliche Seite der Informationen hinaus, so genanntes „Lesen zwischen den Zeilen“ ginge damit größtenteils verloren. Die Determinanten des Kontakts würden damit unnötig eingengt.

So wird die e-Mail niemals das persönliche Gespräch ersetzen können und die Möglichkeit zum elektronischen Kontakt sollte nicht den persönlichen Kontakt zu ersetzen versuchen, sondern lediglich als *Ergänzung* dienen.

Die Vorteile des neuen Mediums Intranet sind ganz offensichtlich. Hinsichtlich der Informationen leistet es eine wesentliche Verbesserung der Zugriffsmöglichkeiten. Es kann Mitarbeiter auf allen Ebenen unterstützen und Informationen an eine große „Hörerschaft“ verteilen. Dadurch können Kosten, beispielsweise für Printmedien reduziert werden, und ebenso werden Information gestützte Entscheidungen unterstützt. Darüber hinaus wird durch die (Ver-)Teilung der Information an die Mitarbeiter eine erhöhte Produktivität erreicht, und mit der Möglichkeit zur Aufnahme neuer Informationen wird gleichzeitig ein natürliches Lernumfeld geschaffen.

Die vielen verfügbaren Informationen und die hinzukommende Elektronisierung nun auch der Kommunikation führen aber ebenso zu einem belastenden Nebeneffekt: die – zumindest potenzielle – Überhäufung der Empfänger ist offensichtlich. Täglich bekommt jeder Mitarbeiter mehr Informationen, als er wirklich benötigt und als er vor allem in angemessenem Umfang verarbeiten kann. Gleichzeitig geraten die wirklich relevanten Informationen in Gefahr, in dem bisher ungekannten Überfluss übersehen zu werden. Den Absendern der Informationen hingegen ist dies womöglich gar nicht bewusst. Sie wähnen sich in dem Glauben, wichtige Informationen zuverlässig bekannt bzw. weiter gegeben zu haben, ohne sich im Einzelnen über die damit möglicherweise verbundenen Probleme im Klaren zu sein.

Neben der höheren Verfügbarkeit durch diese und weitere neue Technologien und der schnelleren Entstehung tragen auch sinkende Preise von Daten und Informationen ihr übriges zur Zunahme der Informationsdichte bei. Untersuchungen und Zahlen wie die folgenden machen diese Entwicklung mehr als deutlich: Einer Studie der School Of Information Management and Systems (SIMS) der University of California, Berkeley, zufolge wurden allein im Jahre 1999 1,5 Exabyte¹³ Daten erzeugt (Varian & Lyman, 2000). Dies entspricht einer Menge von etwa 1.500.000.000.000 (1,5 Billionen) Büchern. Im Jahre 2000 betrug der Zuwachs neuer Web-Seiten 7,3 Millionen täglich, von denen 95 % öffentlich zugänglich sind (Bergmann, 2000).

¹³ Ein Exabyte entspricht einer Million Terabyte. Ein Terabyte entspricht einer Million Megabyte.

Einen Teil dieser riesigen Informationsmenge erhält auch der Mitarbeiter jeden Tag – und zwar zumeist nach dem Push-Prinzip. Dabei werden diese Informationen in den unterschiedlichsten Systemen generiert oder von ihnen verteilt, so dass der Mitarbeiter zumeist kaum die Möglichkeit hat, selbst Einfluss auf die Zur-Verfügung-Stellung zu nehmen oder diese gar zu unterbinden. Im Kommunikationsbereich können dies neben der e-Mail beispielsweise ebenso Beiträge aus Diskussionsgruppen sein, denen er zugehörig ist und die ihm ebenfalls auf elektronischem Wege zugeleitet werden.

Von einer anderen Perspektive aus betrachtet sind diese vielen und zu einem Großteil sehr wichtigen Informationen von Unternehmen und Mitarbeitern häufig dezentral abgelegt. Das erfordert ein unter Umständen mühseliges Suchen auf zahlreichen Speichermedien und Intranet-Seiten.

Ein schneller und vollständiger Überblick wird durch die zunehmende Spezialisierung in den wissenschaftlichen Disziplinen – und damit eine immer komplexer werdende Kategorisierung – noch weiter erschwert. Das rasche und übermäßige Anwachsen des Wissensvolumens hat einen Gesamtüberblick über den Forschungsstand nahezu aller Forschungsgebiete, wie es noch um die Jahrhundertwende des letzten Jahrhunderts möglich war, unmöglich gemacht. Selbst innerhalb einer einzelnen Disziplin findet aufgrund der unüberschaubaren Vielfalt eine Fragmentierung statt, und wissenschaftliche Diskussionen finden zumeist nur noch unter Vertretern verschiedener Spezialdisziplinen statt (Probst, Raub & Romhardt, 1999).

Damit ergibt sich aus informationstheoretischer Sicht ein Paradoxon: diverse verschiedenste Informationsquellen und die Versorgung des Mitarbeiters hieraus sowohl nach dem Push- als auch nach dem Pull-Prinzip garantieren bei weitem nicht die Verfügbarkeit gerade der aktuell benötigten, spezifischen Information, so dass trotz des exponentiellen Anstiegs der Informationsmenge nach wie vor ein Mangel an relevanter und damit erfolgskritischer Information besteht.

Es zeichnet sich zunehmend ab, dass eine reine Sammlung von und prinzipielle Zugriffsmöglichkeit auf Informationen nicht länger Ziel führend ist. Mit Hilfe der verfügbaren Technik können zwar große Datenmengen problemlos gespeichert und verteilt werden, aber mit dem stetig wachsenden Datenvolumen wird die

Suche nach speziellen und verwertbaren Informationen und der Zugriff darauf immer schwieriger. Der Menge an Informationen, die sich nach und nach zu dem großen Ausmaß aufgebaut hat, fehlt eine übersichtliche Darstellung und Ordnung. Verknüpfungen zwischen einzelnen Informationsquellen existieren kaum, vielmehr stehen inhaltlich verwandte Informationen unabhängig voneinander im „Netz“ und der Verweis auf ähnliche wie die aktuelle Datenquelle erfolgt lediglich zufällig mittels eines Hyperlinks auf weitere Intranet-Seiten, der mehr oder minder hilfreich ist, selten jedoch den Mangel an Struktur heilen kann.

Die theoretische Verfügbarkeit über den Informationsbestand bedeutet demnach nicht, das Wissen auch tatsächlich zu haben und einen Nutzen daraus zu ziehen. Vielmehr bergen Intranet, Datenbanken und auch das Internet die nicht zu unterschätzende Gefahr, sich des Wissens irrtümlich habhaft zu glauben und sich tatsächlich aber in seinen Weiten zu verlieren. Die Informationsrecherche kann so zu einem Zeit raubenden Selbstzweck werden, dessen Nutzen bei Fund eines unter Umständen auch noch wertlosen Informations“schatzes“ mehr als fragwürdig ist (vgl. z.B. Sturz, 2001).

Gleichzeitig mit der Informationsmenge wächst so das Erfordernis an primär die Unternehmensleitung, diesen Überfluss für ihre Mitarbeiter zu dezimieren und in geregelte Bahnen zu lenken, um dadurch die Handlungsfähigkeit des Einzelnen – und damit des Gesamtunternehmens – zu erhalten. Wenn die Suche nach einem bestimmten, prinzipiell verfügbaren Hinweis mehr Zeit in Anspruch zu nehmen beginnt als der Hinweis selbst für die Ausführung einer Tätigkeit hilfreich ist, dann erschlägt die unüberschaubare Vielfalt den Mitarbeiter, anstatt ihm zu nützen. Für eine effektive Nutzung dieser Informationsbestände muss daher der Zugriff auf diese Daten optimiert werden, was in erster Linie nicht eine neue Technik, sondern eine Strategie für den richtigen Umgang mit sämtlichen Informationsquellen voraussetzt. Nicht mehr der prinzipielle Zugriff auf relevante Informationen, sondern vielmehr deren konkretes Auffinden und deren Nutzbarkeit werden zur neuen Herausforderung. Denn während die Mittel und Methoden, Informationen zu speichern und weiter zu geben beständig gewachsen sind, ist diese Entwicklung bei den Möglichkeiten zur spezifischen Informationssuche und Informationsweitergabe weit zurück geblieben (Varian & Lyman, 2000). Für den Unternehmenserfolg ist es

daher mehr denn je notwendig, den Bedarf und Einsatz von Informationen zu planen und zu organisieren. Mit dem Ziel einer strukturierten Behandlung und eines organisierten Zugriffs sind in diesem Rahmen Maßnahmen zur Qualitätssicherung notwendig, um nicht Gefahr zu laufen, dass der Nutzen zunehmend in Frage gestellt und schließlich gar nicht mehr auf wichtiges intern vorhandenes Wissen zugegriffen wird.

Um diesem Erfordernis Rechnung zu tragen, werden sowohl auf informationstechnischer als auch auf konzeptueller Ebene geeignet erscheinende Maßnahmen ergriffen.

So wird zunächst der reinen Informations-Aggregations-Funktion des Intranets eine Suchfunktionalität hinzugefügt. Nach heutigem Verständnis rudimentäre Suchmaschinen eröffnen die Möglichkeit, gezielt auf spezifische Informationen zuzugreifen. Mit Hilfe von Suchbegriffen kann das Informations-“Chaos“ damit in Grundzügen systematisch durchsuchbar gemacht werden. Je nach Art der Suchfunktionalität können so Dokumente, Intranet- und Internet-Seiten oder ganze Dokumentendatenbanken durchsucht werden. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in Form von Hyperlinks, mit denen direkt auf die gefundene Seite zugegriffen werden kann¹⁴.

Darüber hinaus versucht man dem Mangel an Struktur und Organisation auf Ebene des Managements zu begegnen, indem der Behandlung und dem Umgang mit Informationen und Wissen unabhängig von einer wie auch immer gearteten technischen Ausgestaltung ein besonderes Augenmerk zukommt. Unter dem Namen Wissensmanagement werden teils einzelne Initiativen gegründet, teils ein eher unternehmensweiter Ansatz eingeführt, der das Ziel eines effizienten Umgangs mit Wissen verfolgt (siehe hierzu Kapitel 5).

¹⁴ Die heutige Suchmaschinen-Technologie ermöglicht es darüber hinaus, die jeweiligen Ergebnisse nach Relevanz zu sortieren. Bei der erfolgreichsten Suchmaschine Google (www.google.de) wird dies nach einer Formel berechnet, in welcher – neben der Häufigkeit des Suchbegriffs und dem Bereich der Seite, in der er vorkommt – die Referenzen der jeweiligen Seite wesentliche Bedeutung haben. Zugrunde gelegt wird hierbei, wie häufig von anderen Seiten des Internets auf diese Seite verlinkt wird.

In technologischer Hinsicht stellt die nachfolgend beschriebene Entwicklung und Einführung der Portaltechnologie ein essentielles Element in der Weiterentwicklung der Wissensmanagement-Technologien dar.

4.3 Portale

Mit der sukzessiven Einführung von *Portalen* etwa ab dem Jahre 1998 bietet sich ein neuer Rahmen, in dem die Verwaltung von Informationen umgesetzt werden kann. Mit ihrer Etablierung findet eine Erweiterung des Intranets um einen zentralen Einstiegspunkt statt.

An den Beginn der Portalentwicklung wird vielfach das Internetportal Yahoo! (<http://de.yahoo.com>) gestellt. Etwa gegen Ende der neunziger Jahre bietet dieses Portal erstmals eine Zusammenfassung von Informationen und Links, bei der mit Hilfe von Kategorien Internet-Seiten zu einem bestimmten Thema relativ leicht aufzufinden sind.

Das Konzept des Portals stammt damit ursprünglich aus dem Bereich des Internets, wo es einen Ausgangspunkt für Ausflüge ins Web bezeichnet (Vering et al., 2001) und wird nun auch für die interne Welt der Unternehmen übernommen.

Seit dieser Zeit und auch noch heute wird der Begriff Portal für eine Vielzahl von Ausprägungen gleichermaßen verwendet. Gerade in Bezug auf das unternehmensinterne Intranet wird häufig die erste Seite nach Starten des Browsers – und damit die ganz offensichtliche „Einstiegsseite“ für das Intranet – als Portal bezeichnet, ungeachtet des Vorhandenseins (oder vielmehr des Fehlens) weiterführender Navigationsmöglichkeiten und vielem mehr.

Als grundlegende und umfassende Erklärung des Portalbegriffs sei zunächst auf die Beschreibung von Vering et al. (2001) verwiesen: Ein Portal fungiert als „Eingang zu einem weitläufigen Gebäudekomplex: [...] man (kann) in viele Richtungen verzweigen, und von jedem (virtuellen) Raum aus erreicht man ein darunter oder darüber liegendes Stockwerk oder einen von zahlreichen Teilräumen“ (Vering et al., 2001, S. 17).

Das Portal kann in diesem Sinne als eine Plattform verstanden werden, die als zentraler Einstiegspunkt für die Benutzer des Intra- oder Internets dient. Man betritt sie, um von dort aus sowohl auf strukturierte als auch auf unstrukturierte Daten aus den unterschiedlichsten Quellen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens – und damit auch verschiedene Seiten des Intranets – zugreifen zu können. Vom internen Portal des Unternehmens aus hat der Mitarbeiter also Zugriff auf verschiedene interne und externe Informationsquellen sowie darüber hinaus und in einem fortgeschrittenen Stadium des Intranets auch auf die für seine Arbeit notwendigen Intra-, Extra¹⁵- und gegebenenfalls auch Internet-Anwendungen. Basis sind hier – wie auch beim Intranet – die Internettechnologien.

Das Portal bietet in seinen Anfängen eine Aggregation der Informationsinhalte des Intranets und stellt damit den Versuch dar, alle Seiten in einer bestimmten Art zu sortieren. Es wird so die traditionelle Form des Intranets abgebildet, jedoch kann der Zugriff nun über einen zentralen Einstiegspunkt, über einen einheitlichen Weg erfolgen. Das Portal enthält zunächst eine große Anzahl an Links, welche auf die vielfältigen verfügbaren Informationen verweisen. In diesem Stadium beziehen sich die Informationen hauptsächlich auf die Organisationsstruktur, einzelne Abteilungen, Services und Produkte.

Die Hauptaufgabe dieses so genannten Informationsportals ist es, dem Mitarbeiter einen optimierten Zugriff auf die Daten zu ermöglichen, welche er für seine Arbeit benötigt. Es stellt somit einen wichtigen Schritt in Richtung auf die Entlastung des Mitarbeiters von der Informationsflut dar.

Durch die immer weiter ansteigende Anzahl verfügbarer Seiten stößt dieses primäre Ziel jedoch schnell an seine Grenzen, denn nun beginnt auch die Sammlung von Links an Übersichtlichkeit einzubüßen. Um die Zugriffsmöglichkeiten weiter zu verbessern, wird der Informationspool daher – wie schon beim Intranet – um eine Suchfunktionalität erweitert, über welche die Mitarbeiter gezielt auf die

¹⁵ Hinsichtlich der Zugriffsmöglichkeiten bekleidet ein Extranet dabei eine Position zwischen dem Intra- und dem Internet. Das heißt, die Inhalte sind einerseits weniger sensibel als im Intranet, aber weit reichender als im Internet. Die Zugriffsberechtigung wird i.d.R. gezielt an Geschäftspartner erteilt.

gesuchten Informationen zugreifen können. Darüber hinaus gibt das Portal dem Nutzer auch Hinweise darauf, wie er sich weitestgehend strukturiert im Web bzw. Intranet bewegen kann – beispielsweise durch Navigationsmenüs, Kategorisierungen oder Registerkarten. Der Nutzen von verstreut liegenden Datenquellen und Suchfunktionen kann dadurch erhöht werden, da man die einzelnen Informationen nicht länger isoliert betrachtet sondern versucht, sie miteinander zu verbinden und Beziehungen zwischen ihnen herzustellen.

In einem nächsten Schritt wird auch die Möglichkeit zur Verwaltung von Inhalten mittels so genannter Content Management Systeme¹⁶ integriert. Durch die hier zur Verfügung gestellte nutzerfreundliche Bedieneroberfläche und die Möglichkeit zur Eingabe von Klartext wird das Einstellen von Inhalten weitestgehend unabhängig von spezifischem technischen Fachwissen. Hier wie auch bei dem Zugriff auf Informationen werden Zugriffsrechte definiert, so dass über einen personalisierten Zugang nur bestimmte Informationen abgefragt werden können.

Diese Erweiterung stellt einen wichtigen Schritt für die weitere Entwicklung dar, innerhalb derer hinsichtlich der technischen Umsetzung dem Mitarbeiter zunehmend mehr Möglichkeiten eingeräumt werden.

Auch die spätere Weiterentwicklung des Portals behält diese Richtung bei und ist bestrebt, eine optimale Gestaltung des Arbeitsplatzes zu erreichen. Das Portal gewinnt so immer mehr über seine ursprüngliche Informations-Aggregations-Funktion hinaus an Funktionen – und damit auch an Bedeutung. Diese weiteren, späteren Schritte in der Portalentwicklung bis hin zu seiner gesamten Funktionalität nach heutigem Verständnis wird an späterer Stelle in dieser Arbeit (Kapitel 7.3.1) thematisiert.

¹⁶ Das sind Systeme, mittels derer Inhalte auf Seiten des Intra- oder Internets eingepflegt werden und die graphische Darstellung bestimmt werden kann.

4.4 Bereitstellung unternehmensinterner Informationen und der inter-organisationaler e-Mail-Verkehr unter dem Sicherheitsaspekt

Die neuen elektronischen Medien ermöglichen zunehmend Aktivitäten über die Unternehmensgrenzen hinaus – und im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit ist die gleichzeitige Berücksichtigung externer, bedeutsamer Informationen sowie die Notwendigkeit der Unternehmen übergreifenden Kommunikation auch angezeigt.

In Bezug auf die Möglichkeit des externen Informationsaustausches bestehen jedoch auch nicht zu unterschätzende Risiken. Gegen die unberechtigte Weitergabe von Informationen und damit die Gefahr, dass auch schützenswerte Daten das Unternehmen auf diesem Wege verlassen können, müssen bereits im Vorfeld entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Zwar bestehen auch ohne die informationstechnologische Betrachtung bereits Sicherheitsrisiken für das Unternehmen, jedoch werden diese durch die erweiterten Möglichkeiten des Zugriffs sowie parallel die Vereinfachung der Weitergabe stark erhöht. Vorkehrungen gegen solche Missbrauchsmöglichkeiten, die mit den Informations- und Kommunikationstechnologien wenn auch nicht erst entstanden, so doch wesentlich erleichtert und erweitert wurden, sollten im Sinne des Unternehmensschutzes unbedingt ausdrücklich und frühzeitig getroffen werden.

Neben der Kontrolle bzw. des Verbots der (physischen) Mitnahme von Daten oder Datenträgern aus dem Unternehmen hinaus wird daher auch der Zugang zu Informationen beschränkt. Es erfolgt zunächst eine Differenzierung der Informationen nach ihrer Vertraulichkeit. Auf dieser Basis werden in einem nächsten Schritt Berechtigungen zum Zugriff auf schützenswerte Informationen verteilt. Grundlage für den Zugriff ist in erster Linie die Funktion des Mitarbeiters und das jeweilige Aufgabenfeld.

Heutzutage kann die Gewährung von Zugriffsrechten (halb-)automatisiert mittels des so genannten Rollenkonzepts erfolgen, das jedem Mitarbeiter aufgrund der Funktion, die er bekleidet, automatisch den Zugriff auf bestimmte Datenquellen-Gruppen ermöglicht oder verweigert.

Eine weitere Maßnahme zum Unternehmensschutz ist der Einsatz von Fire-Walls. Das sind virtuelle Schutzwände, die auf automatisiertem Wege sämtliche digitale Information beim Übertritt aus dem Netzwerk des Unternehmens auf bestimmte Kriterien wie zum Beispiel das Dateiformat hin überprüfen.

Sie sind jedoch gleichzeitig in entgegengesetzter Richtung wirksam, indem sie nämlich das firmeninterne Netzwerk vor Bedrohungen von „außen“ – wie das Einschleusen von die internen Daten bedrohenden Viren oder dem unberechtigten Zugriff aus dem Internet – schützen.

4.5 Electronic Business (e-Business)

Die sich ändernden Rahmenbedingungen des Wettbewerbs lassen in den Unternehmen zwei Hauptströmungen sichtbar werden: Einerseits wird dem Faktor Wissen – oder besser: Information – und damit auch seinem „Träger“, dem Mitarbeiter, ungewöhnlich viel Aufmerksamkeit zuteil. Andererseits jedoch fällt auf, dass trotz der wahrgenommenen Bedeutung dieser weichen Faktoren der elektronischen Komponente der Modelle weitaus mehr Engagement entgegengebracht wird. Eindeutig legen die Unternehmen in dem Versuch des Greifbar- und Nutzbar-Machens der Informationsvielfalt den Schwerpunkt ihrer Herangehensweisen auf die Technik, die im eigentlichen Verständnis von zumindest Wissensmanagement vorwiegend unterstützende Funktion hat (CSC Ploentzke, 2000).

Die gegebenen Möglichkeiten der Informations-Technologien sind dabei weitreichender, als nur eine optimierte Informationsverteilungsfunktion inklusive deren Selektion und Strukturierung zu bieten. Dynamische technologische Entwicklungen im Informations- und Wissensbereich können auf vielfältigere Art und Weise neue Wettbewerbschancen eröffnen, beispielsweise durch verbesserte Möglichkeiten der Kundenbedarfsanalyse und in der Folge entsprechend die optimale Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Ebenso nutzen innovative Unternehmen häufig die Chance, „einfache“ Produkte zu wissensintensiven Produkten aufzuwerten¹⁷

¹⁷ Ein Beispiel hierfür sind Brillengläser, die sich in Abhängigkeit von der Sonnenstrahlung selbst tönen. Sie hierzu auch Kapitel 3.1.

(Probst et al., 1999). Wenngleich dieser Zusammenhang von Information und Wettbewerbsvorteilen nicht in einer einfachen Erfolgsformel darstellbar ist, so ist er aber doch evident und nicht von der Hand zu weisen (Hoch, 1997).

Das Veränderungspotenzial, das aus der Entstehung eines Informations(technologie)sektors und seine stetigen Weiterentwicklungen in Folge des ständigen technischen Wandels entsteht, bleibt jedoch bei weitem nicht auf diesen Sektor beschränkt. Die Entwicklung ist nicht abgeschlossen mit der großen Bedeutung der neuen Faktoren Information und Wissen und den innovativen Möglichkeiten der dazu passenden Technologien. Vielmehr drängt diese Entwicklung über die genannten Bereiche hinaus in nahezu jede Ecke des Unternehmens. Informationen und die zugehörigen Technologien werden zu einem wesentlichen Motor der Veränderung in der gesamten Unternehmenslandschaft und treiben die Entwicklung in den Unternehmen in Richtung auf *Electronic Business* (e-Business, dt. elektronisches Geschäftsleben) an. Was technisch speziell in Bezug auf Informationen begonnen wurde, strömt nun aus in vielfältige Bereiche des Unternehmens und führt zu zunehmenden Bestrebungen, die verschiedensten Geschäftsprozesse mittels elektronischer Unterstützung durchzuführen. Dabei werden die zugrunde liegenden elektronischen Medien mitunter auch als „neue Informations- und Kommunikationstechnologie“ (Corsten, 2003, S. 27; Hervorhebung des Verfassers) bezeichnet.

Das Verständnis von e-Business ist nicht immer einheitlich, und gelegentlich wird es auf e-Commerce, den elektronischen Handel reduziert. Die reine Assoziation von e-Business mit durch das Internet realisierten Handelsstrukturen ist jedoch sehr einschränkend. Die Anwendungsbereiche für Systeme, die ausschließlich am Endverbraucher oder an der Beziehung zu Lieferanten orientiert sind, versperren den Blick auf weiter gehenden Nutzen in allen anderen geschäftlichen Belangen (Kauffels, 1998). Die Perspektive für die elektronischen Geschäftsprozesse ist vielmehr sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern zu sehen.

Eine umfassende und exakte Definition des Begriffs e-Business ist schwierig, jedoch lässt sich als Gemeinsamkeit in der Vielzahl der in der Literatur vorliegenden

Definitionen der *Rückgriff auf elektronische Medien zur Abwicklung von Geschäften oder Geschäftsprozessen zwischen den Beteiligten* finden (z.B. Kauffels, 1998; Merz, 2002; Osthus, ohne Jahresangabe). Im Mittelpunkt steht dabei ein Unternehmen.

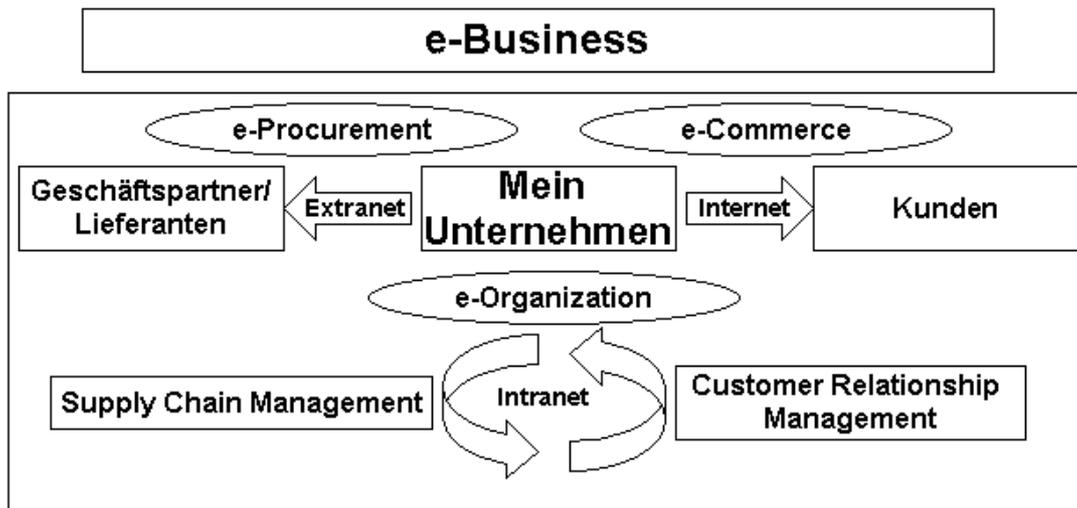


Abbildung 2: Anwendungsbereich und Beziehungen des e-Business (eigene Darstellung, in Anlehnung an Schubert & Wölflé, 2000).

Es lassen sich unter dem Begriff e-Business folglich alle ökonomischen Aktivitäten zusammenfassen, welche in Bezug auf ein Unternehmen auf der Basis elektronischer Verbindungen zustande kommen. Die elektronische Unterstützung von Geschäftsbeziehungen gab es zwar schon früher, jedoch kommt erst mit der Internet-technologie, also mit Netzwerken und verteilten Rechnersystemen bzw. der weiträumigen Einführung der so genannten Client-/Server-Technologien – und hier vor allem durch die gemeinsamen Standards – der Durchbruch (Schubert, Wölflé & Dettling, 2001).

Die konkreten Ausprägungsformen des e-Business sind entsprechend vielfältig. *E-Procurement* ist die elektronische Unterstützung der Beziehungen und Prozesse im Rahmen des Supply Chain Managements, welches die beschaffungsorientierten Maßnahmen im e-Business-Konzept einer Unternehmung definiert (Corsten, 2003). „In order for an organization to be fast and flexible, visibility across the supply chain is required. E-Business solutions are transforming supply chain management, providing organizations with the means of shortening their cycle times and lowering their inventory” (Gasós & Thoben, 2003, S. 5).

E-Organization fokussiert die unternehmensinternen Prozesse und unterstützt die Kommunikation beispielsweise mittels e-Mail, die Zusammenarbeit sowie Informationsprozesse. Diese interne Ausrichtung des e-Business beinhaltet unter anderem auch die bereits dargestellten Intranets sowie Content Management Systeme. Ebenso können die Technologien des Informations- und Wissensmanagements diesem Bereich zugeordnet werden (Schubert et al., 2001). Und schließlich leisten die neuen Medien in Form des *e-Commerce* oder *e-Distribution* auch im Absatzbereich Unterstützung (Corsten, 2003).

Damit werden gleichzeitig drei mögliche Beziehungsbereiche innerhalb des e-Business sichtbar. Zum einen gehört hierzu das auch unter dem Begriff Business-to-Customer (B2C) bekannte Anbieter-Kunde-Verhältnis, bei dem vor allem der neue elektronische Absatzkanal (e-Distribution) zum Tragen kommt. Ein sehr bekanntes und weit verbreitetes Beispiel hierfür ist das Online-Banking, bei dem der Kunde seine Transaktionswünsche nicht mehr mündlich oder schriftlich seinem Kreditinstitut mitteilt, sondern selbst elektronisch im Internet erfasst und – mittels sicherer Übertragungswege – verschickt.

Zweitens lassen sich hier die Geschäftsbeziehungen verschiedener Unternehmen untereinander (Business-to-Business, B2B) subsumieren, wie beispielsweise die Beschaffung von Informationen über bestehende Angebote oder die elektronische Warenbestellung im Bereich des e-Procurement.

Drittens schließlich kann sich e-Business auch in den Beziehungen innerhalb eines Unternehmens und gegenüber den Mitarbeitern zeigen. Ebenso wie zwischen verschiedenen Unternehmen und zu einem Kunden hin existieren auch *in* einem Unternehmen viele Geschäftsprozesse, die mittels elektronischer Medien abgewickelt werden können.

Die elektronische Unterstützung der Geschäftsprozesse macht vielfach eine Umgestaltung der existierenden Abläufe erforderlich, d.h. eine Anpassung der Abläufe an die Software der neuen Medien wird notwendig.

Neben diesem zu erbringenden Aufwand bringt die elektronische Ausgestaltung auch erhebliche Vorteile mit sich. In der Literatur¹⁸ findet sich eine Vielzahl an Vorteilen, welche sich durch e-Business realisieren lässt. Dazu gehört vor allem eine allgemein betrachtete höhere Flexibilität hinsichtlich der Reaktion auf Marktveränderungen und eine Beschleunigung der Geschäftsprozesse. Bei Bestellprozessen beispielsweise werden die Bestellungen jetzt zwischen den Rechnern von Kunde und Lieferant ausgetauscht, wodurch beide Seiten Zeit sparen. Die Verkürzung der Frist zwischen Bestellung und Lieferung ermöglicht es darüber hinaus, geringere Lagerbestände vorzuhalten, wodurch die Lagerkosten gesenkt werden können. Die neuen Technologien bieten ebenso die Möglichkeit zur Verbesserung der (individuellen) Kundenansprache, beispielsweise durch Informationen über Kaufverhalten und Kaufmuster. Vor allem eröffnen sich für den Käufer, hauptsächlich den Endkunden, durch Online-Angebote verbesserte Möglichkeiten zum Preisvergleich. Darüber hinaus sind die Online-Angebote unabhängig von Zeit und Ort verfügbar. Der Wettbewerb wird damit transparenter, was sich für die Lieferanten wiederum als Nachteil erweisen kann, da es gleichzeitig die Angebote der Konkurrenz offensichtlicher macht.

Hinsichtlich der Zulieferketten lässt sich über die Internet-Technologien mit einer Vielzahl von Geschäftspartnern kooperieren. Beispielsweise kann ein Hersteller seine Produktionsplanung deutlich besser, nämlich kostengünstiger und schneller abwickeln, als dies noch mit der Technik der 1980er und 1990er Jahre der Fall war, indem er sich mit seinen Lieferanten vernetzt (Cap Gemini Ernst & Young, 2001).

Die sich entwickelnden Interaktionsmuster werden zunehmend globaler, und prinzipiell besteht nun auch die Möglichkeit, unkompliziert mit einem Unternehmen am anderen Ende der Welt in geschäftlichen Kontakt zu treten – dies ist elektronisch ohne weiteres möglich. Etwaige Transportkosten und lange Lieferzeiten zumindest bei materiellen Gütern sprechen jedoch gegen diese Alternative – dem Informationsaustausch hingegen sind hier keine Grenzen gesetzt. Corsten (2003) spricht in dieser Hinsicht auch von einer Auflösung der Zeit- und Entfernungslimits.

¹⁸ Eine umfassende Auflistung von Vorteilen findet sich beispielsweise bei Hoffmann & Zilch (2000), Cap Gemini Ernst & Young (2001) oder bei Corsten (2003).

Schließlich wird e-Business zunehmend als Instrument des Personalmarketing erkannt. Die Unternehmen wollen dadurch eine Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber erreichen, denn schließlich werden mit „e-Business in der Regel Begriffe wie „fortschrittlich“ oder „innovativ“ assoziiert“ (Cap Gemini Ernst & Young, 2001, S. 14).

4.5.1 Probleme des e-Business

Angespornt von den Erfolgen aus dem Informationssektor haben die Unternehmen also in einer Vielzahl von Bereichen begonnen, die Abwicklung von Geschäftsprozessen auf eine elektronische Ebene zu verlagern. Dabei scheint jedoch der Glanz der Informations-Technisierung die beileibe nicht zu unterschätzenden Schwierigkeiten elektronischer Prozessabwicklungen im Allgemeinen zu überstrahlen. In einer im Oktober 2001 veröffentlichten Studie¹⁹ gibt der Großteil der befragten Unternehmen an, bisher keine Erfolge durch e-Business erzielt zu haben. (Die genannte Befragung bezieht sich dabei auf die drei Aspekte „Unternehmenserfolgssteigerung“, „Kosten senken“ und „Kundennutzen erhöhen“ und erbringt eine Verneinung dieser Effekte von jeweils 60 % und mehr.)

Die isoliert betrachteten Erfolge innerhalb eines einzelnen Bereiches scheinen so in (zu) hohen Erwartungen an die nachziehenden Bereiche zu resultieren, und das Label „e“ für „elektronisch“ wird als Garant für den umfassenden Erfolg jedweder Initiative des Unternehmens gehandelt. Überall werden einzelne Projekte begonnen, deren primäre Rechtfertigung sich aus diesem Label nährt, und die Verwendung von e-Begriffen nimmt regelrecht inflationäre Züge an (Corsten, 2003). Dabei erfolgt dieses Vorgehen an nahezu beliebigen Stellen und ohne eine Koordination, so dass ein Gesamtüberblick fehlt und die Unternehmen sich mehr und mehr in den Einzelprojekten verlieren. Fehler bei der Planung und mangelhafte Abstimmung innerhalb der Unternehmen oder mit externen Kunden und Partnern führen

¹⁹ Die genannte Studie wurde im Herbst 2001 von Cap Gemini Ernst & Young (2001) in Zusammenarbeit mit dem Competence Center e-Business der Universität Trier durchgeführt. Befragt wurden 310 Unternehmen verschiedener Branchen und Größen.

häufig dazu, dass die Einführung nicht erfolgreich verläuft (Hoffmann & Zilch, 2000). Das gesamte Vorgehen erweckt so eher den Eindruck von „Aktionismus“ (Corsten, 2003, S. XIII) denn eines konzeptionell geplanten Handelns.

Doch es fehlt nicht nur an einem Gesamt-Überblick und an grundsätzlicher Koordinierung. Hinzu kommt das bislang uneingelöste Versprechen vieler e-Business-Softwareprodukte, die Effizienz vieler Prozesse innerhalb des Unternehmens und der Kommunikation zu Geschäftspartnern zu steigern. Die viel gepriesene erhebliche Verbesserung lässt auf sich warten, und stattdessen wird von den Mitarbeitern eine ständig höhere Qualifikation erwartet, damit sie mit den immer komplexer werdenden Anwendungen umgehen können (Vering et al., 2001). Mit der Kombination aus Mangel an Struktur, enttäuschten Erwartungen und gleichzeitig auch noch gestiegenen Anforderungen an die Mitarbeiter ist das Scheitern praktisch vorprogrammiert.

Dabei kann man zudem grundsätzlich davon ausgehen, dass sich die erfolgreiche Umsetzung als umso schwieriger darstellt, je größer auf der anderen Seite die Potenziale und Chancen sind. Hinzu kommt die Notwendigkeit eines relativ langen „Durchhaltens“, denn die Erfolge durch Transformationen auf eine elektronische Basis sind selten sofort sichtbar. Diese längeren Vorlaufzeiten sind beispielsweise durch die Auswahl und Beschaffung neuer Software oder gar Hardware bestimmt und – wie schon beschrieben – müssen teilweise auch Prozessabläufe neu definiert werden.

Es lassen sich einige Hürden oder auch Irrtümer finden, welche als Ursachen des Scheiterns von vielen der ersten euphorischen Schritte des e-Business angesehen werden können.

So besteht häufig eine falsche Vorstellung und e-Business wird mit einer bunten Web-Site gleichgesetzt, welche das Unternehmen mehr oder weniger gut im Internet repräsentiert und die auch das ein oder andere Online-Angebot zur Verfügung stellt. Die Komplexität ist jedoch bei weitem größer und lässt sich nicht solchermaßen eindimensional beschreiben. Und selbst wenn sie endlich erkannt wurde, ist sie nur schwer beherrschbar. Schwierigkeiten können hier in technischer Hinsicht vor allem mit Alt-Systemlandschaften sowie hinsichtlich

organisatorischer Reibungsverluste aufgrund der Veränderung von Prozessen und ihrer Folgen auftreten. Mit steigender Unternehmensgröße wachsen auch die organisatorisch bedingten Probleme und solche im Zusammenhang mit bestehenden IT-Landschaften. Die Komplexität wird vor allem deutlich, wenn man sich die nachfolgenden Beispiele anschaut:

Betrachtet man die *Repräsentation des Unternehmens im Internet*, so steht man zunächst vor der Herausforderung, die Stabilität des Systems zu gewährleisten, um dem Nutzer einen störungsfreien Zugriff zu verschaffen. Als nächste Anforderung sollten die Inhalte einen vollständigen Überblick über die Angebote des Unternehmens geben, um der „Live“-Präsentation in nichts nachzustehen. Die Verwaltung der Inhalte kann sich dementsprechend umfangreich gestalten und macht zumeist den Rückgriff auf Content Management Systeme notwendig (Brandstetter & Fries, 2002).

Der reibungslose Ablauf einer *Online-Bestellung* erfordert zuvorderst eine funktionierende Logistik, welche über die reine Aufnahme der Bestellung hinausgeht. Hier müssen auch interne Systeme integriert werden, um dem Kunden beispielsweise den Status seiner Bestellung anzeigen zu können. Auch ist der Datensicherheit besondere Aufmerksamkeit zuzuwenden. Kommt es hier zum Beispiel hinsichtlich persönlicher Daten zu Unregelmäßigkeiten, wird der Kunde sicherlich kein weiteres Mal eine Online-Transaktion mit dem betreffenden Unternehmen tätigen.

Häufig wird auch die fehlende *Eignung der Produkte* für den Vertrieb über das Web als Hindernis für den Erfolg im e-Business genannt (Cap Gemini Ernst & Young, 2001), vor allem bei den Herstellern von Investitionsgütern. Jedoch liegt dieser Einschätzung zumeist irrtümlich die Annahme zu Grunde, Produkte zwingend über das Internet verkaufen zu müssen, anstelle beispielsweise eines Marketings, um im e-Business erfolgreich sein zu können. Vielmehr aber wären hier zum Beispiel Überlegungen anzustellen, welche grundsätzlichen Ansätze im Vertrieb Kundenbindung erzeugen könnten.

Eine weitere Hürde ist, dass die Transformation der bestehenden Arbeitsabläufe auf eine elektronische Ebene in der Regel nicht in Form einer „eins-zu-eins“-Umsetzung möglich ist. „At some points in time, new technology shapes (...) new

production processes or new organizational forms. At other times, new technology has to be adapted to existing processes.” (Katzy, 2003, S. V f.). Die Entscheidung, an welcher Stelle Anpassungen vorgenommen werden hängt vom Einzelfall ab. Vielfach wäre eine Reorganisation von Prozessen die einzig sinnvolle Lösung, jedoch ist dies mit einigem Aufwand verbunden und erfordert vor allem seitens der Mitarbeiter einige Umstellungen – welche wiederum sorgfältig vorzubereiten und zu begleiten sind. Denn häufig rufen diese notwendigen Veränderungen Widerstände hervor, welche nicht selten dazu führen, von den möglicherweise längst überfälligen Re-Organisierungen Abstand zu nehmen und statt dessen eine umständliche und teure Anpassung der Software durchzuführen, bis diese die alten Unternehmensprozesse abbilden kann (Cap Gemini Ernst & Young, 2001).

Ein weiterer häufiger Irrtum bezieht sich auf die Betrachtungsweise des e-Business. Entgegen der vielfach vorherrschenden Meinung ist es *nicht* ausreichend, e-Business nur anzustoßen, weil es sich alsdann zum Selbstläufer entwickeln würde. Ebenso ist die Sichtweise unzureichend, es sei ein Projekt, das in kürzerer oder längerer Zeit abgeschlossen werden könne. Vielmehr hat e-Business *keinen* Projektstatus, sondern ist langfristig anzusehen und bedarf einer strategischen Planung und alsdann einer ständigen Überarbeitung und Verbesserung. Entsprechend handelt es sich nicht um ein reines IT-Thema, sondern ist als Aufgabe des (Top-)Managements anzusehen.

Dieser Aspekt ist wesentlich und wird häufig nicht ausreichend beachtet, denn der technische Schwerpunkt scheint e-Business automatisch zu einem (reinen) IT-Thema zu machen. Wie dargestellt überragen die Herausforderungen des e-Business diejenigen der bisherigen, „klassischen“ IT-Themen jedoch sowohl in Dauer als auch in Komplexität. Dies bezieht sich zum einen auf die betroffenen Unternehmensbereiche, denn hier ist nicht mehr nur die IT involviert, sondern ebenso Organisation, Vertrieb, Einkauf und diverse Fachbereiche, um nur einige zu nennen. Gasós und Thoben (2003) gar beschreiben die Problembereiche „organisationale Struktur“ und „bestehende Prozesse“ als die größten Herausforderungen des e-Business.

Zum anderen unterliegen die Zyklen einzelner Themen innerhalb des e-Business und auch des Internets nun schnelleren Veränderungsintervallen als

zuvor, und die Vielzahl vorherrschender Anglizismen erschwert ein durchdringendes Verständnis zusätzlich.

In der Vernachlässigung dieser Komplexität und der Reduktion auf ein „normales“ IT-Thema liegt eine weitere Ursache für das Scheitern der ersten e-Business-Welle.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass der alleinige Einsatz von Web-Technologien bei weitem nicht ausreichend ist, um die Effizienz des unternehmerischen Handelns zu steigern. Die Zur-Verfügung-Stellung von Informationen über das Intra-, Extra- oder Internet und die Handhabung der Informationsvielfalt mittels entsprechender (sorgsam ausgewählter) Technologien stellt eine (halbwegs) erfolgreiche Insel dar im Meer der überstürzten Versuche, ohne Seitenblicke sämtliche Prozesse und Werkzeuge in das Web zu verlagern. Der verklärte Blick auf die Erfolge der Technik im Informations- und Kommunikationsbereich hat dafür gesorgt, bei allen weiteren Initiativen den Fokus auf die elektronische Komponente – die eigentlich lediglich das Mittel zum Zweck darstellen sollte – zu legen. Mit der Vernachlässigung der *inhaltlichen* Aspekte wurde dabei gleichzeitig das Wesentliche in den Hintergrund gedrängt.

In erster Linie wird mittels eines solchen Vorgehens der Weg in Richtung Überforderung der Mitarbeiter weiter beschritten, denn die erwarteten Arbeitserleichterungen bleiben nicht nur aus, sondern an ihre Stelle treten auch noch erhöhte (technische) Anforderungen. Die Rechnung folgt umgehend in Form der oben dargestellten Probleme. Die Ursache des Übels liegt damit ganz offensichtlich weniger in der Technik als solcher, als vielmehr in der Sichtweise ihrer Anwender, die eine funktionsfähige technologische Unterstützung mit einer weitestgehend konzeptfreien Technisierung, einer Technik ohne Strategie, gleichgesetzt zu haben scheinen.

Die *erfolgreiche* Umsetzung von e-Business setzt aber vielmehr ein professionelles Vorgehen in Form einer expliziten Strategie und die Wahrung und Berücksichtigung des „Human Factors“ voraus. Neben langfristiger Planung ist dazu auch die Einbindung des gesamten Konzepts in die Unternehmensstrategie erforderlich.

4.5.2 Konsequenzen

Die ersten Versuche einer Umstellung der eigenen Geschäftsprozesse zur Anpassung an das veränderte Umfeld und die neuen Anforderungen sind als e-Business-Initiative offensichtlich fehlgeschlagen. Neben weiteren Ursachen kann hierfür sicherlich auch die Vernachlässigung der „weichen“ Faktoren als verantwortlich angesehen werden. Mit dieser Thematik hat sich das vorausgegangene Kapitel ausführlich beschäftigt. Doch angesichts der Notwendigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit in einem globalen und Wissen orientierten Umfeld aufrecht zu erhalten und dies gerade innerhalb der veränderten Rahmenbedingungen (siehe Kapitel 3) werden die Unternehmen nach wie vor zum Handeln gedrängt. Handlungsbedarf in Richtung auf eine Veränderung des unternehmerischen Vorgehens besteht weiter, und nun womöglich noch dringlicher als zuvor.

Trotz aller Misserfolge wird daher die Verlagerung der geschäftlichen Aktivitäten auf eine elektronische Ebene weitergeführt. Angesichts des offensichtlichen Scheiterns der ersten e-Business-Welle verwundert dabei weniger der anhaltende Versuch, auf die Veränderungen der Umwelt zu reagieren, denn schließlich sind zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit dringend die Entwicklung und Umsetzung neuer Konzepte und Strategien erforderlich. Aber es erstaunt auf den ersten Blick das scheinbare Festhalten an der alten und wenig erfolgreichen Vorgehensweise.

Doch auch die renommierte Gartner Group²⁰ kommt zu dem Schluss, dass für viele Unternehmen jetzt die *zweite Generation des e-Business* beginnt (Harris & Phifer, 2002). Ebenso weisen Analysten der META Group²¹ darauf hin, dass die Transformation von Geschäftsprozessen auf eine webfähige Basis nach wie vor auf den Prioritätenlisten ganz oben steht (META Group, 2002).

²⁰ Die Gartner Group Inc., Stamford, Connecticut, ist ein Marktforschungs- und Beratungsunternehmen. Sie wurde 1979 gegründet und hat neben ihrem Hauptsitz 75 lokale Niederlassungen.

²¹ Die META Group Inc., Stamford, Connecticut, ist ebenfalls ein Marktforschungs- und Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten in den Bereichen Informationstechnologien und Strategien der Geschäftsstruktur.

Die Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers²² schätzt e-Business gar als beherrschendes Geschäftsmodell des 21. Jahrhunderts ein (Vering et al., 2001). Es stellt sich also vielmehr die Frage nach dem „*Warum*“ dieses Vorgehens.

Die Antwort hierauf lässt sich in mehrere Dimensionen gliedern: Erstens wird eine Korrektur des Erwartungshorizonts (und auch der Bewertungskriterien) vorgenommen, so dass das neue Vorgehen eine realistischere Perspektive aufweist.

Zweitens haben die elektronischen Geschäftsmodelle an Vielfalt eher noch zugenommen. Nicht nur die Unterstützung durch Intra- und Internet als Instrumente der Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern ist hier gemeint, sondern auch beispielsweise die Reduktion von Kosten für Mitarbeiter-Services durch Self-Service-Modelle. Die Fortschritte und Möglichkeiten der neuen Technologien sind nicht von der Hand zu weisen, und so sollte die Erfahrung mit deren unangemessener oder wenig konzeptuellen Anwendung in der Vergangenheit primär zu zukünftig weitsichtigeren Konzepten führen, nicht jedoch zu gänzlich neuen Ansätzen ohne die maßgebliche Berücksichtigung technischer Erleichterungsmöglichkeiten. Die zentrale Herausforderung lautet hier, die technische Architektur so aufzustellen, dass einerseits die bestehenden Systeme integriert sowie andererseits auch zukünftige Lösungen eingebunden werden können. Dies erfordert zugleich die Etablierung einer umfassenden Strategie, welche der Komplexität des e-Business gerecht und die in die Unternehmensstrategie integriert wird, und welche auch die Bedeutung einer Anpassung der bestehenden Unternehmensstrukturen und -prozesse betont.

Ein dritter bedeutender Lernerfolg aus dem Misslingen des ersten und allzu euphorischen Ansatzes zum e-Business kann in der nüchternen Betrachtung des Labels „e“, also sozusagen einer „Entmystifizierung“ und damit realitätsnäheren Sicht der elektronischen Komponente bei Projekten und Prozessen gesehen werden.

Eine solchermaßen realistische Betrachtung der Technologie schafft Platz für den Blick auf veränderte organisatorische Strukturen und vor allem auf die

²² PricewaterhouseCoopers mit Hauptsitz in New York, NY, ist ein international agierendes Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen mit insgesamt rund 120.000 Mitarbeitern in 139 Ländern.

Mitarbeiter. Dies ist auch dringend erforderlich, denn infolge möglicherweise tief greifender Umstrukturierungsmaßnahmen können hier Ängste und Widerstände entstehen, welchen durch gezielte Mitarbeiterführung begegnet werden muss – und dann auch begegnet werden kann.

4.6 Neue Organisationsformen

Mit der Veränderung der Arbeitsmittel und hier primär dem Bedeutungswandel, den der Faktor Information als zusätzlicher, wenn nicht sogar wichtigster Produktionsfaktor erfährt, und mit dem Einzug neuer Technologien erfolgen in den Unternehmen Umstrukturierungen, und neue, angemessenere Organisationsformen werden umgesetzt.

Die organisatorischen Veränderungen sind tief greifend und betreffen die Interessen aller Beteiligten erheblich. Auch für die Mitarbeiter ergeben sich daraus weit reichende Konsequenzen, denn vor allem das Konzept der „Teamarbeit“ erfährt in den neuen Ansätzen eine besondere Bedeutung.

Zur besseren Einordnung der neuen Organisationsformen soll zunächst ein kurzer Blick auf die klassischen Strukturen geworfen werden. Wenngleich organisationale Strukturen immer auch einen unternehmenskulturellen Aspekt beinhalten und zumindest implizite Aussagen über ein bestimmtes Bild des Mitarbeiters zulassen, so sollen diese Aspekte doch hier aus der Darstellung ausgeklammert und eine reine Beschreibung der Strukturen versucht werden. Die Auswirkungen auf den Umgang mit dem Mitarbeiter als Forderung und Folgerung eines gänzlich neuen organisationalen Ansatzes werden dann in aller Ausführlichkeit in Kapitel 7.2.1 thematisiert.

Die historische Sichtweise der Organisation als geschlossenes System schließt nur Faktoren in die Betrachtung mit ein, welche eine direkte Beziehung mit dem Organisationsziel aufweisen. Das Hauptziel der Bemühungen ist die Maximierung der Effizienz der Organisation. Beispielsweise hat das Scientific Management seine Hauptaufgabe darin gesehen, Standards und Prozesse gemäß technischer Logik zu entwickeln und Kontrollmechanismen einzuführen, welche die

Konformität des einzelnen Mitarbeiters mit diesen Standards sicherstellen sollten (siehe hierzu auch Kapitel 2.1). Dabei werden sowohl Aspekte betreffend die Beschaffung der notwendigen Ressourcen als auch der Verbleib des fertigen Produkts aus der Betrachtung ausgeklammert. Nur diejenigen Faktoren, die innerhalb der Organisation einen Einfluss ausüben können werden berücksichtigt. Ebenso sind zwischenmenschliche Beziehungen nur auf unpersönlicher Basis eingeplant und nur „erlaubt“, solange sie keine Abläufe stören.

Die Eingrenzung des Betrachtungshorizonts beschränkt sich dabei meist nicht nur auf ein gesamtes Unternehmen, sondern wirkt sich auch innerhalb eines Unternehmens dergestalt aus, dass jede Abteilung weitestgehend für sich arbeitet und keinerlei Beziehungen zu anderen Abteilungen unterhält.

Zudem impliziert diese Sichtweise die Forderung an jeden Mitarbeiter, eine strikte Trennung von dienstlichem „Dasein“ und Privatleben vorzunehmen.

Die alternative Sichtweise der Organisation als offenes System betrachtet diese als eine Einheit, welche aber nicht in sich autonom ist, sondern mit anderen Organisationseinheiten und Organisationen in ständiger Interaktion steht. Dabei sind diese Beziehungen zueinander in der Regel flexibel und spontan (Weinert, 1998). Sie stellen somit eine wichtige Voraussetzung zur Anpassung an die dynamischen Veränderungen und relative Instabilität des Umfelds, den globalen Wettbewerb und veränderte öffentliche Bedürfnisse dar.

Das Konzept der offenen Organisation wurde vor allem von Katz & Kahn (1978) entwickelt, die die Beeinflussbarkeit der Organisation sowohl von äußeren Faktoren („Input“ wie beispielsweise die Einstellung neuer Mitarbeiter und das von ihnen mitgebrachte Wissen) als auch von inneren Faktoren (wie beispielsweise Arbeitssysteme und Netzwerke) betonen. Als dritter Faktor kommen die Beziehungen mit der Außenwelt hinzu, die sich aus der Existenz des Unternehmens als Produzent oder Dienstleister ergeben.

Die Betrachtung der Unternehmensgrenzen als „durchlässig“ für Aspekte der „sozialen, technischen, politischen und wirtschaftlichen Umwelt“ (Weinert, 1998, S. 526) wird in den modernen Organisationstheorien noch erweitert. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt dort auf der Fähigkeit der Unternehmen, Informationen von außerhalb in angemessenem Maße aufnehmen und verarbeiten

zu können, um dadurch eine Basis für effizientes (internes) Handeln zu schaffen. Die Strukturen innerhalb des Unternehmens, und hier vor allem Prozesse der Informationsbewertung und -verarbeitung müssen optimal auf dieses Bestreben abgestimmt sein. Damit rücken auch Kooperationen als Prozesse der gemeinsamen Informationsverarbeitung und Zielerreichung in den Fokus der Aufmerksamkeit und treiben so die Etablierung neuer Organisationsformen voran, welche zum einen Abteilung übergreifend sind, vor allem aber neben der eigenen nun auch verstärkt andere Unternehmen mit in die Betrachtung einbeziehen. Erst dadurch wird nun auch der Thematik der Unternehmen übergreifenden Kooperation der Weg bereitet und Organisationsformen, welche über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus blicken werden Realität.

Eine Gemeinsamkeit aller neueren Organisationsformen ist dabei die Ablösung von der Organisation tayloristischer Prägung. Die Reorganisation führt insgesamt zu hierarchieärmeren Strukturen, und indem ausführende und planende Arbeitsschritte wieder integriert werden, findet auch eine weitgehende Aufhebung der tayloristischen Arbeitsteilung statt. Zur Erweiterung des Handlungsspielraums wird zumeist auf neue Prinzipien der Arbeitsstrukturierung zurückgegriffen, durch die man eine Motivation steigernde Wirkung erhofft (Hesch, 1997). Hierzu zählen beispielsweise Maßnahmen wie Job Rotation²³ (Aufgabenwechsel), Job Enlargement²⁴ (Aufgabenerweiterung) und Job Enrichment²⁵ (Aufgabenbereicherung) (Weinert, 1996).

Darüber hinaus wird die Bedeutung von Teams und Teamarbeit als wesentliche Form der Zusammenarbeit hervorgehoben.

²³ Bei dieser Maßnahme soll durch einen systematischen Wechsel des Arbeitsplatzes eine Vergrößerung des Tätigkeitsspielraumes erreicht werden. Routine wird durch eine größere Vielfalt an Aufgaben ersetzt. Durch den häufigen Wechsel der Arbeit werden für den Einzelnen auch betriebliche Abläufe klarer. Nachteilig wirkt sich hierbei u. U. aus, dass der Mitarbeiter keine besondere Verantwortung übernehmen kann, da der Stellenwechsel periodisch erfolgt (Weinert, 1996).

²⁴ Bei dieser Maßnahme soll durch eine Zusammenfassung von Aufgaben derselben horizontalen Ebene eine Vergrößerung des Tätigkeitsspielraumes erfolgen. Es findet hier jedoch kein Wechsel von Aufgaben statt. Der Entscheidungsspielraum verändert sich nicht (Weinert, 1996).

²⁵ Diese Maßnahme beinhaltet eine strukturelle Änderung der Arbeitsinhalte, indem planende, ausführende und kontrollierende Arbeitsschritte zusammengefasst werden. Damit wird sowohl eine Erweiterung des Tätigkeits- als auch des Entscheidungsspielraumes erreicht (Hesch, 1997).

Teams stellen nichts grundsätzlich Neues dar, sondern lassen sich bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts zurückverfolgen (Hesch, 1997). Jedoch war dieser Gedanke jeweils mit einem anderen Schwerpunkt belegt: Während die Human Relations Bewegung der 30er Jahre vor allem die sozialen Aspekte von Teams betonte, wurde im Rahmen der Humanisierungsansätze das Konzept der Teamarbeit als ein Modell anerkannt, das den menschlichen Bedürfnissen am weitesten entspreche (Ulich, 1998).

In den 1980er Jahren versucht man neue Strukturen zu entwickeln, um Organisationen effizienter zu machen. Bereits hier beginnen einige Unternehmen, die Team-Struktur zum zentralen Koordinationsmittel zu machen (Weinert, 1998).

Als dann Anfang der 1990er Jahre die westlichen Industrienationen gegenüber der japanischen Konkurrenz in einigen Branchen an Position zu verlieren scheinen, werden in der kritischen Auseinandersetzung erneut neue Managementstrategien diskutiert. Hierunter fallen vor allem Lean Production (dt.: schlanke Produktion), Lean Management und Kaizen²⁶, in welchen die Bedeutung der Teamarbeit jeweils hervorgehoben wird.

Auch Parker (1994) beschreibt Teams als adäquates Mittel, um auf die neuen Herausforderungen zu reagieren.

Unter einem Team wird allgemein eine kleine Anzahl von Mitarbeitern verstanden, welche unterschiedliche, sich ergänzende Fähigkeiten besitzen und gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, für die sie ebenfalls die gemeinsame Verantwortung tragen (Katzenbach & Smith, 1993; Weinert, 1998)²⁷. Indem eine gemeinschaftliche Anstrengung aller an die Stelle eines relativ isolierten Arbeitens jedes einzelnen – innerhalb seines Verantwortungsbereichs – tritt, können Synergien realisiert

²⁶ Der Begriff Kaizen stammt aus dem Japanischen. Er kann mit „kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)“ übersetzt werden, womit das in Japan vorherrschende und erfolgreiche Prinzip der kontinuierlichen Prozessüberprüfung und -verbesserung in allen Geschäftsbereichen gemeint ist. Wichtiger Bestandteil des Kaizen ist das so genannte „umfassende Qualitätsmanagement“ (Total Quality Management, TQM) (Imai, 1993).

²⁷ Weinert (1998) weist an dieser Stelle auf die Gefahr der analogen Verwendung des Begriffs „Teams“ mit demjenigen der „Gruppe“ hin. Im Gegensatz zum Team hat in Gruppen jeder Mitarbeiter einen eigenen Verantwortungsbereich und die Tätigkeit wird auf einer individuellen Basis durchgeführt. Die Interaktion bezieht sich im Wesentlichen auf dem Austausch von Informationen. Im Team hingegen sind durch die Zusammenarbeit Synergien möglich, die durch eine gemeinschaftliche Anstrengung und ein Commitment realisiert werden.

werden, so dass die Gesamtleistung des Teams die Summe der Einzelleistungen übersteigt.

4.6.1 Modulare Organisation

Im Rahmen der Organisationsform der „modularen Organisation“ erlangen Teams als deren Basiskonzept besondere Bedeutung (Hesch, 1997). Kerngedanke dieser Organisationsform ist die Ausrichtung von Arbeitseinheiten an zusammenhängenden Prozessen der Wertschöpfungskette, also eine „Modularisierung“ von Geschäftsaktivitäten. Damit entstehen gleichzeitig dezentrale und globale Einheiten (oder Module), welche durch Autonomie und Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet sind. In Bezug auf die Arbeitsorganisation führt dies eben zur Bildung von Teams, welche als sich selbst organisierende Strukturen auf jeder Ebene des Unternehmens zu finden sind.

Damit wird gleichzeitig dem gesellschaftlichen Wertewandel (siehe hierzu Kapitel 3.2.3) Rechnung getragen, der auch im Hinblick auf unternehmensinterne Abläufe den Aufbau partizipativer Organisationsformen als wünschenswert definiert.

Die große Bedeutung von Teams ist auch darauf zurückzuführen, dass die wachsende Komplexität der Aufgaben (unter anderem bedingt durch die hohe Informationsdichte), bei gleichzeitig zunehmender Vernetzung organisatorischer und technischer Strukturen, die Verarbeitungs- und auch Verantwortungskapazität eines Einzelnen überschreitet (Hesch, 1997). Darüber hinaus bietet diese Form der Zusammenarbeit einen großen Entwicklungsspielraum für die Kreativität der Mitarbeiter, wodurch wiederum die Innovationsfähigkeit der Unternehmen gesichert wird.

4.6.2 Vernetzte Organisation

Auch für die Strategien der „vernetzten“ und der „virtuellen“ Organisation stellt die Teamarbeit eine wichtige Komponente dar.

Kernstück der vernetzten Organisation sind dynamische Netzwerke zwischen kooperativen, multidisziplinären Teams, durch die vor allem Barrieren zwischen einzelnen Unternehmensbereichen überwunden werden können. Ebenso wird innerhalb dieser Organisationsform die Unternehmen übergreifende Kooperation realisiert, beispielsweise in Form der Integration von Wertschöpfungsprozessen, welche dem eigenen vor- oder nachgelagert sind, oder als strategische Allianz, welche die Bündelung von Wissen und Kenntnissen zur gemeinsamen Projektabwicklung zum Ziel hat. Gerade diese Arten der Kooperation wären in der traditionellen, „geschlossenen“ Organisation nicht umsetzbar. Denn das dort vorherrschende konkurrenzorientierte Handeln wird erst innerhalb der Teamstrukturen durch die Motivation zur Erreichung des (gemeinsamen) Teamziels ersetzt und fördert dort entsprechend kooperatives Handeln. Auch die Erschließung internationaler Märkte durch Joint Ventures mit ausländischen Unternehmen wird durch die Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen und der relativen Eigenverantwortlichkeit als Basis des Agierens ermöglicht.

Vor allem jedoch erreicht die Struktur des Unternehmens durch die Teamarbeit eine hohe Flexibilität und löst damit den bis dahin vorherrschenden statischen Zustand ab. Gerade auf dieses Charakteristikum neuer Organisationsformen kann angesichts abnehmender Stabilität des Marktes und des zunehmenden Wettbewerbs nur schwerlich verzichtet werden.

4.6.3 Virtuelle Organisation

Den schnellen Marktveränderungen und dem damit einhergehenden hohen Innovationsdruck sucht auch eine Weiterentwicklung der Modularisierung und Vernetzung gerecht zu werden: die virtuelle Organisation. Diese Organisationsform beschreibt ein temporäres Netzwerk von Firmen, welche für einen begrenzten Zeitraum aufgaben- oder projektspezifische Kooperationen bilden. In diese Kooperationen bringen einzelne Teams oder Teammitglieder (neben den eigenen Mitarbeitern ebenso Kunden, Lieferanten oder Berater) ihre speziellen Fähigkeiten ein, um damit zur Lösung der gemeinsamen Aufgabe beizutragen (Hesch, 1997). So wird in jeder Hinsicht eine hohe Flexibilität erreicht, denn es wird jeweils für einen Bedarfsfall die Kombination bestimmter Qualifikationen gebildet, die bei Wegfallen

der Bedingungen jederzeit wieder gelöst werden kann. Da hier zumeist mehrere Unternehmen zusammenarbeiten besteht eine große Auswahl an Expertise, so dass jeder Partner seine jeweilige Kernkompetenz, also das Wissen beisteuern kann, worin er besonders gut ist. Die Leistungen, die damit erreicht werden, könnten von einem einzelnen Unternehmen in dieser Qualität nicht erbracht werden.

Die Kooperationsstrukturen, welche bei entsprechender Gelegenheit am Markt gebildet und genauso schnell wieder aufgelöst werden, definieren auch die Grenzen des Unternehmens komplett neu. Einerseits können nun auch Konkurrenten zu (temporären) Partnern werden, was früher kaum realisierbar schien, andererseits machen es diese Strukturen teilweise schwierig zu bestimmen, wo die eine Firma aufhört und die nächste beginnt.

Mit der traditionellen Form der Organisation lassen sich diese Erfordernisse kaum vereinbaren. Hingegen bietet auch hier wiederum die Struktur von Teams mit ihrer hohen Flexibilität, eigenen Entscheidungsbefugnissen und hohem Commitment einen angemessenen Rahmen, in dem die neuen Anforderungen adäquat umgesetzt werden können.

Da häufig neue Teams gebildet und mit neuen Personen auf einer kooperativen und vertrauensvollen Basis zusammengearbeitet werden muss, sind hier seitens der Mitarbeiter ebenso wie der Manager große soziale Fertigkeiten gefragt. Diese neuen Anforderungen finden sich schließlich in einer veränderten Sicht und in einem veränderten Umgang mit dem Mitarbeiter wieder, was gleichzeitig ein Hauptmerkmal einer neuen und umfassenden Strategie darstellt.

Innerhalb von zwei weiteren Konzepten beginnt sich ebenfalls eine neue Sichtweise des Mitarbeiters abzuzeichnen. Es findet eine ideologische Neuausrichtung statt, welche nicht nur theoretisch diskutiert wird, sondern dieses Mal auch Einzug in die unternehmerische Praxis hält. Hierzu zählen die Betrachtung des „Mitarbeiters als wichtigstes Kapital“ im Human Resources Management (HRM) und als „wichtigster Kunde“ im Employee Relationship Management (ERM), welche im Folgenden kurz dargestellt werden sollen.

4.7 Human Resources Management – Oder: Der Mitarbeiter als wichtigstes Kapital

Das Human Resources Management (HRM) betrachtet den Mitarbeiter nicht länger als Kostenfaktor, sondern als Wert zu schätzendes Kapital des Unternehmens.

Im Rahmen des HRM wird der einzelne Mitarbeiter aus der Masse der „Belegschaft“ herausgelöst und als Individuum betrachtet. Zunächst mit einem personalwirtschaftlichen Fokus werden viele personaladministrative Aufgaben auf den Mitarbeiter verlagert und ihm damit zwar mehr Arbeit, vor allem aber zunehmend mehr Eigenverantwortung zugestanden. Mit der sukzessiven Erweiterung des Handlungsspielraumes auch auf diverse andere Bereiche wird der positive Effekt in Bezug auf Motivation und Engagement des Mitarbeiters weiter gesteigert (Alpsü, 2001, S. 19).

Dies wiederum zieht eine weitere positive Wirkung nach sich. Im Lichte motivierter und einsatzbereiter Mitarbeiter steigt auch das allgemeine Image des Arbeitgebers und trägt damit einem weiteren wesentlichen Aspekt des HRM Rechnung: der Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen.

4.8 Employee Relationship Management – Oder: Der Mitarbeiter als Kunde

Auch innerhalb des Employee Relationship Management (ERM) wird die Beziehung der Unternehmensführung zur Mitarbeiterschaft – und ebenso der Mitarbeiter untereinander – thematisiert.

Der einigermaßen etablierte und Service orientierte Ansatz „der Kunde ist König“, also das systematische Management der Kundenbeziehungen (Customer Relationship Management, CRM) wird innerhalb dieses Konzepts auf den Mitarbeiter übertragen. Kerngedanke des CRM ist, den Kunden nicht länger als notwendiges Übel zu betrachten und entsprechend zu behandeln, sondern ihn zum Mittelpunkt aller nach außen gerichteten Prozesse zu machen. Das Eingehen auf die Wünsche des Kunden wirkt sich aus auf das Produktportfolio und ebenso auf die Maßnahmen des Marketings.

Das nun aufkommende Verständnis, dass jeder Mitarbeiter zugleich „Kunde in einem internen Dienstleistungsgeflecht“ (Alpsü, 2001, S. 19) ist, führt über die Erkenntnis des HRM, nämlich dass der Mitarbeiter das wichtigste Kapital des Unternehmens ist zur Adaptation des gezielten CRM auf den Mitarbeiter.

In Bezug auf Angelegenheiten zwischen Mitarbeiter und Unternehmen (wie beispielsweise das Anstellungsverhältnis) rücken zunehmend technische Aspekte in den Vordergrund. Dabei verschiebt sich der Fokus vom „Wohl des Mitarbeiters“ – wie es im HRM vorherrschend war – in Richtung auf eine Rationalisierung der HR-Arbeit.

4.9 Zusammenfassung

Beeinflusst durch die Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld finden auch innerhalb der Unternehmen tief greifende Veränderungen statt. Grob lassen sich diese in die drei Bereiche Technik, Organisation und Humankapital einteilen, wobei der Schwerpunkt in der Praxis eindeutig auf der Technik liegt.

Ausgehend von dem erfolgreichen Einsatz neuer Technologien innerhalb eines relativ eng umgrenzten Bereichs – dem Umgang mit Information und Kommunikation – wird zunächst vergeblich versucht, die funktionierende Lösung auch für alle anderen Bereiche des Unternehmens zu adaptieren. Das Scheitern dieser ersten e-Business-Welle führt im zweiten Schritt dazu, bei Beibehaltung des technischen Schwerpunkts eine umfassendere und damit angemessenere Sichtweise einzunehmen, die nun auch strategische Aspekte beinhaltet.

Unter dem Druck der – äußeren und inneren – Veränderungen werden schließlich auch die organisationalen Strukturen einer Revision unterzogen, und mit der Betonung der Teamarbeit und der Aufweichung starrer organisatorischer Grenzen wird die Möglichkeit zu den notwendigen weit reichenden Kooperationen geschaffen.

Endlich werden in diesem Zusammenhang auch das Humankapital und seine Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg (neu) entdeckt. Mit neuen Konzepten ist man nun um den Mitarbeiter bemüht, gesteht ihm – auch in der Praxis – mehr

Eigenverantwortung zu und beginnt damit, um den Einsatz seiner Arbeitskraft für das Unternehmen zu werben.

Wenngleich auch für die Technologien bereits eine Erweiterung des Betrachtungshorizonts in der Weise vorgenommen wurde, dass eine strategische Planung unabdingbar für den Erfolg ist, so besteht an diesem Punkt der Entwicklung insgesamt betrachtet noch klarer Handlungsbedarf: zwar hat jeder der drei genannten Bereiche in angemessener Weise auf die äußeren Veränderungen reagiert, jedoch haben diese Entwicklungen im Wesentlichen unabhängig voneinander stattgefunden.

Wie das nachfolgende Kapitel zeigt, wird mit der Etablierung des Wissensmanagements in den Unternehmen ein großer weiterer Schritt in die richtige Richtung getan, indem dort ein strategisches Konzept entsteht, das alle maßgeblichen Komponenten einbezieht.

Und auch diese Strategie wird im weiteren Verlauf der Entwicklung in einen umfassenderen Ansatz integriert, der sich nicht nur auf die Bereiche Information und Kommunikation beschränkt, sondern für alle unternehmerischen Prozesse Gültigkeit beansprucht.

Angesichts dieser – bis hier dargestellten sowie noch darzustellenden – Entwicklungen wird an späterer Stelle der vorliegenden Arbeit die Frage gestellt werden, inwieweit in der heutigen Praxis der Unternehmen noch die im zurückliegenden Kapitel geschilderten weitestgehend isolierten Herangehensweisen vorzufinden sind, bzw. ob sich in der Praxis bereits die noch darzustellenden integrierten Ansätze durchgesetzt haben.

5 Wissensmanagement

Etwa zu der Zeit der Entwicklung von Intranets und Portalen findet eine weitere rasante Entwicklung in der Informationstechnologie hin zu Werkzeugen zur Erfassung, Speicherung, Selektion und Verteilung von Informationen statt (siehe hierzu auch Kapitel 3.1). Es wird damit der Weg für eine Institutionalisierung des Managens von Informationen, des *Informationsmanagements* bereitet. Die Effekte dieses gezielten Managens von Informationen, also die bewusste Herangehensweise an den neuen, vierten Produktionsfaktor, die Identifizierung der relevanten Informationsquellen durch eine Analyse und Strukturierung der Informationen und eine Prozess orientierte Filterung helfen, die Informationsflut zu beherrschen.

Zieht man den Radius der Betrachtung weiter und geht über die reinen Informationen hinaus, so gelangt man schnell zu der Einsicht, dass die Transformation von Information zu Wissen einen noch größeren Mehrwert bringt. Wissen soll hier in (theoretischer) Abgrenzung zur reinen Information verstanden werden als „eine Sammlung von in sich geordneten Aussagen über Fakten oder Ideen“, die sich ein Mensch auf Grundlage von Informationen und eigenen Erfahrungen selbst erarbeitet hat (Prognos AG & Infratest Burke Sozialforschung, 1998, S. 9). Da ein Großteil dieses Wissens überwiegend in Form von Handlungs- oder Prozesswissen vorliegt, entzieht es sich jedoch dem direkten Zugriff. Wissen stützt sich zwar immer auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch an Personen gebunden und von der individuellen Aufnahme- und Verarbeitungskapazität der jeweiligen Person abhängig (Probst et al., 1999). Daraus ergibt sich, dass es nur indirekt in Form von Informationen weitergegeben werden kann, sofern es formulierbar und kommunizierbar ist, und jeweils neu – durch Integration in den bestehenden Wissensschatz der aufnehmenden Person – in Wissen umgewandelt werden muss.

Ein wesentlicher Aspekt ist hier, dass zur Erreichung der optimalen Nutzbarkeit der (fremden) Information deren Anreicherung mit den eigenen Erfahrungen

sowie – im besten Falle – die Einordnung in bereits vorhandenes persönliches Wissen notwendig ist.

Auf der inhaltlich-konzeptionellen Ebene der Betrachtung wird daher etwa Mitte der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts das reine Informationsmanagement durch das Konzept des *Wissensmanagements* erweitert. Der Hauptunterschied zum Informationsmanagement besteht in der Abschwächung des technischen Aspekts zu Gunsten von einerseits einem geänderten Verständnis des vierten Produktionsfaktors (Wissen anstelle von Informationen, siehe oben) sowie andererseits einer verstärkten Betonung motivatorischer Aspekte.

Einerseits werden Informationen und Wissen nun zunehmend im Zusammenhang mit ihren *Wissensträgern* betrachtet und in der Folge liegt das Augenmerk vermehrt auf der Person des Mitarbeiters. Andererseits geht mit der Anforderung nach der Teilung des eigenen Wissens aber ebenso das Erfordernis nach der Annahme des von anderen bereitgestellten Wissens einher. Die Motivierung der Mitarbeiter und die Gewinnung ihres Verständnisses und Engagements für die Weitergabe und ebenso die Annahme von Informationen werden damit zu einer der wichtigsten neuen Aufgaben (siehe hierzu auch das Kapitel 6.2).

Eine Schwierigkeit und gleichzeitig auch eine besondere Notwendigkeit zum systematischen Umgang mit Wissen ergibt sich aus der Komplexität der neuen Bereiche, in denen Informationen und Wissen nun große Bedeutung erlangt haben. Während die klassische, wissensintensive Arbeit beispielsweise in der Forschung in kleinen, überschaubaren Gruppen oder gar von einzelnen Individuen geleistet wurde, sind nun ganze Organisationen Schauplatz der Wissensarbeit, deren Mitarbeiter weiträumig und zumeist auch global verteilt sind. Damit nimmt einerseits die Menge derjenigen zu, die grundsätzlich in die Gruppe der „Wissenden“ aufgenommen werden müssen. Andererseits steigen durch die größere räumliche Verteilung auch die Anforderungen an die logistische Gestaltung. Der Austausch von Erfahrungen und die wechselseitige Kommunikation können nicht länger zufälligen persönlichen Bekanntschaften oder den Kaffeepausen von Besprechungen überlassen werden (Willke, 2001).

5.1 Definitionen von Wissensmanagement

Die Suche nach einer Definition des Begriffs Wissensmanagement führt zu einer Reihe von Ansätzen, die teilweise zu erklären versuchen, was Wissensmanagement ist, teilweise beschreiben, was man im Sinne von Wissensmanagement unternehmen sollte. Einige dieser Definitionen sollen hier exemplarisch aufgeführt werden. Dabei soll jeweils auch die z. T. stark variierende Bedeutung dieses Konzepts im Kontext der Unternehmen besonders dargestellt werden.

Die Definition von Schüppel (1996) stellt Wissensmanagement als Gesamtheit aller möglichen human- und technikorientierten Interventionen und Maßnahmenpakete dar, die primär dem Ziel der Optimierung von Wissensproduktion, -reproduktion, -distribution, -verwertung und -logistik dienen. Nach Auffassung dieses Autors sollte das Hauptaugenmerk auf der Mobilisierung der individuellen und kollektiven Wissensbestände liegen. Darüber hinaus hebt er die Bedeutung derjenigen Lernprozesse hervor, die der Veränderung und Verbesserung der Wissenspotenziale dienen sollen. Schüppels Verständnis von Wissensmanagement beschreibt damit sehr deutlich einige der wesentlichen Elemente des Wissensmanagements. Seine Definition umfasst nicht nur die „Sammlung“ von Wissen, die häufig von den Unternehmen priorisiert wird infolge der Angst, dass bei Ausscheiden von Mitarbeitern größere Wissenslücken entstehen. Vielmehr betont er ebenso die Produktion von Wissen, und mit der Weiterentwicklung von Wissensmanagement und Wissen gleichzeitig den überdauernden Lerncharakter dieses Konzepts.

Allerdings wird Wissensmanagement in seinem Sinne stark als Selbstzweck betrachtet. Diese Priorisierung erscheint aus Sicht der Unternehmen problematisch, denn ihre Interessen rücken damit in den Hintergrund. Vielmehr muss aus Unternehmenssicht die Wirtschaftlichkeit des Konzepts klar hervortreten. Wenngleich Schüppels Definition auch den (einen) Kernaspekt des Wissensmanagements beschreibt, so fehlt seinem Ansatz jedoch die gleichzeitige Betonung der Anwendbarkeit des (neuen) Wissens und die Nutzung von Wissensprozessen und damit die Instrumentalisierbarkeit von Wissensmanagement zur Wertschaffung im Unternehmen. Erst damit macht Wissensmanagement auch aus organisationaler Sicht einen Mehrwert aus und rechtfertigt so seine Einführung.

Diese organisationale Perspektive nimmt Willke (2001) mit seiner Definition des Wissensmanagements ein. Nach ihm beschreibt Wissensmanagement die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer intelligenten Organisation. Mit Blick auf die Personen geht es um das organisationsweite Niveau von Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit aller Mitarbeiter, und mit Blick auf die Organisation selbst um die Schaffung, Nutzung und Weiterentwicklung der kollektiven Intelligenz. An die technologische Infrastruktur wird einerseits die Anforderung gestellt, hinsichtlich der Kommunikations- und Informationsinfrastruktur zu der Organisation zu passen sowie andererseits eine effiziente Nutzung zu ermöglichen.

Zwei Modelle von größerer Popularität sind zum einen das Modell der Wissensschaffung im Unternehmen nach Nonaka und Takeuchi (1997; Takeuchi, 1998) sowie zum anderen das Münchener Modell von Gabi Reinmann-Rothmeier (2001). Aufgrund ihrer Popularität sollen beide im Folgenden kurz skizziert werden.

Nonaka und Takeuchi (1997) rücken die Bedeutung der Wissensschaffung in den Mittelpunkt ihres Modells. Im Gegensatz zur bloßen Wissensverarbeitung stellen sie einen geeigneteren Ansatz dar, dynamisch und effizient auf die ständigen Veränderungen im Unternehmensumfeld zu reagieren.

Zentraler Ausgangspunkt der Wissensschaffung ist nach ihnen das implizite Wissen. Hierbei handelt es sich um das erfahrungsbasierte Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter, bei dem auch Gefühlswerte und Normen eine Rolle spielen, und das schwer dokumentierbar ist. Oder mit den Worten Michael Polanyis (1985) ausgedrückt: „...jeder unserer Gedanken [umfasst] Komponenten (...), die wir nur mittelbar, nebenbei, unterhalb unseres eigentlichen Denkinhalts registrieren.“ (S. 10). Die Wissensschaffung vollzieht sich im Wesentlichen im Prozess der Umwandlung von diesem impliziten zu explizitem Wissen, der so genannten Externalisierung, durch die das Wissen für Außenstehende gleichzeitig leichter verfügbar wird²⁸.

²⁸ Auch insgesamt betrachtet bildet die dynamische Beziehung der beiden Wissenssysteme zueinander eine Quelle neuen Wissens. Mit Sozialisation, Kombination und Internalisierung nennen die Autoren drei weitere Formen der Umwandlung, bei denen aus implizitem bzw. explizitem Wissen jeweils explizites bzw. implizites Wissen entstehen kann, und die auch in den bisher gängigen Organisationstheorien zu finden sind (Bundesverwaltungsamt, 2000).

Diese sowie drei weitere Formen der Wissensschaffung werden in der Wissensspirale in einem iterativen Prozess durchlaufen. Die wiederholte Kontrolle und Korrektur des Erreichten führt zu kontinuierlichen Lernimpulsen bzgl. der Ziele und Reflexion der aktuellen Situation. Der Wissensgewinn der vorausgegangenen Phasen wird jeweils integriert und bisherige Erkenntnisse werden entsprechend dem Double-Loop-Learning²⁹ immer wieder neu in Frage gestellt. So soll durch die Auflösung des existierenden Wissenssystems und die Entwicklung innovativer Denk- und Handlungsmodelle schließlich die selbstständige Erneuerung des Unternehmens ermöglicht werden.

Bei diesem Konzept ist besonders der deutliche Verweis auf die organisationale Struktur hervorzuheben, die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements ist: die Lernende Organisation. Jedes Wissenselement erhält hier in gewisser Weise einen Moment-Charakter, indem es ständig neu hinterfragt wird. Die (Wissens)prozesse durchlaufen damit einen permanenten Verbesserungsprozess und tragen so ihrerseits zu einem fortlaufenden Wandel der Organisation bei – dem Kernpunkt der Lernenden Organisation (Rosenstiel, 2000; Geißler, 1996). Dabei ist die sich kontinuierlich verändernde Organisation ebenso Voraussetzung für den ständigen Verbesserungsprozess von Individuen, Gruppen und der Organisation als Ganzes³⁰.

Das Münchener Modell (Reinmann-Rothmeier, 2001) nimmt eine pädagogisch-psychologische Sicht des Managens von Wissen ein. Der Auffassung dieses Modells folgend bezieht sich Wissensmanagement sowohl auf informationsnahes („Wissen als Objekt“) als auch auf handlungsnahes („Wissen als Prozess“) Wissen³¹. Wissensmanagement besetzt hier eine Integrationsfunktion zwischen Information und Handeln, oder anders ausgedrückt: zwischen Informationsmanagement (Technik) und Kompetenzmanagement (Human Resources).

²⁹ Form des organisationalen Lernens (siehe auch Fußnote 30 zur Lernenden Organisation), auch: „Veränderung des Reaktionsrepertoires“. Betont wird hier die Optimierung der zugrunde liegenden Rahmenbedingungen (Geißler, 1996).

³⁰ Das hier stattfindende organisationale Lernen ist als aktive Auseinandersetzung mit dem Umfeld darauf ausgerichtet, das kollektive Wissens- und Verhaltensrepertoire ständig zu verbessern, um eine Steigerung der organisationalen Effizienz zu bewirken.

³¹ Unter der Prozess-Perspektive versteht man beispielsweise die im Handeln eines Experten erkennbare langjährige Erfahrung, während sich die Objekt-Perspektive auf z.B. dokumentarisch verwaltete Berichte über Best Practices bezieht.

Dabei ist es in die übergeordnete Idee des Lernens eingebettet: globale Zielrichtung des Wissensmanagements im Verständnis des Münchener Modells ist die Förderung der individuellen und organisationalen Lernfähigkeit. In der Verbindung dieser beiden Lernzyklen kann die „Lernende Organisation“ (s. o.) entstehen.

Dabei geht es nicht mehr ausschließlich um Wissen und Lernen als Selbstzweck, sondern um die Transformation von (handlungsbezogenem) Wissen in Aktivität, also um seine praktische Anwendung. Im (neuen) Lernprozess zur „Erweiterung des Verhaltensrepertoires“ (Geißler, 1996) ebenso wie in der Anwendung des „statischen“ Wissens entsteht die Möglichkeit zur Weiterentwicklung der gesamten Organisation. Fokus ist die Anwendung des Wissens in der Veränderung und Optimierung organisationaler Strukturen und Prozesse zur Steigerung der unternehmerischen Effizienz.

Kern dieses Modells sind vier Phänomenbereiche, die jeweils verschiedene Prozesse unter einem gemeinsamen Nenner bündeln und gleichzeitig die häufig vernachlässigten psychologischen Prozesse berücksichtigen. Die Wissensrepräsentation als erster Bereich bezeichnet dabei den Versuch, Wissen greifbar und damit bedingt auch transportierbar zu machen. Wissensnutzung bezieht sich darauf, Wissen für Entscheidungen und Handlungen anwendbar zu machen. Wissenskommunikation meint Austausch und Verteilung von Wissen sowie die Vernetzung einzelner Wissensträger miteinander. Der letzte Bereich schließlich ist die Wissensgenerierung, die sich auf die Transformation vom Rohstoff Information zu handlungsrelevantem Wissen bezieht. Hier kann die Konstruktion neuen Wissens eingegliedert werden, die auch den Kern des Modells der Wissensspirale (Nonaka & Takeuchi, 1997) darstellt.

Positiv hervorzuheben ist bei diesem Modell vor allem die Betonung der psychologischen Komponente und deren Thematisierung sowohl als potenzieller Erfolgs- als auch als Misserfolgswert. Dabei baut es auf empirischen Arbeiten zum individuellen und organisationalen Lernen auf und will wissenschaftlichen und praktischen Ansätzen gleichermaßen genügen. Die geringere Popularität im Sinne praktischer Akzeptanz und wissenschaftlicher Anerkennung lässt sich hierbei sicherlich primär auf das vergleichsweise „junge“ Alter des Münchener Modells zurückführen.

Ein sehr ausführlicher Ansatz von größerer Akzeptanz als das Münchener Modell findet sich bei Probst, Raub & Romhardt (1999). Nach Probst et al. (1999) bildet Wissensmanagement ein integriertes Interventionskonzept, das der Gestaltung der organisationalen Wissensbasis dient. Management wird hier als indirekter Weg verstanden, über die Gestaltung von Rahmenbedingungen Resultate zu erzielen, und in diesem Sinne kann diese Konzeptualisierung auch als Kontextmanagement verstanden werden. Die drei Autoren definieren acht Bausteine des Wissensmanagements, welche sich in einen äußeren und einen inneren Kreislauf³² gliedern lassen (siehe Abbildung 3).

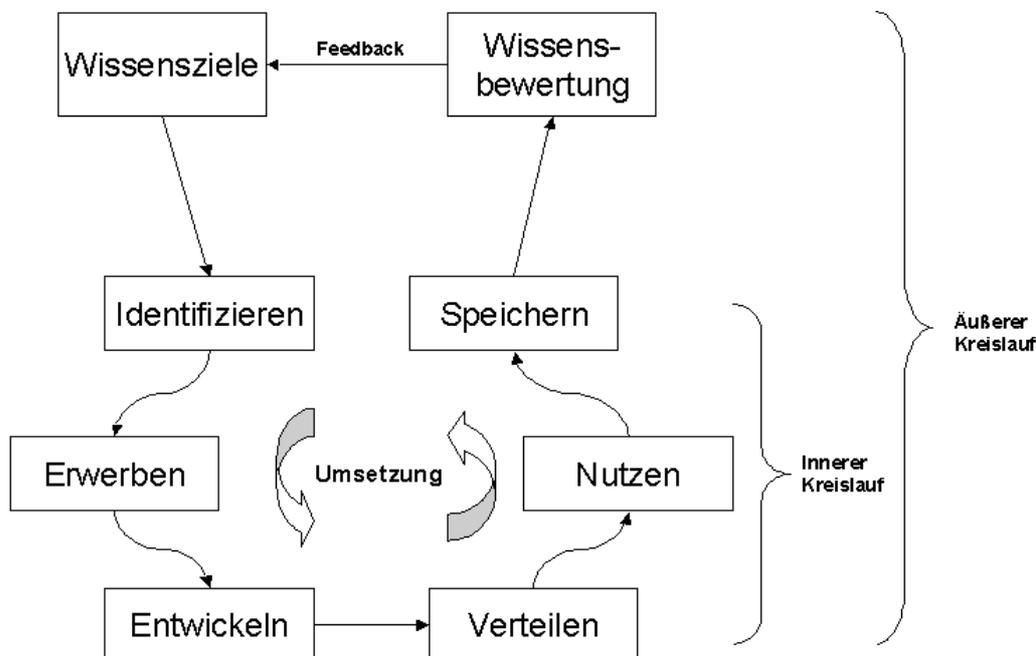


Abbildung 3: Das Baustein-Modell des Wissensmanagements (eigene Darstellung, in Anlehnung an Probst, Raub & Romhardt, 1999).

Der äußere Kreislauf bildet einen traditionellen Managementprozess ab und ist auf der strategischen Ebene anzusiedeln. Er besteht aus den Schritten Zielsetzung, Umsetzung (der innere Kreislauf) und Bewertung. Die Definition der Wissensziele bildet den Kern der strategischen Planung. Hier wird festgelegt, was durch eine Wissensmanagement-Initiative erreicht werden soll, und welches Wissen aktuell und in Zukunft hinsichtlich des Unternehmenserfolgs als bedeutsam angesehen

³² Die Bausteine des inneren Kreislaufs weisen dabei Ähnlichkeit zu den vier Phänomenbereichen des Münchner Modells auf.

wird. Um diesen Zielen Nachhaltigkeit zu verleihen ist es von entscheidender Wichtigkeit, sie in die *Unternehmensziele* zu integrieren und so ihre Bedeutung auch aus strategischer Sicht zu betonen (Guretzky, 2001; Stoeber, 2001).

Die Phase der Umsetzung umfasst den inneren Kreislauf mit weiteren sechs Schritten: zunächst wird das im Unternehmen vorhandene Wissen identifiziert und – ausgehend von der Zieldefinition – fehlendes Wissen von außen zugekauft (erworben) oder intern entwickelt. Dieses Wissen soll alsdann allen Betroffenen leicht zur Verfügung stehen (Verteilung) und von diesen auch angewendet werden (Nutzung). Schließlich ist dazu die Speicherung des „Wissens“ – in recherchierbarer Form – notwendig.

Der Baustein der Wissensbewertung vervollständigt den äußeren Kreis der strategischen Prozesse. Mittels Kontrolle der durchgeführten Maßnahmen nebst Erfolgen sollen die Aufwendungen gerechtfertigt sowie etwaige Modifikationserfordernisse aufgedeckt werden. In dieser Phase wird somit Zwischenbilanz gezogen, während sie gleichzeitig Ausgangspunkt weiterer, ggf. modifizierter Initiativen sein kann.

Auch hier wird unter Wissensmanagement also ein Prozess ständiger Überarbeitung und Verbesserung verstanden, der nicht bei dem einmal Erreichten stehen bleibt, sondern ständig sowohl die gesteckten Ziele als auch die Maßnahmen zu deren Erreichung überprüft.

Ausgehend von den dargestellten Ansätzen sei Wissensmanagement im Verständnis der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert:

Wissensmanagement versucht, das organisationale Lernen und damit die Veränderung der organisationalen Wissensbasis zu steuern. Dabei handeln die Wissensmanager nicht aus reinem Erkenntnisinteresse, sondern es geht aus anwendungsorientierter Perspektive um die Optimierung des Wissensportfolios des Unternehmens, und damit um die zielorientierte Nutzung und Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten, welche für den Organisationszweck als notwendig und nützlich angesehen werden. Erst nachgeordnet erhöht sich damit auch der persönliche Entwicklungsspielraum jedes Mitarbeiters.

5.2 Der Mitarbeiter als Wissensträger und Wissensgeber

Die organisationale Wissensbasis – also die Gesamtheit des unternehmensrelevanten Wissens – umfasst die individuellen und kollektiven Wissensbestände der Organisation. Wissensmanagement in diesem Zusammenhang umfasst sämtliche Prozesse, die sich mit dem intellektuellen Kapital eines Unternehmens beschäftigen. Damit liegt der Fokus auf dem Mitarbeiter als Träger des intellektuellen Kapitals.

Zwar wurde zunächst der Information gesonderte Aufmerksamkeit zuteil, indem sie als weiterer Produktionsfaktor neben den klassischen Faktoren anerkannt wird (siehe hierzu Kapitel 3.1), und die Prozesse, die in diesem Zusammenhang gesonderte Beachtung erfahren, beziehen sich auf die Bereitstellung des Zugangs zu allen arbeitsrelevanten Informationen, und zwar unabhängig von Ort und Zeitpunkt des Zugriffs. Darüber hinaus jedoch und wie bereits dargestellt (siehe Kapitel 3.1 und die Einleitung zu Kapitel 5) ist *Wissen* jedoch von größerem Nutzen als reine Information. Hier stellt sich das Problem, dass Wissen personengebunden vorliegt und bei abstrahierender Digitalisierung an Wert verliert.

Wissen kann nicht aus katalogisierten Beständen gekauft und ebenso wenig aus dem Lagerbestand heraus angefordert und eingesetzt werden. Vielmehr bedarf es zu seiner Nutzung der aktiven Mitwirkung der Wissensträger, der Mitarbeiter. Doch auch dabei ist die reine Abgabe von Wissen in der Regel kaum möglich, denn Wissen baut – im Gegensatz zu Daten und Informationen – zwar auf diesen auf, ist jedoch immer personengebunden und erhält erst durch die Einbettung in einen Erfahrungshintergrund seinen besonderen Wert (Probst et al., 1999).

Eine ansatzweise Möglichkeit zur Nutzung dieses personengebundenen Wissens ist beispielsweise die Bekanntmachung von Experten und deren Expertenwissen beispielsweise durch „Gelbe Seiten“ (Expertenverzeichnisse), mittels derer bei spezifischen Fragen adäquate Ansprechpartner gefunden werden können. Die Herstellung eines Kontakts durch eine solche Expertendatenbank und in der Folge der (persönliche) Austausch zu einem Themengebiet stellt eine gute Möglichkeit zur Weitergabe wirklichen Wissens – anstelle reiner Informationen – dar. Hinzu

kommt, dass der Wissensaustausch stark erleichtert wird, da der „Experte“ als solcher bekannt und geachtet ist und der „Fragende“ Aktualität und Ursprung der Information sicher zuordnen kann.

Nicht zu vernachlässigen sind hierüber jedoch die originär persönlichen Kontakte, wie sie einerseits im kooperativen Miteinander ständig entstehen und darüber hinaus durch Wissensmanagement- (oder andere) -Veranstaltungen gezielt gefördert werden können. Auch hier ist wieder die zwischenmenschliche Interaktion Voraussetzung für den erfolgreichen Wissensaustausch. Dabei wird deutlich, dass der Erfolg des Zugangs zu Wissen stark von der Motivation der Wissensträger abhängt, ebenso wie die Annahme der Informationen die Bereitschaft der „Suchenden“ hierzu voraussetzt.

Unter Betrachtung dieser kulturellen Aspekte greift die systematische Verwaltung der Ressource „Information“ bzw. „Wissen“ mittels teurer Wissensmanagement-Technologien also einen entscheidenden Schritt zu kurz. Denn nicht (gespeichertes) Wissen alleine ist effizient, sondern zur Wertschaffung ist erstens eine Abstimmung von Technologien, Wissensmanagement-Abteilungen (also der so genannten „Wissensarbeiter“) und dem Wertschöpfungsprozess notwendig, d.h. die die Wissensziele müssen klar definiert sein, damit Wissen zur Leistung für den Kunden und damit zur Wertschöpfung führt. Dazu ist zweitens und vor allem anderen aber weniger die Technologie, als vielmehr der Mitarbeiter und sein Engagement erforderlich.

Diese (neue) Betrachtung des Mitarbeiters als wichtigste Ressource eröffnet gleichzeitig den Blick auf eines der Hauptprobleme des Wissensmanagements, dass nämlich das fokussierte Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter nicht wie ein Vermögensgegenstand in der Bilanz ausweisbar und vor allem nicht seitens des Managements frei verfügbar ist. Vielmehr ist und bleibt dieses Wissen Eigentum seiner Träger, die es in den Arbeitsprozess investieren können – oder eben nicht (Davenport, 1999). Die Anregung der Mitarbeiter zur Anwendung dieses Wissens stellt damit das zentrale Thema des Wissensmanagements dar. Denn weder Können noch Erfahrung helfen weiter, wenn die Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters fehlt. Viele Unternehmen sind deshalb bemüht, die Träger des Humankapitals in

eine wirtschaftliche Mitverantwortung für die von ihnen erbrachte Leistung zu nehmen (Davenport, 1999)³³.

Unter Wissensmanagement sind also primär diejenigen Aktivitäten zu subsumieren, welche die Nutzung des eigenen und des fremden Wissens anregen und fördern und sich mit Möglichkeiten zur Motivierung des Mitarbeiters und mit seiner Identifizierung mit den Zielen des Unternehmens beschäftigen!

Über diese Erkenntnis führt das idealtypische Vorgehen im Wissensmanagement – in der eigentlichen Bedeutung des Konzepts – zu einer Fokussierung auf die menschliche Komponente, also den Mitarbeiter als Wissensträger, auch wenn viele der Ansätze Technik lastig waren – oder immer noch sind. Schließlich ist ja der Mensch selbst Träger jeglichen Wissens, und technologische Funktionalitäten ebenso wie organisationale Strukturen können „nur“ Unterstützung leisten – wenn auch äußerst hilfreiche.

Indem das (idealtypische) Wissensmanagement nun den Menschen als Wissensträger und Wissensgeber in den Vordergrund stellt (vgl. z.B. Seeman, 1996; Fahey & Prusak, 1998) betont es, dass vor allen anderen Faktoren der Motivation der Mitarbeiter und der Gewinnung deren Engagements als primären Erfolgsfaktoren besondere Beachtung eingeräumt werden muss, und es verweist die Technologie auf einen Platz in der zweiten Reihe. Vor der Behandlung der – zugegebenermaßen alles andere als unbedeutenden – technischen Aspekte muss den so genannten weichen Faktoren wie der Unternehmens- und Interaktionskultur, der Organisation und dem Human Resource Management Priorität eingeräumt werden. Dazu gehört es ebenso, den Mitarbeitern sämtliche Ängste, die der Annahme oder Weitergabe von Wissen entgegenstehen könnten, zu nehmen. Permanentes Lernen, Zusammenarbeit und Vertrauen müssen gefördert werden. Im Idealszenario wird Wissensmanagement daher mit diesem Fokus bei Unterstützung durch technische Elemente betrieben (vgl. z.B. Davenport, de Long & Beers, 1998). Die technische Unterstützung kann beispielsweise für den Bereich des Lernens in der Form erfolgen, dass bei der Darstellung von Inhalten stets Links zu weiterführenden verwandten Seiten angezeigt werden. Zur Bildung von Vertrauen als eine der

³³ In der Praxis finden sich dazu beispielsweise variable erfolgsabhängige Gehaltsanteile, wobei die Wirksamkeit solcher externer, rein materieller Belohnungen zu hinterfragen wäre.

wesentlichsten Voraussetzungen für erfolgreiches Wissensmanagement im Allgemeinen sowie für Lernen und Zusammenarbeit im Besonderen kann ein virtuelles Treffen zwar ein persönliches nicht ersetzen, ist aber eine gute Möglichkeit, eine ansonsten längere „Kommunikationspause“ zu überbrücken.

Die derzeitige Situation in den Unternehmen ist gekennzeichnet durch die zentrale Stellung der Humanressourcen und damit des Wissens der Mitarbeiter. Zwar wird das Wissen des Einzelnen in erster Linie einem höheren (unternehmerischen) Ziel untergeordnet, jedoch – und das ist wesentlich für die Motivation – hat es ebenso Selbstzweck. Dies zum einen, indem jede Aneignung von Wissen (unabhängig davon, ob es im Unternehmensinteresse steht) nützlich und wertvoll für den Einzelnen ist, vor allem jedoch, indem auch Erwerb und Entwicklung nicht unmittelbar zweckgebundenen Wissens ermöglicht werden. Wissensmanagement dient so auch der persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters – was über die motivierende Funktion letztlich wieder dem Unternehmen zu Gute kommt.

Die bisherige Sicht des Mitarbeiters als Kostenfaktor wird so langsam abgelöst von seinem Verständnis als Wertschöpfer und Wissensträger. Die Erkenntnis, dass der Weg zur Nutzung des „intellektuellen Kapitals“ zwangsläufig über die Person des Mitarbeiters führt, leistet damit fast automatisch seiner Wertschätzung und der Fokussierung auf sein Wohlbefinden Vorschub.

Ein wichtiger Aspekt dieses Entwicklungstrends ist die Versorgung des Mitarbeiters mit Informationen, die auf seine Belange *abgestimmt* sind. Maßgeblich für die Arbeitserleichterung des Mitarbeiters sowie ebenso für die effiziente Nutzung des Unternehmenswissens ist die Verfügbarkeit der richtigen Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort (vgl. z.B. Sturz, 2001). An dieser Stelle betritt denn auch die Informationstechnik das Spielfeld. Das Intranet und Datenbanken, das Portal als einheitlicher Zugang zu diesen Informationsquellen, Suchfunktionen als Möglichkeit zum geordneten und strukturierten Zugriff auf die Informationen – um nur einige der Möglichkeiten zu nennen – stellen die informationstechnische Unterstützung zur Erreichung dieses Ziels dar.

Der Kern des Wissensmanagements jedoch ist gleichzeitig sein Hauptziel, nämlich die Gewinnung des Engagements der Mitarbeiter zum Erwerb, zur Teilung und Annahme von Wissen bzw. Informationen, um damit letztlich eine Steigerung der Effizienz des Gesamtunternehmens zu erreichen. Die Wege zu diesem Ziel indes führen entlang der Identifizierung, Strukturierung und Bereitstellung der Informationen. Und erst an dieser Stelle der Umsetzung treten die Technologien ins Spiel, die wertvolle und wesentliche Unterstützung leisten.

Damit verschiebt sich auch die Richtung bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die sich nun verstärkt am Mitarbeiter orientiert, während gleichzeitig eine „Anpassung“ des Mitarbeiters an (oder auch „in“) bestehende Modelle abnimmt.

5.3 Die Technologie im Wissensmanagement

Die Umsetzung dieses Gedankens bedarf ohne Frage des Einsatzes von Technologien der Information und Kommunikation. Jedoch darf die hier geforderte *unterstützende* Funktion der Technik nicht mit dem dahinter liegenden und maßgeblichen Konzept vermischt werden. Die Informationstechnologie ist als Enabler des Wissensmanagements zu verstehen, da vor allem die neuen Technologien wesentlich zur Beschleunigung vieler Geschäftsprozesse und damit auch zur Entstehung des Bedarfs an gezieltem Wissensmanagement beigetragen haben (O'Dell & Grayson, 1997). Der heutige Wert der Technologien liegt primär in der Erleichterung von Dingen, die ansonsten zu aufwändig oder zu kostspielig wären und erreicht damit gleichzeitig den Status des „Möglich-Machers“. Beispiele hierfür sind das Durchsuchen großer Datenbanken oder Dokumentenbestände oder das Treffen von Mitarbeitern aus räumlich weit voneinander entfernt liegenden Standorten, welches nun auf virtueller Ebene stattfinden kann.

Mancherorts gehen die Möglichkeiten der Wissensmanagement-Werkzeuge bereits über diese Effizienzvorteile hinaus, indem sie grundsätzlich neue Perspektiven eröffnen und neue Arbeitswege ermöglichen. Nach Ansicht mancher Autoren werden diese Tools in Zukunft den Wert der technischen Unterstützung ausmachen (vgl. z.B. Smith & Farquhar, 2000). Hierzu zählen beispielsweise die

Recherche und Analyse von halbstrukturierten Informationen mit Hilfe von Text Mining³⁴ und neuen Clustering-Methoden³⁵.

Werkzeuge des Wissensmanagements, welche trotz enger Verknüpfung mit der Technik die Betonung der persönlichen Komponente aufrechterhalten sind zum Beispiel die Kommunikationskanäle und Community-Services (siehe hierzu das Kapitel „Interaktion: Kommunikationskanäle und Community Services“, S. 174 ff.).

Die positive Wirkung der auf den Mitarbeiter zugeschnittenen Informationsvermittlung geht jedoch über den sehr offensichtlichen Effekt der Erleichterung in der Arbeitsausführung hinaus. Eine zusätzliche und nicht zu unterschätzende Wirkung besteht in der Steigerung der Akzeptanz seiner Person, welche durch die Einbeziehung des Mitarbeiters zum Ausdruck gebracht wird. Dieser „Nebeneffekt“ führt schon kurzfristig zu höherer Zufriedenheit und Motivation und damit über ein größeres Engagement auch zu einer erhöhten Leistungsfähigkeit. Mittel- bis langfristig können hieraus in Form einer engeren Verbundenheit des Mitarbeiters mit dem Unternehmen weitere Vorteile erwartet werden.

Die Aspekte aus dem Wissensmanagement finden sich in Bezug auf die menschliche Komponente wie auch in technischer Hinsicht über die Grenzen des eigenen Konzepts hinaus auch in anderen Ansätzen. Die Bedeutung und Behandlung des Mitarbeiters für das Unternehmen ebenso wie die Technologien werden

³⁴ Text Mining ist das Aufdecken und Verwenden von Wissen, das in einer **Sammlung von Dokumenten** als Ganzes existiert. Dabei lassen sich die Dokumente auf Basis der Häufigkeit der Wörter und Wortkombinationen klassifizieren. Dokumente, die aufgrund der enthaltenen Wörter ähnlich sind, werden durch Klassifizierungsvariablen ähnlich bewertet. Es handelt sich hierbei um eine semantische Dokumentenanalyse. Text Mining bietet ein Reihe verschiedener Methoden für die Analyse von Dokumenten, zu denen auch Clustering-Verfahren zählen (SAS Institute GmbH, 2003).

³⁵ Clustering ist eine statistische Technik, die ähnliche Objekte in einem multi-dimensionalen Raum gruppiert. Die Cluster Analyse kann beispielsweise bei einer Dokumentendatenbank auf verschiedene Arten angewendet werden. Beim sogenannten **document clustering** wird die Ähnlichkeit zwischen Dokumenten aufgrund der Anzahl gemeinsamer *index terms* berechnet. Das **term clustering** entspricht quasi dem inversen *document clustering*. Die Ähnlichkeit von Worten wird festgestellt, indem die Anzahl der Dokumente gezählt wird, in denen die Worte gleichzeitig vorkommen. Damit ist es möglich, semantische Beziehungen zwischen Worten festzustellen (vgl. Thesaurus).

weiterentwickelt und münden schließlich sogar in neuen Ansätzen (siehe hierzu Kapitel 7).

5.4 Problemquellen

Eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Wissensmanagement-Initiativen ist die mangelnde Akzeptanz der Anwender (Mohr & Woehle, 1998). Auch eine Studie des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Köln bei 347 Unternehmen aus insgesamt zwölf europäischen Ländern bestätigt dies: mit insgesamt 50,4 % werden Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern als häufigstes Problem bei der Einführung von Wissensmanagement genannt (iw-klug, 2002). Schneider (2001) spricht diesbezüglich von einem kulturellen Problem, das gleichzeitig schwierig zu thematisieren sei, da es sich häufig um ein Tabuthema handle. Denn in der Planung einer Initiative müsste eigentlich berücksichtigt werden, dass sich *nicht* jeder Betroffene rational und im Interesse des Unternehmens verhält (Schneider, 2001).

Diese Akzeptanzprobleme lassen sich zu einem großen Teil auf eine Vernachlässigung des „Faktors Mensch“ zurückführen, d.h. auf mangelnde Mitbestimmungsmöglichkeit, mangelndes oder fehlendes Aufzeigen von Vorteilen und Arbeitserleichterungen gegenüber den späteren Anwendern und schließlich das fehlende Entkräften von Vorurteilen und Ängsten. Häufig herrscht die Annahme vor, dass die Implementierung technologischer Tools bzw. schon allein die Installation einer Datenbank zur Ablage von Informationen den Wissensfluss verbessere (CSC Ploentzke, 2000).

Über die Akzeptanz der Anwender entscheiden jedoch nicht die Technologien, denn sie stellen lediglich ein Werkzeug dar. Wesentlich für das Gelingen solcher Initiativen ist vielmehr die frühzeitige und fortwährende Einbeziehung der Mitarbeiter. Dazu reicht eine anfängliche Bedarfsanalyse allein nicht aus, denn so können sich ändernde Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden, und durch die fehlende Information fühlen sich die Mitarbeiter nicht mehr integriert, ihre Motivation geht verloren und sie distanzieren sich (Kolb & Spelthahn, 2005).

Seitens der Initiatoren von Wissensmanagement sollte so ein adäquates Umfeld sichergestellt werden, das sich als förderlich für die Weitergabe, Entwicklung und den Erwerb von Wissen erweist. Davon abgesehen kann die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter und ihre Informierung während der Umsetzungsphase als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen werden.

5.5 Zusammenfassung

Mit der Bedeutungszunahme von Wissen und Informationen beginnen die Unternehmen, die Behandlung dieser „neuen“ Faktoren zu institutionalisieren. Zunächst beginnend mit einem technischen Schwerpunkt im Informationsmanagement entstehen schließlich auch Modelle, die den Mitarbeiter als Wissensträger nicht nur einbeziehen, sondern in den Vordergrund stellen. Die existierenden theoretischen Modelle sind dabei vielfältig, herausragend im Sinne von Anwendbarkeit und gleichzeitiger theoretischer Untermauerung hingegen nur wenige. Drei dieser populären Modelle wurden detaillierter vorgestellt, von denen besonders das noch junge Münchener Modell die Notwendigkeit einer pädagogisch-psychologischen Sicht von Wissensmanagement betont.

Erst wenn der Einbeziehung und Motivierung der Wissensträger eine besondere Aufmerksamkeit zu Teil wird, kann wirklich von Wissensmanagement gesprochen werden, und erst dann versprechen entsprechende Initiativen auch Erfolg.

Mit Akzeptanzproblemen und ausbleibendem Erfolg hingegen ist vor allem dann zu rechnen, wenn neue technologische Lösungen implementiert und die Mitarbeiter ohne angemessene Vorbereitung mit deren Anwendung konfrontiert werden, und das Ganze dann als Wissensmanagement benannt wird.

Wenngleich Wissensmanagement heute – zumindest bei theoretischer Betrachtung – bereits überwiegend in einem neuen Konzept aufgegangen zu sein scheint, so bleibt doch eine grundsätzliche Frage bestehen: Wie sieht in der heutigen Unternehmenspraxis der Umgang mit Wissen – oder besser: mit den Wissensträgern aus? Wird ihnen die notwendige Aufmerksamkeit zu teil und versucht man, die Ressource durch motivatorische „Interventionen“ gewinnbringend einsetzen zu

können, oder verlässt man sich hierzu doch primär auf inhaltslose Technologien, die diesen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Unternehmen moderieren sollen?

Diese Fragestellung wird auch dadurch adressiert, dass im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit das Verhältnis zwischen dem menschlichen und dem technischen Entwicklungsstand untersucht wird.

6 Implikationen für den Mitarbeiter

Mit der Bedeutung von Informationen und Wissen (siehe Kapitel 3.1) und dem Einzug der Konzepte Human Resources Management (HRM, siehe Kapitel 4.7) und Employee Relationship Management (ERM, siehe Kapitel 4.8) in die Unternehmen, mit der zunehmenden Bedeutung von Team-Arbeit und virtueller Zusammenarbeit (Kapitel 4.6) und schließlich und vor allem mit dem Wissensmanagement (siehe Kapitel 5) wurden eine Reihe von grundlegenden Entwicklungen mit nachhaltigem Einfluss auf die Unternehmen und die in ihnen ablaufenden Prozesse dargestellt. Diese Entwicklungen implizieren auch die Notwendigkeit zu Veränderungen in Bezug auf die Mitarbeiter. Im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement wurden diese Veränderungen bereits als Priorisierung von Wissensaneignung und -weitergabe – und seitens des Managements als Motivierung hierzu – dargestellt.

Diese Veränderungen beziehen sich nicht nur auf die unmittelbaren Arbeitsbedingungen, denen die Mitarbeiter ausgesetzt sind. Sie sind deutlich weit reichender und bringen mit einem geänderten Aufgabenspektrum auch grundlegend neue Anforderungen nicht nur an den Mitarbeiter, sondern auch an die Vorgesetzten mit sich.

Das Ausmaß dieser neuen Anforderungen, die sich aus den veränderten äußeren Einflüssen im Allgemeinen und aus der Bedeutungszunahme von Informationen und Wissen im Besonderen ergeben, sind Thema dieses Kapitels.

6.1 Neue Anforderungen an Mitarbeiter

Während in den Theorien des Klassischen Managements die Führungsperson noch als allein Entscheidungsbefugter und Informations“herrscher“ aufgefasst wurde, wird dem Mitarbeiter im Rahmen der neuen Strömungen zunehmend mehr Eigeninitiative und Kontrolle zugestanden.

Besonders der Teamgedanke und der damit in der Regel einhergehende Abbau strenger Hierarchien ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Innerhalb vieler

der neueren Organisationsformen stellt die Teamarbeit eine wesentliche Komponente dar (siehe Kapitel 4.6), da sie häufig als viel versprechende Möglichkeit zur effizienteren Einsetzung des Mitarbeiters gesehen wird (Manz & Sims, 1993).

Ein wichtiges Merkmal von Teams ist die Selbststeuerung, welche die traditionelle Rolle des Chefs oder Managers neu definiert bzw. teilweise sogar überflüssig macht. Denn indem die Mitarbeiter an Planungs- und Kontrollprozessen beteiligt werden, verliert dieses Instrument als *ausschließliche* Aufgabe des Managements zunehmend an Bedeutung, und der Verlass auf die Kontrolle von oben wird hinfällig. Autoritäres, anweisendes und kontrollierendes Management wird durch Eigenverantwortung und Selbstkontrolle abgelöst (Manz & Sims, 1993).

Da das Team als Ganzes für einzelne vollständige Prozesse verantwortlich ist, müssen dessen Mitglieder nun zur selbstständigen Entscheidungsfällung ermächtigt werden und weitgehende Handlungsautonomie erhalten. Die Mitarbeiter werden auf diese Weise mit mehr Befugnissen ausgestattet, so dass in diesem Zusammenhang auch von „Empowerment“ (dt. Ermächtigung)³⁶ gesprochen wird (Hesch, 1997). Grundvoraussetzung ist dabei das Vertrauen in die Mitarbeiter, dass sie ihre Arbeit im Sinne des Unternehmens ausführen. Dazu gehört auch ihnen zu vermitteln, dass sie und ihr Wirken maßgeblich sind für den Erfolg des Gesamtunternehmens.

In diesem Rahmen vollzieht sich eine Zusammenfassung von Aufgaben, welche auch eine Veränderung der Aufgabenschwerpunkte notwendig macht. Die Mitarbeiter in den Teams übernehmen nun sowohl dispositive als auch ausführende Tätigkeiten. Fast zwangsläufig geht damit in Grundzügen auch eine Erweiterung des Wissensspielraums, also des Kenntnisbereichs jedes einzelnen Mitarbeiters um weitere Gebiete einher.

Die individuelle Verantwortlichkeit – welche in minimalem Ausmaß auch innerhalb tayloristischer Strukturen vorhanden war – verbindet sich im Rahmen der Teamarbeit mit gegenseitiger Unterstützung und setzt eine Beziehung der Mitarbeiter untereinander voraus, welche auf Vertrauen basiert. Denn letztlich sind alle Teammitglieder gemeinschaftlich für das Resultat verantwortlich und somit auf

³⁶ Unter diesem Schlagwort werden sowohl dem einzelnen Mitarbeiter als auch dem Team Verantwortlichkeiten zugestanden, welche früher dem jeweiligen Vorgesetzten allein oblagen.

eine gute Zusammenarbeit und gegenseitige Verlässlichkeit angewiesen (Katzenbach & Smith, 1993). Auf dieser Basis wird nun auch kontinuierlich auf eine Verbesserung sämtlicher Prozesse hingearbeitet (siehe Fußnote 26).

Die Tätigkeit der Mitarbeiter wandelt sich vom unselbstständigen Abarbeiten von strikt arbeitsteiligen Vorgaben zum selbst gesteuerten Wirken. Gleichzeitig wird das Spezialistentum, das in der hierarchischen Struktur vorherrschend war, um Kenntnisse in mehreren Bereichen erweitert. Das eigenverantwortliche und problemlösungsorientierte Handeln der Mitarbeiter stellt nicht nur eine wesentliche Voraussetzung für die notwendige hohe Flexibilität des gesamten Unternehmens dar, sondern bietet ebenso eine gänzlich neue Möglichkeit zur Motivation des Mitarbeiters (Hammer & Champy, 1994). Hierzu diente bislang nur eine gerechte Entlohnung, also eine Bezahlung gemessen an der individuellen Leistung. Mit der Übernahme von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung entsteht eine neue Quelle, aus der heraus Motivation geschöpft werden kann und deren Potenzial das der ausschließlich monetären Entlohnung um ein Vielfaches übersteigt.

Dieser neue Antrieb erwächst neben der Erweiterung des Handlungsspielfraums gleichzeitig auch aus der dadurch entstehenden Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung.

An dieser Motivationsquelle setzt auch eine weitere veränderte unternehmerische Praxis an. Die Begrenzung der Weiterbildung auf einen engen, fachlich bestimmten Bereich wird zu Gunsten eines weiterreichenden Kompetenzportfolios der Mitarbeiter aufgelöst. Neben spezifischen fachlichen Angeboten umfasst der Bereich der beruflichen Weiterbildung zunehmend auch Trainings betreffend kommunikative und soziale Fertigkeiten, sowie Meta- und Methodenkompetenzen. Er ermöglicht dem Mitarbeiter über das Instrument der Zielvereinbarung hinaus eine größere Mitbestimmung und eröffnet ihm vor allem auch die Möglichkeit zur Entfaltung seiner eigenen Persönlichkeit.

Gleichzeitig wird damit der Gefahr begegnet, dass die Kommunikation einer „Insider-Gruppe“ (Weinert, 1998, S. 521) von Spezialisten zu anderen Gruppen

erschwert wird, da innerhalb der Spezialisten nicht nur eigene Einstellungen und Ziele, sondern ebenso Eigenheiten in der Kommunikation vorherrschen können³⁷.

Die Möglichkeit zur vollen Leistungsentfaltung durch die Einbeziehung in Entscheidungsprozesse, also eine stärkere Eigenverantwortlichkeit und Selbstkontrolle stellt somit gleichzeitig eine bedeutende Quelle intrinsischer Motivation dar, das heißt der Mitarbeiter erledigt seine Aufgaben mehr und mehr um ihrer selbst willen denn als ausschließliches Mittel zum Zweck (des Geldverdienens).

Die neue Aufgabenabwicklung im Rahmen von Teamkonzepten und das damit verbundene Empowerment eröffnet dem Mitarbeiter neue und weiter reichende Möglichkeiten, stellt ihn aber zugleich auch vor erhöhte Anforderungen, mit der neuen Situation angemessen umzugehen. So reicht es nicht alleine aus, dem Mitarbeiter von Seiten des Managements aus Entscheidungsbefugnisse zu überlassen, sondern er muss für die zu treffenden Entscheidungen auch Verantwortungsbereitschaft aufweisen. Darüber hinaus erfordern die zugestandene Eigenverantwortlichkeit und das selbst gesteuerte Handeln auch die Fähigkeit, Probleme und Chancen zu erkennen und vor allem das Vermögen, Alternativen gegeneinander zu bewerten und schließlich eine fundierte Entscheidung zu fällen. Damit der Mitarbeiter – auch im Hinblick auf die potenziell Motivation steigernde Wirkung – seine Beiträge zum Erfolg des Unternehmens in etwa einschätzen kann, ist einerseits unternehmerisches Denken sowie andererseits auch die Kunst, sich von der Rolle des Befehlsempfängers lösen zu können gefragt (Manz & Sims, 1993; Hesch, 1997).

Die veränderten Aufgabenschwerpunkte in der teambasierten im Vergleich zur hierarchischen Organisation werden in der folgenden Gegenüberstellung deutlich:

³⁷ Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass mit einem breiteren Kenntnisbereich keine Entwicklung vom Spezialisten zum Generalisten gemeint ist. Es wird lediglich die Vertiefung in einen eindimensionalen, singulären Tätigkeits- und Kenntnisbereich zu Gunsten auch der Betrachtung einzelner weiterer, ggf. benachbarter Tätigkeitsfelder aufgelöst.

Aufgabenschwerpunkte der Mitarbeiter in ...

... hierarchischen Organisationen	... teambasierten Organisationen
Ausführende <i>oder</i> dispositive Tätigkeit	Mitarbeiter übernehmen sowohl ausführende als auch dispositive Tätigkeiten
Ausschließlich individuelle Verantwortlichkeit	Individuelle Verantwortlichkeit ist verbunden mit gegenseitiger Unterstützung und vertrauensbasierten Beziehungen
Spezialistentum und relativ isoliertes Arbeiten in eng umgrenzten Bereichen auf Effizienzsteigerung hin	Mitarbeiter besitzen Kenntnisse in mehreren Bereichen und arbeiten auf eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse hin
Verlass auf Steuerung und Kontrolle des Managements	Beteiligung der Mitarbeiter an Kontrollprozessen; Eigenverantwortlichkeit
Motivation durch Bezahlung	Motivation zusätzlich durch Möglichkeiten zur Entfaltung und Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und der eigenen Fähigkeiten

Tabelle 1: Aufgabenschwerpunkte der Mitarbeiter im Vergleich (eigene Darstellung, in Anlehnung an Katzenbach & Smith, 1993, S. 211)

Sicherlich ist es in vielen Fällen nicht damit getan, den Mitarbeitern diese neuen Freiheiten zuzugestehen, sie mit den geänderten Strukturen zu konfrontieren (und damit sozusagen vor vollendete Tatsachen zu setzen) und gleichzeitig die Entstehung und Entwicklung der dazu notwendigen persönlichen Bereitschaft und Fähigkeiten sich selbst zu überlassen – bzw. dem Mitarbeiter die alleinige dafür Verantwortung zuzuschieben. Vielmehr ist es angemessen, hier Unterstützung anzubieten, beispielsweise in Form von Coachings und Trainings. Neben der gezielten Förderung der erwünschten persönlichen Fähigkeiten – die allerdings nur in begrenztem Maße möglich ist – stellt jedoch eine Vertrauens- und Fehlerkultur eine der besten Lösungen dar, um die Mitarbeiter mit den neuen Anforderungen zu betrauen. Die sog. „Open-Door-Policy“ – also die Ansprechbarkeit von

Vorgesetzten für ihre Mitarbeiter auch ohne langfristig zu vergebende Termine – kann ebenfalls hierzu gezählt werden.

Im anderen Fall besteht schnell die Gefahr, dass Freiräume nicht als Chance, sondern aufgrund der gleichzeitig veränderten Anforderungen als *Überforderung* empfunden werden und somit anstelle des angestrebten motivierenden der genau gegenteilige Effekt erzielt wird.

Das spezifische fachliche Basiswissen, welches die Mitarbeiter auch schon in der Vergangenheit für die Ausübung ihrer Tätigkeit aufweisen mussten, wird nun einerseits – wie oben bereits dargestellt – um einige Kenntnisbereiche erweitert. Auch unabhängig von speziellen Schulungsmaßnahmen wird durch den Einsatz von Methoden wie „Job Rotation“, „Job Enlargement“ und „Job Enrichment“ (siehe Fußnoten 23 bis 25) ein breiter Wissens- und Erfahrungsbereich des Mitarbeiters erreicht.

Darüber hinaus wird nun jedoch auch Kompetenz im Umgang mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und ebenso die Fähigkeit und die Bereitschaft erwartet, sein eigenes Können und Wissen beständig weiter zu entwickeln. Vor allem im Hinblick auf den rasanten technologischen Fortschritt einerseits sowie die Erhaltung der Flexibilität und Leistungsfähigkeit des Teams andererseits sind Lernbereitschaft und Offenheit (hier besonders für die neuen Medien) sehr wichtig.

Der weitestgehende Wegfall von Anweisungs- und Kontrollfunktionen des Managements macht die Fähigkeit zur Selbstführung notwendig. Dieses neue Rollenverständnis erfordert vom Mitarbeiter, neben der bisherigen ausschließlichen Ausführung von Aufgaben teilweise auch Management- und Leistungsverantwortung zu übernehmen. Dazu gehört beispielsweise die Planung der Aufgabenstellung, ihre Budgetierung, Fragen des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs und die Kontrolle und Bewertung der Arbeit. Während früher die einzelnen Arbeitsschritte bereits im Vorfeld genau definiert waren, erfordert die nun praktizierte Definition von Zielen, welche erreicht werden sollen, ebenso ein Arbeiten des Mitarbeiters „an sich selbst“. Art und Weise der Arbeitsausführung und die Strukturierungen komplexerer Aufgaben fallen in seinen Verantwortungsbereich. In der

Regel geht mit der Zieldefinition auch die Kontrolle der Arbeit selbst, die dem Vorgesetzten obliegt, über in die Überprüfung der Zielerreichung.

Der Mitarbeiter braucht also einerseits die Fähigkeit, sich selbst und anderen Ziele zu setzen sowie andererseits die Fähigkeit zur Selbstkontrolle und Selbstinitiative (Picot et al., 1996). Über eine zu erwartende Sanktionierung „von oben“ bei Nichterreichen der Ziele hinaus sollte damit auch ein persönlicher Ehrgeiz zur Zielstrebigkeit motivieren.

Indem das Team nun als Gesamtheit Entscheidungs- und Verantwortungsträger ist, wird eine enge Zusammenarbeit aller Teammitglieder unumgänglich. Denn das Prinzip der Teamarbeit ist eben nicht die Erbringung eines Ergebnisses, welches aus der Summe mehrerer Einzelleistungen besteht, sondern welches erst aus der Interaktion von Personen verschiedener Qualifikation heraus entsteht. Deshalb sind neben den oben genannten Fertigkeiten und spezifischen fachlichen Kompetenzen besonders soziale Kompetenzen und Teamfähigkeit – als Voraussetzung wie als Ergebnis – notwendig. *Soziale Kompetenz* soll hier verstanden werden als „nicht weiter konkretisierte kommunikative und emotionale menschliche Qualität, die normalerweise [...] mit bestimmten Werthaltungen gegenüber anderen Menschen verbunden ist“ (Hesch, 1997, S. 135). Sie bezeichnet nach Keller und Novak die „Fähigkeit einer Person, sich in sozialen Situationen richtig zu verhalten“ (Keller & Novak, 1993, S. 319). Dies ist vor allem in Situationen oder bei Problemen von Nöten, welche keinen rein fachlichen Bereich betreffen sondern sich auf die zwischenmenschliche Ebene beziehen. Der Umgang mit unklar strukturierten Aufgaben oder Konflikten innerhalb des Teams kann eine solche Situation darstellen. Ebenso jedoch ist die soziale Kompetenz auch in Bereichen gefragt, welche teilweise die Persönlichkeit einzelner Beteiligter betreffen, wie dies zum Beispiel bei Beurteilungen – der Mitarbeiter oder auch umgekehrt der Vorgesetzten – der Fall ist³⁸.

³⁸ Hier trifft Uhe (1994) eine Unterscheidung zwischen Qualifikation und Kompetenz. Während der Begriff „Qualifikation“ eine konkrete Fähigkeit beschreibt, die man sich aneignen kann und „die der Mensch benötigt, um Aufgaben beruflicher oder anderer Art in der Gesellschaft zu erfüllen“ (Uhe, 1994, S. 2), versteht er unter Kompetenz die Disposition, „Sich solche Qualifikationen anzueignen und mit ihnen umzugehen“ (dasselbst).

Zu den sozialen Kompetenzen zählen nach Hesch (1997) in erster Linie Kommunikationsvermögen und Emotionsfähigkeit. Genauso sollen hier aber auch Kritikfähigkeit, Kompromissbereitschaft und die Fähigkeit zur Konfliktlösung unter diesem Begriff subsumiert werden (Manz & Sims, 1993). Mit Kommunikationsfähigkeit ist die Fähigkeit zur Interaktion mit anderen Menschen angesprochen, welche – unabhängig von einem geschäftlichen Hintergrund – ohne deren Manipulation von statten gehen sollte. Neben der fachlichen Qualifikation des Mitarbeiters gewinnt diese Fähigkeit zunehmend an Bedeutung, ist jedoch – wie sämtliche sozialen Kompetenzen – nicht als dessen potenzielles Surrogat, sondern vielmehr als seine Ergänzung anzusehen. Für eine effektive Teamarbeit sind beide Fähigkeiten unabdingbar und weder kann ein Mangel an Fachkompetenz durch ein besonderes kommunikatives Leistungsvermögen ersetzt werden noch ist der umgekehrte Fall möglich.

Für das engere Miteinander, das nun vor allem in Form von Teams realisiert wird, ist in gleichem Maße die Emotionsfähigkeit (Hesch, 1997), also das richtige Erkennen und der richtige Umgang mit den Emotionen anderer Menschen eine wesentliche Voraussetzung. Emotionen wie beispielsweise Vertrauen und Ehrlichkeit ebenso wie auch Missgunst, Neid und das Gefühl von Ungerechtigkeit bestimmen in großem Ausmaß soziale Kontakte und Interaktionen. Daher wird durch deren korrekte Einschätzung und das Wissen um eine angemessene Reaktion darauf der Umgang mit dem jeweiligen Sozialpartner deutlich erleichtert, und Konflikte können vermieden werden.

Neben der (flexiblen) fachlichen und der Sozialkompetenz betonen Katzenbach und Smith (1993) auch noch die *Kreativität* als eine weitere wesentliche Komponente für ein effektives Arbeiten innerhalb der geänderten Rahmenbedingungen. Vor allem die für die Mitarbeiter neu eröffneten Freiräume beispielsweise durch die Vereinbarung von Zielen anstelle strikter Ablaufvorgaben können erst voll ausgeschöpft werden, wenn neue Denkweisen flexibel eingeschlagen und abseits der bekannten Wege neue Lösungsmöglichkeiten ausprobiert werden. Und durch die Freiheit eines weniger eingeschränkten Handlungsspielraumes lässt sich „eine nie vermutete Kreativität freisetzen“ (Mohn, 2000, S. 206). An anderer Stelle weist Mohn sehr deutlich auf die Notwendigkeit neuer Gestaltungsformen hin: „Wir

brauchen die Freiheit, dass mehr Menschen denken und gestalten können. [...] Dieser Prozess, Kreativität zu fördern gehört in unsere Zeit, und es ist zu wünschen, dass dies verstanden wird.“ (ebenda).

Dabei ist das Merkmal „Kreativität“ nicht als Eigenschaft einer kleinen Elite anzusehen, sondern prinzipiell – in individuell variierender Ausprägung – relativ weit verbreitet. Diese Einschätzung wird auch durch die Definition von Thom (1980) untermauert, der Kreativität als „entwickelbare Fähigkeit zu Denkooperationen [bezeichnet], die durch eine Kombination von bekannten Elementen zu einer neuen, dem denkenden Subjekt bisher unbekanntem Einheit führen“ (Thom, 1980, S. 59 f.). Picot, Reichwald & Wigand (1996) sprechen vor allem den Teamkonzepten gute Voraussetzungen zu, die Kreativitäts- und Leistungspotenziale des Mitarbeiters zur Entfaltung zu bringen und – vor allem – seine Motivation zu fördern.

Die Anforderungen im Rahmen der die „neue“ Teamarbeit hervorhebenden Organisationsform sind damit weit höher als in der konventionellen tayloristischen Organisation, denn sie richten sich an Wissen, emotionale und soziale Kompetenz.

Der schnelle Wandel von Bedingungen jedoch macht im gesamten organisatorischen Umfeld Kooperationen notwendig, welche noch wesentlich weit reichender sind als bisher. Vor allem im Hinblick auf die temporären Kooperationsstrukturen der virtuellen Organisation und die weit reichende Definition der „Organisationsstruktur“ auch über die Unternehmensgrenzen hinaus wird eine enge, das heißt zeitnahe und gleichzeitig flexible Kommunikation erforderlich, um angemessen und dynamisch auf sich verändernde Aufgaben und wechselnde Kooperationsstrukturen reagieren zu können.

Die Schnelllebigkeit im äußeren Umfeld wirkt sich damit auch auf die Strukturen innerhalb des Unternehmens aus, was z.B. auch in einer kurzen Lebensdauer von neu gebildeten Teams resultieren kann. Neben Verhandlungsgeschick und hoher Flexibilität zur Bewältigung kurzfristig wechselnder Aufgaben wird damit wiederholt die Anpassungs- und Kooperationsfähigkeit der Mitarbeiter zu einer wichtigen Anforderung, diesmal jedoch mit einem Fokus *außerhalb* des eigenen Teams auf andere Unternehmensbereiche oder externe Partner. So drängt die

strategische Ausrichtung über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus dazu, die bislang gültige Definition von Teams zu überdenken.

Vielfach werden (erneut) *einzelne* Personen mit einer Aufgabe oder Zielsetzung betraut, die zumeist aber gemeinschaftlich mit anderen gelöst werden muss. Dabei liegt es dann jedoch im Verantwortungsbereich dieses Mitarbeiters, weitere Personen zur Problemlösung hinzuzuziehen. Die Zusammenarbeit findet dadurch zunehmend über Abteilungs-, Bereichs- und sogar Unternehmensgrenzen hinweg – und damit gleichzeitig auch interdisziplinär – statt. Bei der Suche nach adäquaten Partnern für solche zumeist nur in Grundzügen definierte Aufgaben oder gar nur vage definierte Zielvorstellung können persönliche Netzwerke Unterstützung bei der Suche nach adäquaten Mitarbeitern leisten.

Als Konsequenz dieser Entwicklung finden Kommunikation, Kooperation und soziale Kompetenz zwar nach wie vor uneingeschränkt hohe Aufmerksamkeit. Was jedoch aufgelöst werden muss ist die Alleinstellung des Teams als Form der Aufgabendurchführung und – vor allem – die Abgrenzung des Teams nach außen. Auch die bislang vorherrschende Form der Zusammenstellung von Teams wird relativiert. Mit der virtuellen Organisation ist das Erfordernis nach einem kooperativen Miteinander praktisch in Bezug auf jede Person, auch aus anderen, partnerschaftlich verbundenen Unternehmen gegeben und die Zusammenarbeit erfolgt immer häufiger auf Basis persönlicher Netzwerke oder ausgehend von einer einzelnen beauftragten Person.

Diese Prinzipien werden durch die Bezeichnung „Team“ nicht mehr ausreichend beschrieben. Das Prinzip des Teams hat daher in seiner ursprünglichen Bedeutung keinen überdauernden Charakter mehr.

Für die Mitarbeiter lässt sich so zusammenfassend feststellen, dass sich die Anforderungen innerhalb der neuen Organisationsformen neben fundierten fachlichen Kompetenzen vor allem als *soziale Kompetenz* und *Kreativität* sowie durch einen weiter reichenden Fokus hinsichtlich der Kooperationen darstellen lassen und damit weit über das traditionelle Anforderungsmuster hinausgehen. Neben diesen Auswirkungen auf die Mitarbeiter muss sich jedoch genauso das Management auf die neue Bedingungen und geänderte Anforderungen einstellen.

6.2 Neue Anforderungen an Manager

Die zunehmende Selbstbestimmung der Mitarbeiter führt auch bei den Managern zu einem völlig neuen Aufgabenspektrum. Der Wirkungsbereich verschiebt sich von der Aufgabenorientierung in Richtung auf den Mitarbeiter, und entsprechend muss die Rolle vom traditionellen „Zuweiser“ von Aufgaben und als Kontrolleur aufgegeben werden. Stattdessen gibt der Manager Handlungs- und Entscheidungsspielraum an seine Mitarbeiter ab und trägt die Verantwortung (nur noch) für die Ergebnisse, jedoch ohne eine direkte Kontrolle (im Sinne von „Überwachung“) über die Mitarbeiter auszuüben.

Daraus ergibt sich zum einen, dass Manager nun verstärkt die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter fördern und sie zur Eigenverantwortlichkeit anregen. Zum anderen sind sie dafür verantwortlich, dass ihre Mitarbeiter auch dazu fähig sind, die ihnen übertragenen Aufgaben auszuführen.

In dem Maße, wie das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter zunimmt, muss also die Kontrollfunktion des Managements abnehmen. Damit erwächst für das Management gleichzeitig die neue Aufgabe, in der Förderung und Beratung des Mitarbeiters als Trainer tätig zu werden, der Unterstützung bei Problemlöseprozessen bietet und Freiräume zur Entscheidungsfindung gewährt. Wie bereits dargestellt bietet eine Vertrauens- und Fehlerkultur hier ein förderliches Umfeld. Allerdings soll dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch innerhalb einer „Fehlerkultur“ wiederholte Misserfolge zu Konsequenzen führen (müssen). Denn die Übertragung von Verantwortung bedeutet nicht nur einen größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum für den Mitarbeiter, sondern eben auch, letztlich voll für die eigenen Fehler gerade stehen zu müssen. Die Abnahme kontrollierender Funktionen der Vorgesetzten ermöglicht zugleich flachere hierarchische Strukturen. Indem – im Idealfall – eine Ergebnisüberprüfung nach Fertigstellung ansteht, wird gleichzeitig eine permanente Kontrolle von Arbeitsschritten obsolet.

Hinsichtlich der Notwendigkeit, Teams oder einzelne Mitarbeiter mit sich ergänzenden Fähigkeiten miteinander zu verbinden und aus der Zusammenarbeit Synergien und einen Mehrwert zu generieren, muss der Manager nun auch verstärkt

als „Networker“ (Hesch, 1997, S. 142) fungieren. Damit ist gemeint, dass das Herstellen dieser Verbindungen und die entsprechende Koordination der Mitarbeiter (unter Umständen auch von verschiedenen Unternehmen) nun in seinen Aufgabenbereich fallen.

Grundlage solcher Zusammenarbeit sind nicht länger traditionelle Unterstellungsverhältnisse, sondern vielmehr das gemeinsame Ziel der gemeinschaftlichen Bewältigung einer Aufgabe. Daher sind hier im Gegensatz zu formellen Strukturen hierarchischer Organisationen vor allem personale Netzwerke und Vertrauensbeziehungen notwendig. Vor allem bei der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit rückt aufgrund der relativen Autonomie der Unternehmen und Teams die Notwendigkeit der Konsensfindung an die Stelle hierarchischer Weisungen (Sydow, 1993).

Die veränderten Aufgabenschwerpunkte in der Team basierten im Vergleich zur hierarchischen Organisation zeigt die folgende Gegenüberstellung:

Aufgabenschwerpunkte der Manager in ...

... hierarchischen Organisationen	... Team basierten Organisationen
Planen	Zusätzlich zur Planung: Entwickeln und Kommunizieren von Zukunftsvisionen
Organisieren	Mobilisieren von Ressourcen und Bilden von Rahmenbedingungen, die der Organisation die Erreichung langfristiger Ziele ermöglichen
Verantwortung für und Kontrolle von Prozessabläufen	Verantwortung für Ergebnisse (ohne direkte Kontrolle) und für die Befähigung der Mitarbeiter
Betreiben von Personalpolitik	Entdecken und Entwickeln der Talente der Mitarbeiter
Erteilen von Anweisungen	Definieren langfristiger Ziele
Motivieren und kontrollieren	„Empowerment“; Verantwortungsübergabe an die Mitarbeiter

Tabelle 2: Aufgabenschwerpunkte der Manager im Vergleich (eigene Darstellung, in Anlehnung an Boyett & Conn, 1992, S. 144 f.).

Mit dem neuen Aufgabenspektrum ergeben sich auch neue Anforderungen an die Manager. Kommunikative Fähigkeiten wie überzeugendes Reden und effektives Zuhören sind – neben der fachlichen Qualifikation – eine erste Voraussetzung, um im Rahmen der neuen Strukturen ein effektives Commitment der Mitarbeiter erreichen zu können.

Darüber hinaus ist es von großer Bedeutung, dass sie über die Fertigkeit verfügen, einerseits effektive Teams zusammenzusetzen sowie darüber hinaus Verantwortung und Kontrolle an diese delegieren zu können. Dazu gehört, Vertrauen in die Mitarbeiter zu haben und ebenso darauf zu vertrauen, dass sie verantwortungsbewusst mit den neuen Freiräumen umzugehen wissen. Hier sind sowohl in fachlicher als auch in sozialer Hinsicht bei den Mitarbeitern möglicherweise Trainings und Weiterbildungen erforderlich, was ebenfalls in den Aufgabenbereich des Managers fällt.

Die Demonstration von Selbstvertrauen und das Zeigen von Einfühlungsvermögen seitens der Manager lässt eine vertrauensvolle Basis zu und mit den Mitarbeitern entstehen, welche grundlegend ist für ein effektives Zusammenarbeiten und den Weg für die Teilung von Werten zwischen Manager und Mitarbeiter bereitet. Besonders hinsichtlich der Definition von Zielen anstelle der Vorgabe von Anweisungen und dem Zuarbeiten auf ein Ziel hin ist es wohl wenig effektiv, dieses als abstraktes theoretisches Konstrukt zu platzieren. Vielmehr wird nun vom Manager gefordert, Visionen zu entwickeln und diese an die Mitarbeiter zu vermitteln, um dann gemeinsam nach deren Erreichung zu streben. Auch hier ist gegenseitiges Vertrauen wichtig. Erst wenn der Mitarbeiter sich mit den aus den Visionen abgeleiteten Zielen (an deren Definition er im Übrigen mitwirkt) identifizieren kann, ist er auch bereit, mit ganzem Einsatz für sie einzutreten.

Gleichzeitig wird hier die Anforderung an den Manager gestellt, auch motivierende Fähigkeiten zu besitzen, denn längst sind zur finanziellen Entlohnung auch andere Möglichkeiten des (wirkungsvollen) Anreizes hinzugekommen. Anschließend an die Hawthorne-Untersuchungen (siehe hierzu Kapitel 2.2) beispielsweise wurde bereits in den 1960er Jahren die Bedeutung sozialer Faktoren erkannt. In der Folge wurde dem sozialen Umfeld und dem Arbeitsklima als Motivationsfaktoren große Aufmerksamkeit geschenkt.

Wie zuvor bereits dargestellt reichen traditionell verstandene Teamstrukturen alleine nicht mehr aus, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Indem Kooperationen zunehmend über die Unternehmensgrenzen hinausgehen, werden auch die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit vielfältiger und die Reichweite miteinander kooperierender Mitarbeiter wesentlich größer.

Da über das einzelne Unternehmen hinaus die traditionellen Weisungsbefugnisse nicht mehr greifen, sind besonders diplomatische Fähigkeiten und Verhandlungsgeschick notwendig, um divergierende Interessen miteinander in Einklang zu bringen und eine klare Aufgabenteilung in gegenseitiger Übereinstimmung zu vereinbaren.

So wird es auch zur Aufgabe des Managements, einerseits den kooperativen und sozial kompetenten gegenseitigen Umgang bei den Mitarbeitern (wie er die Teamarbeit gekennzeichnet hat) aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig jedoch muss auch eine maximale Flexibilität der kooperativen Ausrichtung gewährleistet sein.

Es wird hier deutlich, dass neben fachlichen Anforderungen vor allem ausgeprägte soziale Fertigkeiten in jedem Bereich unbedingt von Nöten sind. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Integration sowohl neuer Mitarbeiter, die „zum Team passen“, also gut integriert werden müssen, als auch von verschiedenen Teams oder Unternehmen(sbereichen) in Bezug auf deren Kooperation.

Darüber hinaus zeigen diese Darstellungen, dass die traditionellen Grenzen zwischen Management und Mitarbeitern und das damit verbundene Rollenverständnis zunehmend unklarer werden. Dies liegt vor allem darin begründet, dass sich die Anforderungen an Mitarbeiter und Manager in wesentlichen Punkten überschneiden. Neben fachlicher Kompetenz werden an beide Seiten ebenso grundlegende Anforderungen sozialer Art gestellt, da die Hervorhebung permanenter, flexibler Kooperationsstrukturen auf ein stärkeres Miteinander als das bisherige „Nebeneinander her“ abzielt.

6.3 Zusammenfassung

Mit den veränderten Aufgaben und Anforderungen wird ein gänzlich geänderter Umgang mit dem Mitarbeiter erforderlich, der gleichzeitig und endgültig auch eine Abkehr von dem traditionellen Bild des Mitarbeiters (dass er faul und nur durch finanzielle Anreize motivierbar sei und der ständigen Kontrolle und Überwachung bedürfe) in der unternehmerischen Praxis notwendig macht.

Die neuen Arbeitsmittel, und hier vor allem die zunehmende Bedeutung von Informationen, sowie neue Organisationsformen und damit einhergehend das veränderte Aufgaben- und Anforderungsspektrum, können dabei schon als Vorboten der Notwendigkeit einer veränderten Betrachtung des Mitarbeiters angesehen werden, die ihm einerseits explizit mehr Eigenverantwortung zugesteht – und andererseits ebenso abverlangt (siehe hierzu Kapitel 4.1 und 4.6).

Die Notwendigkeit einer solchen veränderten Stellung des Mitarbeiters leitet sich gleichermaßen aus den grundlegenden Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen her. Die Anforderungen der Börse oder sonstiger Kapitalgeber, das heißt ein primär Ertrag orientiertes (Kurzfrist-) Denken, in dem das Personal nur als Kostenfaktor gesehen wird, ist keine tragfähige Basis mehr für unternehmerisches Handeln (Volk, 2002). In Reaktion auf die Veränderungen des Marktes muss sich auch das Verhältnis zwischen oberstem Management und seinen Mitarbeitern grundlegend ändern. So erfährt das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, der Arbeitnehmer untereinander sowie zum Management einen grundlegenden Wandel.

Ein solcher Wandel beginnt bereits im Wissensmanagement sich zu vollziehen, indem hier dem Mitarbeiter als Wissensträger und Wissensgeber eine besondere Wertschätzung zuteil wird und ihm weitere „Rechte“ (beispielsweise spezifische Formen der Motivierung) zuerkannt werden, um ihn einerseits zur Teilung und andererseits zur Weiterentwicklung und Ergänzung seines Wissens anzuregen. Dabei spielt vor allem die Einsicht eine Rolle, dass der Mitarbeiter als Eigentümer der wichtigsten Ressource zu deren Einsatz und Investition in den Arbeitsprozess motiviert werden muss (vergleiche Kapitel 5.2).

Wissensmanagement hat den Umgang mit den Mitarbeitern und ihre Rolle im Unternehmen nachhaltig beeinflusst, speziell indem die kommunikativen und interaktiven Prozesse eine höhere Bedeutung erhalten haben. Mit der neuen und innovativen Strategie *Business to Employee* (B2E, siehe nachfolgendes Kapitel) wird versucht, anschließend an das Wissensmanagement den veränderten Bedingungen weiterhin und noch deutlicher Rechnung zu tragen. Dem Mitarbeiter wird innerhalb dieses Konzepts eine hervorgehobene Bedeutung zu Teil, die dem tatsächlichen Wert, den er für das Unternehmen darstellt, gerecht wird. Seine Betrachtung als Kostenfaktor weicht der Einsicht, dass der langfristige unternehmerische Erfolg nur in kooperativer Zusammenarbeit und mit dem Engagement des Mitarbeiters gesichert werden kann.

Die bis hier und im Folgenden dargestellten neuen Freiräume für die Mitarbeiter sollen jedoch nicht über mögliche Probleme hinwegtäuschen, die der veränderte Umgang mit sich bringt.

So lässt sich zunächst in Frage stellen, ob die veränderten Bedingungen in dieser Weise überhaupt von der Gesamtheit der betroffenen Mitarbeiter mitgetragen werden. Zum einen ist hier auf einer allgemeinen Ebene die Tendenz zur generellen Ablehnung von Veränderungen zu bedenken. Der Mensch gilt als beharrlich in seinem Handeln (Bernatzeder, 2001), und häufig wird zudem der Aufwand von Veränderungen im Verhältnis zu deren Nutzen überschätzt. So mag es einen – wenn auch geringen – Teil der Mitarbeiter geben, der sich im bisherigen Ablauf sehr wohl fühlt. Der erweiterte Handlungsspielraum und die neuen Verantwortlichkeiten mögen von diesen Mitarbeitern als grundlegende Veränderungen wahrgenommen und daher abgelehnt werden. (Hinzu kommt ein tatsächlich höherer Aufwand beispielsweise in Form des Erlernens von Selbstführung und geänderten sozialem Umgang.)

Das Gros der Mitarbeiter jedoch mag sich auf große Freiräume und Handlungsfreiheit freuen und sich dadurch zusätzlich motiviert fühlen. Diese Mitarbeiter lassen sich gerne gezielt auf die neuen Aufgaben vorbereiten oder sehen sich per se ausreichend in der Lage, den Anforderungen mit der notwendigen Fähigkeit zur

Selbstführung, Planungs- und sozialen Kompetenz angemessen entgegenzutreten zu können.

Auch hier ist aber ein Risiko zu berücksichtigen, nämlich dass sich Mitarbeiter der neuen Aufgaben und – vor allem – Verantwortlichkeiten annehmen, ohne tatsächlich die erforderlichen Fähigkeiten dazu zu besitzen. Sie *fühlen* sich der Lage gewachsen und realisieren dabei nicht, dass sie tatsächlich mit dem Ausmaß an Verantwortung überfordert sind – oder nicht angemessen damit umzugehen wissen.

Nicht zuletzt daraus folgt schließlich, dass das Zugeständnis von Freiräumen, erweiterte Handlungskompetenzen und Vertrauen in die Mitarbeiter nicht damit gleichzusetzen sind, den Mitarbeiter sich selbst zu überlassen. Vielmehr ist gerade hier ein Controlling unabdingbar – denn aufgrund der größeren Verantwortlichkeiten des Einzelnen haben auch mögliche Fehler gravierendere Auswirkungen. Allerdings erfolgt das Controlling mit anderen Mitteln und in anderer Form als früher: in der Regel werden Zielvereinbarungen getroffen, bei denen Vorgesetzte und Mitarbeiter das zu Erreichende gemeinsam festlegen. Das Setzen von Zwischenzielen ermöglicht es dem Vorgesetzten hierbei, auch ohne Kontrolle jedes einzelnen Arbeitsschrittes das Misslingen der Zielerreichung frühzeitig zu erkennen, so dass die Möglichkeit zur rechtzeitigen Intervention gegeben ist. Idealerweise schließen sich an die Prüfung der Zielerreichung Sanktionierungen in positiver wie negativer Form an.

Wie das nachfolgende Kapitel zeigt wird im B2E nicht nur der erweiterte Handlungsspielraum des Mitarbeiters betrachtet und thematisiert, sondern gleichzeitig wird der Fokus auf den Mitarbeiter breiter definiert und mündet letztlich in einer vollständig neuen Sicht und einem neuen Umgang mit dem Mitarbeiter. Das Bild des Mitarbeiters wird neu definiert (siehe hierzu Kapitel 7.2).

Die Fortschritte der Technologie werden hierbei keineswegs aus den Augen verloren. Im Gegenteil wird die Rolle der Technik klar als Mittel zum Zweck definiert und der Betonung des Mitarbeiters untergeordnet.

Aufgabe der Technik ist die maßgebliche Unterstützung der Realisierung des zentralen B2E-Gedankens.

Diese beiden Aspekte sind Thema des nachfolgenden Kapitels.

7 Business to Employee

Business to Employee wird heute zunehmend als Element der Unternehmensstrategie diskutiert. Vor allem bei den Unternehmensberatungen (z.B. Cap Gemini Ernst & Young, 2001; META Group, 2003; PricewaterhouseCoopers, 2001a, 2001b, 2002) finden sich grundsätzliche Stellungnahmen (White Papers), in welchen die (zukünftige) Bedeutung der noch relativ jungen Managementstrategie für den unternehmerischen Erfolg hervorgehoben wird.

Als Antwort auf die vielfältigen Veränderungen – in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, im Hinblick auf die technische Entwicklung und ebenso bezüglich des neuen, vierten Produktionsfaktors – will das „neue“ Unternehmen mit *Business to Employee* (B2E, dt. etwa: Geschäft an den Mitarbeiter³⁹) den neuen Anforderungen gerecht werden. Vor allem die Anerkennung des Mitarbeiters als Wissensträger und wichtigste Ressource eines Unternehmens und ebenso die technologischen Entwicklungen bestimmen den neuen Ansatz. Kern des Konzepts ist es daher, den Mitarbeiter mitsamt seinen Interessen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu rücken. Die Ausrichtung von Geschäftsprozessen erfolgt im Sinne eines Entgegenkommens auf seine Bedürfnisse und durch maßgebliche technische Unterstützung. Der Mitarbeiter, seine Motive und Erwartungen werden im Kontext der Organisation behandelt und damit keine isolierte Betrachtung, sondern eine Verbindung des *Menschen* mit den Prozessen und Zielen der *Organisation* vorgenommen.

Dies erscheint vor allem deshalb interessant, da B2E zunächst nicht als Organisationstheorie oder dergleichen diskutiert wurde, sondern aus der Realität der unternehmerischen Praxis heraus entstanden ist – in der bislang und nahezu unberührt von etwaigen theoretischen Abhandlungen der Mitarbeiter primär als

³⁹ Eine wörtliche Übersetzung dieses Begriffs stellt sich als schwierig dar, da hier einerseits als Hauptthema die geschäftlichen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern formuliert sind, darüber hinaus mit „to“ aber auch die Richtung der „Lieferung“, nämlich vom Unternehmen ausgehend, definiert ist.

Kostenfaktor und nur selten als wertzuschätzendes Kapital betrachtet wurde. An Abhandlungen über B2E finden sich dementsprechend vorwiegend Praxisberichte oder Ansichten von Praktikern. Eine auch systematische Auseinandersetzung mit B2E findet sich beispielsweise in Studien der Gartner Group (z.B. Harris & Phifer, 2002; Harris, Phifer & Berg, 2002), die – fasst man B2E so auf, wie es auch in dieser Arbeit definiert ist – als erste und einige der wenigen in diesem Bereich angesehen werden können.

Wenngleich diese Strategie noch lange nicht vollständig umgesetzt ist, so berichten doch bereits viele Unternehmen von eigenen Bestrebungen in diese Richtung (siehe z. B. Hewlett-Packard, 2001; IBM, ohne Jahresangabe; Oracle, 2000). Was dabei allerdings konkret unter dem Namen B2E realisiert wird, ist eine andere Frage. Denn häufig liegt der Schwerpunkt in der Praxis auf der Technik, obwohl doch eigentlich bereits der Name nahe legt, dass der *Mitarbeiter* die zentrale Position des Konzepts Business to *Employee* bekleidet.

Was also ist eigentlich unter Business to Employee zu verstehen?

Business to Employee bezeichnet eine auf den Mitarbeiter ausgerichtete Geschäftsprozess-Strategie auf elektronischer Basis, die aus drei wesentlichen Elementen besteht. Ziel ist die Errichtung eines Arbeitsumfeldes, in das die Menschen, ihre Arbeit und persönlichen Belange bei stabiler technologischer Unterstützung integriert werden.

Bevor jede dieser drei Komponenten in einem eigenen Unterkapitel ausführlich charakterisiert wird, soll zunächst eine Definition von B2E im Sinne dieser Arbeit und eine Skizzierung der wesentlichen Ziele gegeben werden. Dieses Vorgehen erscheint vor allem deshalb sinnvoll, da das Verständnis von B2E vielfach variiert und das Konzept nicht selten mit nur einer seiner Komponenten, nämlich einer Portaltechnologie gleichgesetzt wird.

Definition –

Business to Employee im Verständnis der vorliegenden Arbeit

Im Verständnis der vorliegenden Arbeit ist B2E eine Strategie, welche sich aus drei verschiedenen Elementen zusammensetzt, die in den nachfolgenden Kapiteln noch ausführlich charakterisiert werden. Jedes dieser Elemente hat eine – mehr

oder minder lange – Historie, aufzuweisen, die im Verlauf der Arbeit bereits erläutert wurden.

Das erste dieser drei Elemente ist die Interaktionskultur und – damit eng zusammenhängend – die Bedeutung des Mitarbeiters im Unternehmen. Indem ihm die zentrale Position innerhalb des Konzepts und vor allem im Unternehmen, als Wertschöpfer und Wissensträger, als Dreh- und Angelpunkt der Ablaufprozesse zukommt, stehen gleichzeitig die Betrachtung des Mitarbeiters als Kunde und die Orientierung an seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt.

Nach der veränderten Betrachtung im Human Resources Management und Employee Relationship Management beginnt sich vor allem im Wissensmanagement diese gewandelte Sichtweise zu vollziehen, indem der Mitarbeiter als Träger des neu erschlossenen Gutes „Wissen“ entdeckt und wertgeschätzt wird (siehe hierzu auch Kapitel 5). Die Strömungen rund um das Konzept „Wissensmanagement“ können in dieser Hinsicht als Vorläufer der modernen Beziehung zum Mitarbeiter angesehen werden. Jedoch erhält der „Faktor Mensch“ nun eine Wertschätzung, die noch weit über seine Bedeutung im Wissensmanagement hinausgeht.

Das Primärinteresse des Unternehmens gilt nicht mehr ausschließlich seinem Wissen, sondern ist verschoben in Richtung auf seine Person in Gänze. Der Mitarbeiter soll mittels geeigneter Maßnahmen für das Unternehmen gewonnen werden und sich vollständig mit ihm identifizieren. Dadurch erhofft man sich, dass er die Interessen des Unternehmens vertritt und seine Arbeitskraft und Energie über das bisherige Maß hinaus für die Erbringung von Leistungen für die Organisation einsetzt.

Damit einhergehend sind unter Umständen weit reichende Veränderungen in der gesamten Organisation notwendig. Denn die nach außen sichtbaren Anzeichen des B2E wie beispielsweise eine Vergrößerung des Handlungsspielraumes der Mitarbeiter oder ihre Möglichkeit zur Einflussnahme auf die sie betreffenden Veränderungen erfordern – sozusagen „im Hintergrund“ und weniger offensichtlich – eine entsprechende Einstellung der Führungspersonen und eine „förderliche“ Unternehmenskultur. Denn B2E bezieht sich nicht nur auf einzelne Prozesse, sondern auf die Gesamtheit der unternehmerischen Abläufe.

Das zweite zentrale Anliegen des B2E, nämlich eine Transformation von Geschäftsprozessen auf eine elektronische Ebene auf Basis von Internettechnologien vorzunehmen und damit den elektronischen Arbeitsplatz zu schaffen, steht ebenfalls im Dienste der Interessen des Mitarbeiters und hebt seine Bedeutung weiter hervor.

Dieses zweite Element ist die *technologische Unterstützung* des Gesamtkonzepts. Wenn auch die Bedeutung der Technik hinter derjenigen des menschlichen Faktors zurückbleibt – und an dieser Stelle sei nochmals im Gegensatz zu vielen hiervon abweichenden Darstellungen die Position der Technik als *Mittel* zum Zweck betont – so ist sie angesichts ihrer heutigen Möglichkeiten und der Dynamik auf dem Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologien unverzichtbar.

Ein so genannter „Workplace“ (Vering et al., 2001, S. 16) im Sinne des B2E ist eine Benutzerschnittstelle, mittels derer jeder Mitarbeiter Zugang zu sämtlichen Informationen, Applikationen und Kommunikations- und Kooperationservices erhält, welche er für die Ausführung seiner täglichen Arbeit benötigt. Das Angebot ist dabei nicht willkürlich, sondern zum einen entsprechend der Zielgruppe oder Aufgabe maßgeschneidert und kann zum anderen vom Mitarbeiter individuell abgeändert werden.

Dieser Zugang wird mit Hilfe webbasierter Technologien bereitgestellt, das heißt das zugrunde liegende Prinzip ist die Anwendung einer Internet-Technologie als Plattform, um Mitarbeiter-Services anbieten zu können und um ihnen auf diesem Weg die Ausübung ihrer Arbeit zu erleichtern. Dies bedeutet zum einen, dass alle (einzelnen) unternehmensinternen e-Business-Initiativen integriert werden und so ein neues Wertangebot für den Mitarbeiter geschaffen wird. Zum anderen werden dazu die gesamten Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, der Mitarbeiter untereinander sowie zu externen Partnern und Kunden in das Web transformiert, das heißt alle wesentlichen Abläufe werden auf eine elektronische Basis (also in e-Business-Prozesse) überführt. Die Umsetzung dieses Ansatzes erfolgt mittels eines (Mitarbeiter)Portals, welches alle Mitarbeiter miteinander vernetzt sowie den Ausgangspunkt für (nahezu) alle täglichen Arbeitsprozesse darstellt (Dertnig & Seidler-Hühn, 2001).

Für die Kommunikationsprozesse wird wie schon zuvor auf technische Methoden zurückgegriffen. Hier werden die sich darstellenden Möglichkeiten zunehmend vielfältiger. Während früher die e-Mail als Hauptinstrument galt, nimmt heute der Stellenwert auch von beispielsweise Chats und Diskussionsforen als Informationsmedien beständig zu. Inhaltlich sind diese Tools meist auf unternehmensinterne und arbeitsrelevante Fragestellungen abgestimmt.

Die angestrebte, so genannte „elektronische Basis“ für sämtliche Geschäftsprozesse impliziert deren vollständige *Verlagerung* eben dorthin und öffnet damit gleichzeitig den Weg für die Bereitstellung eines zentralen Zugangs. Alle Anwendungen können dann in das Portal integriert und über den Browser in einem einheitlichen „Look & Feel“ zur Verfügung gestellt werden.

Der technischen Komponente wurde vor allem durch das e-Business der Weg bereitet. Anknüpfend an die Informations- und Kommunikationstechnologien brachte es die Möglichkeiten der Technik für nahezu jeden unternehmerischen Bereich ins Spiel. Die hier auftauchenden Probleme, vielerorts als „Scheitern“ bezeichnet, wirkten einer Weiterentwicklung des e-Business nicht entgegen, sondern vielmehr wurde durch einen konstruktiven Umgang mit ihnen in Teilbereichen ein Mehrwert geschaffen und damit der Weg für weiterführende Entwicklungen geebnet. Mancherorts gar wird B2E heute als „neue e-Business-Welle“ (Dertnig & Seidler-Hühn, 2001) bezeichnet, doch erscheint dies der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Intention zu Technik betont.

So beinhaltet die technische Komponente des B2E-Gedankens heute eine vorausschauende und strukturierte Planung, die sowohl Bestehendes als auch Zukünftiges in die Betrachtung mit einbezieht. Dadurch entsteht ein Gesamtzusammenhang, der – nicht zuletzt durch den übergeordneten Gedanken des B2E – einem „Wildwuchs“ unkoordinierter technologischer Einzelinitiativen entgegenzuwirken versucht.

Die dritte Komponente des B2E schließlich betrifft den organisatorischen Aspekt.

Um das veränderte Verständnis des Zusammenspiels von Management und Mitarbeitern auch praktisch wirksam werden zu lassen, sowie ebenso zur Realisierung der technischen Aspekte braucht B2E einen umfassenden strategischen

Rahmen, welcher Verantwortlichkeiten in der Organisation und Bedingungen der Umsetzbarkeit festlegt.

Wenngleich dieser Aspekt keine der Interaktionskultur oder der Technik vergleichbaren Richtungweisenden Vorläufer aufzuweisen hat sondern als relativ neu hinzukommt, so kann doch zumindest in Grundzügen die Veränderung organisatorischer Formen, und hier die Hervorhebung von Teamarbeit und darüber hinausgehend die „allgegenwärtige“ Kooperation auch über die Unternehmensgrenzen hinaus als Wegbereiter hierfür angesehen werden.

Ziele des Business to Employee

Das letztendliche Ziel des Business to Employee ist es, eine Produktivitäts- und Effizienzsteigerung des Unternehmens zu erreichen.

Zwischenziel auf dem Weg dorthin ist zunächst die Vernetzung der Mitarbeiter, um dadurch die Kommunikation zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sowie der Mitarbeiter untereinander zu verbessern. Geschäftsprozesse, Personalmanagement und Services für die Mitarbeiter werden auf eine Online-Basis gestellt, die ebenso eine bessere Harmonisierung von Arbeit und Privatleben ermöglicht und damit letztlich die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern soll (Hansen & Deimler, 2002).

Durch die Integration einzelner e-Business Initiativen soll einerseits ein Mehrwert, ein neues *Wertangebot* für die Mitarbeiter und andererseits eine Wertschaffung für das Gesamtunternehmen erreicht werden. Dabei stehen diese beiden Anliegen gleichberechtigt nebeneinander, da nur durch eine Einbeziehung der Mitarbeiter deren Akzeptanz für B2E erreicht werden kann (Dertnig & Seidler-Hühn, 2001).

Es wird so eine win-win-Situation geschaffen, in welcher das Unternehmen vor allem von schnelleren Entscheidungen und effizienteren Prozessen profitiert, während die Mitarbeiter unter anderem wesentliche Erleichterungen in ihrer täglichen Arbeitsausführung erfahren.

Gleichzeitig steigt so die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für potenziell neue Mitarbeiter.

7.2 Die neue Rolle des Mitarbeiters

Das hinter B2E liegende Konzept impliziert ein Umdenken hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Management und Mitarbeitern. Die Verbundenheit der Mitarbeiter untereinander und zum Management stellt einerseits ein wichtiges Merkmal des B2E dar und ist andererseits gleichzeitig ein kritischer Moment heutiger Geschäftsstrategien.

Damit nimmt man von der bislang zumeist noch vorherrschenden Praxis Abstand, den Mitarbeiter primär als Kostenfaktor zu betrachten, den es gering zu halten gilt und der zu den Strukturen und Prozessen des Unternehmens passen – oder an sie angepasst werden – muss.

Indem die besondere Beachtung und Wertschätzung des Mitarbeiters und die Ausrichtung der Prozessgestaltung an seinen Interessen zum zentralen Aspekt der (aktuellen) Bemühungen wird, bekleidet der Mitarbeiter mit seinen Wünschen und Bedürfnissen eine Schlüsselstellung innerhalb der unternehmensinternen Planung. Seine Behandlung – oder umfassender die Interaktionskultur – innerhalb des B2E entspricht damit den Vorstellungen des „modernen Managementstils“ als heutigem Idealbild der Sicht und des Umgangs mit dem Mitarbeiter im Unternehmen (siehe Kapitel 7.2.1).

Darüber hinausgehend versucht die Unternehmensführung, die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen durch eine Vereinfachung der Arbeitsabläufe voranzutreiben. Wie Kapitel 7.3 zeigen wird, gehört dazu häufig eine Elektronisierung von Arbeitsprozessen und eine Neudefinition von Abläufen, die – so zumindest die Idee – an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert ist. Zusätzlich zu dem Mehrwert und dem Motivationseffekt auf den Mitarbeiter soll dadurch ebenso eine Effizienzsteigerung erreicht werden, die direkt Kosten reduzierend wirkt (siehe hierzu auch das Unterkapitel „Ziele“, S. 150).

7.2.1 Eine veränderte Interaktionskultur und eine neue Sicht des Mitarbeiters

Die in Kapitel 6 dargestellten neuen Anforderungen an Mitarbeiter wie an Manager leiten sich aus mehreren vorausgegangenen Entwicklungen her. Dies ist zunächst die zunehmende Bedeutung von Information und Wissen als neuen Arbeitsgegenständen, welche mit einer Fokussierung auf den Mitarbeiter als Wissensträger einhergehen. Neben dem Informations- und Wissensmanagement sind diesem Entwicklungsstrang aber ebenso die Betrachtung des Mitarbeiters als wichtigstes Kapital im HRM oder des Mitarbeiters als Kunde im ERM zugehörig. Resultierend aus diesen Entwicklungen und gleichermaßen unterstützt durch die gesamtgesellschaftlichen Veränderungen erwachsen die zuvor dargestellten neuen und höheren Anforderungen an die Mitarbeiter. Sie (die Veränderungen) machen es notwendig, das bisher noch vielerorts gültige rational-ökonomische Menschenbild und die auf ihm fußende Interaktionskultur einer grundlegenden Veränderung zu unterwerfen. Der gewünschte Wandel, in Bezug auf die Mitarbeiter wie auf das Management, die veränderten Aufgaben und die neuen Herausforderungen lassen sich mit dem Bild des „economic man“ und dem ihm entsprechenden Managementverhalten nicht in Einklang bringen.

Das mit einem modernen Organisationskonzept einhergehende Aufgabenspektrum und Anforderungsprofil (in seiner Gesamtheit) ist zunächst mit dem alten Managementstil inkompatibel und erfordert als Voraussetzung eine neue Sicht des Mitarbeiters. Darüber hinaus fördert es diese neue Sicht jedoch ebenso. So sind dem Gedanken des B2E nicht nur die zuvor ausführlich dargestellten neuen Aufgaben und Anforderungen immanent, sondern mit seiner ausdrücklichen Ausrichtung an den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter und – wie noch zu zeigen sein wird – mit der Auflösung der strikten Trennung von Arbeits- und Privatleben impliziert es auch gleichzeitig die neue Sicht des Mitarbeiters.

Es stellt sich also zunächst die grundlegende Frage, wie dieses neue Verständnis vom eigenen Mitarbeiter und die neuen Schwerpunkte in der Interaktionskultur

aussehen, die sich aus dem gewandelten Verständnis unternehmerischen Handelns ergeben – oder sogar ergeben müssen.

Für den Begriff „Interaktionskultur“ wird dabei in Anlehnung an Weiss & Jöns (2003) davon ausgegangen, dass er die Gemeinsamkeiten des Führungsstils und des Stellenwerts der Mitarbeiter im Unternehmen widerspiegelt.

Die Formulierungen „Sicht“ und „Behandlung des Mitarbeiters“ gehen im Wesentlichen in diesem Begriff auf, wobei sich „Sicht“ oder „Betrachtung des Mitarbeiters“ auf die weniger sichtbare *Einstellung* beziehen, und mit „Behandlung“ oder „Umgang mit dem Mitarbeiter“ demgegenüber die sichtbaren *Verhaltensweisen* von Managern gemeint sind. Auch hier ist nicht die individuelle Einstellung jedes Einzelnen gemeint, sondern vielmehr unternehmensspezifische Strukturen und Gemeinsamkeiten des Managementstils im gesamten Unternehmen.

Die „Sicht des Mitarbeiters“ ist in diesem Sinne ein Leitbild, welches Annahmen über wünschenswerte Fähigkeiten und Verhaltensweisen des Menschen als betrieblichem Aufgabenträger enthält, und an dem sich die organisationalen Abläufe und die Interaktionen am Arbeitsplatz, der Umgang und die Behandlung des Mitarbeiters und damit generell die zwischenmenschlichen Beziehungen orientieren und so auch die Zusammenarbeit bestimmen⁴⁰. Ebenso kommen darin die von der Führungskraft angenommenen Ziele und Motive der Mitarbeiter zum Ausdruck – so wie umgekehrt aus ihnen Rückschlüsse auf die vorherrschende Sicht des Mitarbeiters gezogen werden können. Indem die Vorstellung vom Mitarbeiter ebenso Annahmen über seine Aktivität (oder Passivität) beinhaltet, das heißt über sein mögliches Engagement, seine Eigeninitiative oder auch Antriebslosigkeit, leitet sich hieraus vor allem die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit ab, die dem Mitarbeiter seitens seines Vorgesetzten zugestanden wird⁴¹.

⁴⁰ Dabei soll zwischen dem in den Unternehmensleitlinien explizierten und dem (implizit) von den Führungskräften getragenen Bild unterschieden werden, da davon auszugehen ist, dass sich in den Unternehmensleitlinien ein primär dem Unternehmensimage zuträgliches Bild manifestiert, von welchen die Realität der Praxis jedoch in unterschiedlich starkem Ausmaß abweichen kann.

⁴¹ Damit weist die Formulierung „Sicht des Mitarbeiters“ Ähnlichkeit zur Bedeutung des Begriffs „Menschenbild“ auf, soll jedoch nicht uneingeschränkt, sondern nur in der hier veranschaulichten Weise als solches verstanden sein.

Die Ausführungen zu den neuen Aufgabenbereichen haben bereits gezeigt, dass die in hierarchischen Organisationen bedeutenden Aspekte wie Anpassung, Konkurrenz und Rationalität bei einem modernen Umgang mit dem Mitarbeiter kaum noch vorkommen. Vielmehr werden nun Autonomie, Verantwortungsübernahme, Kooperationsbereitschaft, soziale Fertigkeiten und Kreativität betont. Das frühere Prinzip der Kontrolle der Arbeitsausführung weicht einem weiter gefassten Controlling, das im Wesentlichen aus der Überprüfung der Erreichung zuvor gemeinsam festgelegter Ziele besteht.

Im Gegensatz zu der zuvor dargestellten Sichtweise vom Mitarbeiter und des zugehörigen Managementverhaltens (siehe Kapitel 2) löst sich die Dichotomie von Manager und Mitarbeiter dabei zunehmend auf. Damit beziehen die neu geltenden Regeln nicht länger nur den Mitarbeiter, sondern mehr und mehr auch den Manager in ihren Geltungsbereich mit ein.

Das neue Anforderungsprofil macht darüber hinaus deutlich, dass nicht länger nur bestimmte einzelne Qualifikationen des Mitarbeiters gefragt sind. Zwar ist Fachwissen als Voraussetzung für kompetentes Handeln nach wie vor unabdingbar. Jedoch ist eine Ergänzung der fachlichen Wissensbasis um dispositive Persönlichkeitsmerkmale notwendig.

Erpenbeck und Rosenstiel (2003) beispielsweise beschreiben hier Kompetenz als zentrale Anforderung des heutigen betrieblichen wie privaten Alltags. Angesichts der Vielzahl an Phänomenen, auf die der Begriff verweist sowie der Gebiete, in denen er an Bedeutung gewinnt, fällt es jedoch schwer, eine übereinstimmende Definition zu finden. Zunehmend verbindende Überlegungen der letzten Jahre weisen jedoch als gemeinsames zentrales Merkmal die *Selbstorganisiertheit*, also das selbst organisierte Handeln auf. Während sich die (reine) Qualifikation, also das gegenwärtige Wissen, bereits in zertifizierbaren Ergebnissen widerspiegelt, wird die Kompetenz erst im selbst organisierten Prozess sichtbar, der (potenziell) Neues hervorbringt.

Die Qualifikation oder das Fachwissen ist also eher als *Basis* der Kompetenzen zu sehen. Als Erfolgsfaktoren hingegen werden zumeist diejenigen Merkmale (Kompetenzen) angesehen, die eine team- und projektorientierte Zusammenarbeit unterstützen (wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Organisations- und

Sozialkompetenz) (Ciesinger, Klatt & Ollmann, 1997) – und die *nutzbringende* Anwendung der fachlichen Wissensbasis somit überhaupt erst ermöglichen!

Darüber hinaus sind sie erstens bei weitem weniger zeitanfällig (Picot et al., 1996), und zweitens ist der „kommunikations- und teamunfähige Spitzenfachmann [...] ebenso wenig gefragt wie der selbstverliebte und auf seinen eigenen Vorteil bedachte Spitzenspieler einer Fußballmannschaft“ (Muster, ohne Jahresangabe, S. 1).

Die Gesamtheit der neuen Anforderungen lässt zwei grundsätzliche Besonderheiten erkennen, die es so bislang nicht gab.

Erstens sind die geforderten Qualifikationen keine (isolierten) Fähigkeiten, die ausschließlich auf pädagogische Art und Weise vermittelt werden könnten. Kreativität beispielsweise ist keine erlernbare Fähigkeit im traditionellen Sinne, sie muss vielmehr aus individuellen Anlagen heraus geweckt und entwickelt werden. „Souveränes Handeln ist ebenso wenig wie [...] Problemlösefähigkeit eine simple [...] Zusatzqualifikation, sondern wurzelt in grundlegenden Persönlichkeitsstrukturen.“ (Schönweiss, 1994, S. 78f). Diese sind damit ebenso wenig lehrbar, sondern können nur indirekt über die förderliche Gestaltung von Umweltbedingungen beeinflusst werden (siehe hierzu auch das Kapitel Problemquellen, S. 165).

Gerade indem aber auch grundlegende Persönlichkeitsstrukturen angesprochen werden, umfasst das Anforderungsprofil zweitens den *ganzen* Menschen und damit auch diejenigen Charakterzüge, die bislang der Privatsphäre zugerechnet und aus dem beruflichen Alltag ausgeklammert wurden. „Wenn die Unternehmen Selbstbewusstsein zur Eigenschaft erklären, ohne die der moderne Mitarbeiter nicht mehr auskomme, wird auf ein Moment von Individualität abgehoben, das kaum als Fähigkeit oder Eigenschaft, eher schon als persönliche (Grund-)Haltung zu sehen ist.“ (Schönweiss, 1994, S. 61).

Mit der Aufhebung der traditionellen Trennung von fachlicher und persönlicher Ebene geht das neue Profil weit über das traditionelle Qualifikationsmuster hinaus. Es entsteht das Erfordernis einer gänzlich neuen Sicht des Mitarbeiters, welche nicht länger ausschließlich ausgesuchte Aspekte der „unternehmerischen

Arbeitskraft“ im Menschen umfasst, sondern dessen Ganzheitlichkeit postuliert und sich mit seiner Stellung innerhalb der Organisation beschäftigt⁴².

Der neue Managementstil beinhaltet folglich *nicht* lediglich die – im Vergleich zum Taylorismus – Ausweitung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums durch die Reintegration von einzelnen Arbeitsschritten zu einem vollständigeren Prozess. Die volle Ausschöpfung des „Humankapitals“ wird vielmehr erst dann erreicht, wenn über eine Akkumulation von Kompetenzen und Funktionen des Mitarbeiters hinaus die Gesamtheit des Menschen und vor allem seine *geistige* Dimension als Erfolgsfaktor für das Unternehmen entdeckt wird.

Die Begrifflichkeit der „geistigen Dimension“ geht dabei auf das dreidimensionale Menschenbild nach Victor E. Frankl (1970) zurück. Es geht von dem Menschen als geistiges, freies und verantwortungsvolles Wesen aus. Frankl betont dabei die Ganzheit des Menschen, zu der das Geistige wesentlich mit dazugehört (Frankl, 1975). Seiner Dimensionalontologie⁴³ folgend beschreibt die geistige Dimension die eigentlich menschliche. Sie ist langfristig angelegt und sucht nach Werten und einem tieferen Sinn⁴⁴ – und ähnelt damit dem Maslow'schen Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (siehe Kapitel 2.3). Diese (wenn auch unbewusste) Sinnsuche bestimmt den Menschen, und somit kann die geistige Ebene als die prägende der insgesamt drei Dimensionen angesehen werden.

Als höchste⁴⁵ Dimension schließt sie gleichzeitig die beiden niedrigeren Dimensionen, die physiologische und psychische, mit ein. Die psychische Dimension umfasst den sozialen und emotionalen Bereich des Menschen und damit den Bereich, der im Rahmen des „social man“ (siehe Kapitel 2.2) als Schwerpunkt motivationalen Antriebs angenommen wurde. Seine soziale, gesellschaftliche

⁴² Die Forderung, den Mitarbeiter als ganzheitlichen Menschen zu betrachten, ergibt sich im Übrigen auch als Umkehrschluss aus der Erwartung an den Mitarbeiter, seinerseits ganzheitlich, systemisch und sozusagen als „Unternehmer im Unternehmen“ zu denken.

⁴³ Unter Ontologie wird die Lehre vom Sein, von den Ordnungs-, Begriffs- und Wesensbestimmungen des Seienden verstanden (DUDEN Bd. 5, 1982; S. 541).

⁴⁴ War für Taylor der primäre Antrieb menschlichen Handelns das Streben nach finanziellen Werten, und für die Humanisierungsbewegung im Anschluss an die Hawthorne-Studien das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung, so sieht Frankl den Menschen im Grunde ausgerichtet auf die Erfüllung von Sinn (Böschemeier, 1981). Der Wille zum Sinn wird somit zum zentralen Motiv menschlichen Handelns.

⁴⁵ „Höher“ ist hier nicht wertend, sondern phylogenetisch, also die Stammesgeschichte des Lebewesen, hier des Menschen betreffend, gemeint (DUDEN Bd. 5; 1982, S. 592) und im Sinne von „umfassender“ zu verstehen (Frankl, 1970).

Umgebung wird hier ebenso thematisiert wie seine Gefühlswelt. Die physiologische und niedrigste Dimension bezeichnet die körperlichen Strukturen und Funktionen des Menschen.

Zur Integration dieser drei Aspekte des Menschenbilds greift Frankl auf ein dreidimensionales Modell zurück. Er zieht den Vergleich zu einem Zylinder, dessen Projektionen in die (zweidimensionalen) Ebenen des Grundrisses und des Seitenrisses, also seine verschiedenen Schatten in Form eines Rechtecks und eines Kreises, sich zu widersprechen scheinen. Der Widerspruch lässt sich erst durch die gleichzeitige Betrachtung *aller* Dimensionen auflösen. Ebenso wie das Wesen des Gegenstandes wird auch die „Menschlichkeit des Menschen“ (Frankl, 1970, S. 380) erst durch die Integration aller drei Aspekte sichtbar.

Wenn aber erst diese Betrachtung der Natur des Menschen gerecht wird, also wenn in jedem menschlichen Verhalten immer alle drei Ebenen enthalten sind, dann sollte eine solche Sichtweise auch ganz im Interesse eines Unternehmens sein, denn auch dort findet „menschliches Verhalten“ statt – und somit sind auch dort alle drei Ebenen von Bedeutung⁴⁶.

Wie bereits angedeutet weist die Dimensionalontologie einige Parallelen zur Bedürfnishierarchie nach Abraham Maslow auf, die – obwohl empirisch kaum bestätigt – sich aber dennoch gehalten (Bader, 1994) und in der Praxis einige Anerkennung gefunden hat. Seinem humanistischen Ansatz zur Motivation folgend besteht der zentrale Antrieb des Menschen in der Tendenz zur Selbstverwirklichung. Diese angeborene Grundtendenz äußert sich in dem Streben, das eigene Potenzial zu entwickeln, zu wachsen und die eigenen Fähigkeiten auszuschöpfen. Diese Tendenz nach Selbstverwirklichung stellt die Spitze mehrerer hierarchisch geordneter Quellen von Bedürfnissen dar, deren unterstes die physiologischen, und deren mittlere Klasse die sozialen oder Liebesbedürfnisse sind (vgl. hierzu auch

⁴⁶ Diese ganzheitliche Betrachtung des Menschen kann als lange notwendige Antwort auf die bereits um die 1990er Jahre beschriebene Tendenz des Menschen zu einer ganzheitlichen Lebensweise angesehen werden, in der die Trennung von Arbeit und Freizeit aufgehoben wird (Bader, 1994).

Kapitel 2.3).

Erst die Gesamtheit aller Bedürfnisse bedingt menschliches Verhalten. Zwar haben die physiologischen Bedürfnisse eine relative Dominanz gegenüber den übrigen in dem Sinne, dass der Mensch zuallererst um Nahrung und Sicherheit bedacht ist. Das letztendliche Streben des Menschen jedoch ist dasjenige der höchsten evolutionären Stufe, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Damit unterscheidet sich der Mensch von allen anderen Lebewesen, die eben dieses Bedürfnis nicht teilen. Diese Stufe lässt sich durch Merkmale wie ein herausforderndes und sinnvolles Leben charakterisieren und erhebt damit gleichzeitig einen höheren Anspruch als beispielsweise das Ziel eines (nur) zufriedenen Lebens oder des „angemessenen Funktionierens“ (Sievers, ohne Jahresangabe, S. 3) wie in verhaltenstheoretischen Ansätzen.

Erst auf dieser Ebene, oder der „geistigen Dimension“ um mit den Worten Frankls zu sprechen, kommt der *ganze* Mensch zum Einsatz. Entsprechend ist auch erst hier die volle Leistungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft zu erwarten, die ja von den Unternehmen gefordert wird.

Indem durch die Forderung seitens der Unternehmen nach voller Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters auch die dritte und höchste Dimension in die Betrachtung mit einbezogen und berücksichtigt wird, erwächst aus den erweiterten Möglichkeiten für das Unternehmen (nämlich die volle Ausschöpfung des gesamten Potenzials des Mitarbeiters) gleichzeitig auch die neue Anforderung, der dieser Dimension innewohnenden Suche nach Sinn im Unternehmen durch primär die Arbeit selbst die Chance zu Erfüllung zu geben.

Auch wenn die Annahmen Frankls nicht erst heute, sondern bereits in den 1940er Jahren entstanden sind, so haben sie in Hinblick auf die aktuell stattfindenden Veränderungen in den Unternehmen ganz offensichtlich eine hohe Relevanz. Neben der (reinen) Anerkennung der Bedeutung der geistigen Dimension für die unternehmerische Praxis (und ihrer Ausschöpfung) bietet die erweiterte Sicht des Mitarbeiters noch eine zusätzliche Chance für die Unternehmen:

Die Frage nach Werten und Aufgaben, also nach Sinn kann beispielsweise durch die Arbeit beantwortet werden: „Es ergibt sich nämlich, dass es sozusagen drei Hauptstraßen gibt, auf denen sich Sinn finden lässt: erstens, indem wir etwas

tun, [...] ein Werk schaffen. [...]“ (Frankl, 1984, S. 22). Vor allem ist damit die berufliche Arbeit gemeint, denn „solange schöpferische Werte bzw. deren Verwirklichung (als einer von drei Wegen der Sinnfindung, Anm. des Verfassers) im Vordergrund [...] stehen, fällt der Bereich ihrer konkreten Erfüllung im Allgemeinen mit der beruflichen Arbeit zusammen“ (Frankl, 1948, S. 91). Dabei kommt es nicht auf den Beruf selbst an, sondern darauf, was man aus seiner konkreten Arbeit macht.

Nicht nur Frankl schreibt der Arbeit potenziell Sinn gebenden Wert zu. So findet sich zum einen eine Reihe von Studien über die Frustrierung des *Willens zum Sinn am Arbeitsplatz*. Zum anderen sind auch Management Scientists in den USA der Ansicht, dass „der Mensch – nicht zuletzt an seine Arbeit – einen Sinnanspruch heranträgt.“ (zitiert nach Frankl, 1974, S. 74).

Bereits im Jahre 1948 jedoch weist Frankl auch auf die Problematik der „herrschenden Arbeitsverhältnisse“ (Frankl, 1948, S. 93) hin, welche die Ausschöpfung des zuvor beschriebenen Potenzials behindern und die Arbeit damit als Mittel zum Zweck, nämlich des Gelderwerbs herabstufen.

Die Arbeit ist also eine von mehreren *Möglichkeiten* zur Sinnfindung und kann im Sinne Frankls als potenzielle Antwort auf die grundlegenden Bedürfnisse des Menschen angesehen werden. Sie ist jedoch nicht alles und vor allem nicht notwendig, um diese Bedürfnisse zu erfüllen. In dem Maße, in dem die Arbeit *keine* Möglichkeit zur Sinnfindung bietet, wird dieses ultimative Bestreben in andere Lebensbereiche verlagert. Aber in dem Maße, wie dies erfolgt, fällt der Wert der Arbeit für die Mitarbeiter zurück, wird die Arbeit bloßes Mittel zum Zweck und entbehrt damit das Arbeiten jeglichen Engagements und Kreativität.

Das Bild des Menschen, das die Grundlage Frankls logotherapeutischen Ansatzes darstellt, hat in wesentlichen Punkten auch für das moderne Bild des Mitarbeiters Gültigkeit.

Die neuen (einzelnen) Anforderungen an den Mitarbeiter wie beispielsweise Verantwortung, Autonomie, Kreativität und Offenheit für neue Erfahrungen lassen sich der geistigen Ebene zuordnen und können so als Hinweis dafür angesehen werden, dass das Unternehmen implizit die Ganzheitlichkeit des Menschen für

sich fordert. In Frankls Ausführungen wird somit explizit das zum Ausdruck gebracht, was zumindest implizit auch Bestandteil einer modernen Interaktionskultur ist, bzw. wie der Mitarbeiter angesehen wird, damit die Anforderungen an ihn überhaupt einen Gültigkeitsanspruch haben können.

Daraus ergibt sich aber gleichzeitig die Notwendigkeit, im Gegenzug die Bedürfnisse des Mitarbeiters auf dieser Stufe zu erfüllen – beispielsweise indem die Interessen der Mitarbeiter in die strategischen Unternehmensziele mit eingebunden werden – und die Verwirklichung zentraler Wertvorstellungen in der Erwerbsarbeit zu ermöglichen (Bolte, 1993). Denn es gehört „zum Wesen menschlichen Daseins, über sich selbst hinauszulangen und nach so etwas wie Sinn und Werten zu streben“ (Frankl, 1970, S. 376). „Wirklich sich selbst verwirklichen kann der Mensch nur in dem Maße, in dem er einen Sinn erfüllt“ (ebenda, S. 378). In dem Maße aber, in dem der Mensch den Erwerbsaspekt der Arbeit in den Vordergrund stellt – oder stellen muss – muss er auch seine persönliche Entfaltung jenseits der Arbeit suchen und bringt sich und seine Persönlichkeit eben *nicht* ganz in das Unternehmen ein (Egbringhoff, Kleemann, Matuschek & Voß, 2003).

Dem Gedanken Frankls von der Ganzheit des Menschen und seiner Betonung der geistigen Dimension wird auch in der neueren Literatur wieder Aufmerksamkeit geschenkt. Auch andere Autoren gehen zunehmend von einem ganzheitlichen Menschenbild aus, und so gewinnt die Sicht des Menschen als „ganzheitlich“ in einem immer größer werdenden Geltungsbereich an Bedeutung.

So beschreibt beispielsweise der Soziologe Etzioni (1994) den Menschen als ein von Werten und Gefühlen geleitetes Wesen und legt seinen theoretischen Ausführungen (über kooperative Gesellschafts- und Unternehmensstrukturen) ein ganzheitliches Menschenbild zu Grunde.

Ebenso geht der Politologe Fukuyama (1995) von einem ganzheitlichen Menschenbild aus. Entgegen der häufig vertretenen Meinung, der Mensch handele stets nach dem Prinzip der Nutzenmaximierung postuliert er einen wesentlichen Einfluss von Normen und Werten auf menschliches Verhalten und folgt damit Frankls Abkehr vom rein rational erklärbaren und damit auch technisch voll abbildbaren menschlichen Verhalten.

Eine der Dreiteilung der menschlichen Dimension nach Frankl (1970) sehr ähnliche Einteilung wird auch von Wolfgang Winkler vorgenommen. In seinem strukturanthropologischen Ansatz zur Struktur der Persönlichkeit teilt er das Persönlichkeitssystem in die drei Ebenen Instinkt, Gefühl und Verstand. Jede Entwicklung und jedes Verhalten drückt sich auf allen drei Ebenen aus. Erst bei Berücksichtigung aller Bereiche kann von der (auch praktischen) Ganzheitlichkeit des Menschen gesprochen werden (Winkler, 1993).

Auch Winkler betont die Notwendigkeit, vor allem im Unternehmen die Gesamtheit des menschlichen Verhaltens zu betrachten, denn der Mitarbeiter bringt „einen nicht unerheblichen Teil [seines] Lebens“ (Winkler, 1993, S. 22) in die Arbeit ein. „In der Art zu arbeiten [...] drückt sich nämlich immer die *gesamte* Persönlichkeit des Menschen aus.“ (Winkler, ebenda, Hervorhebung des Verfassers).

7.2.2 Vertrauen

„Der Mensch ist vertrauenswürdig und schenkt Vertrauen“ (Hesch, 1997, S. 150; siehe auch oben) ist eine wesentliche Annahme dieser neuen Mitarbeitersicht, welche eine potenzielle innere Gebundenheit des Mitarbeiters an das Unternehmen impliziert und an die Stelle von Misstrauen und Kontrolle des tayloristischen Prinzips tritt.

Seitens der Organisation bedeutet dies ein Vertrauen darauf, dass die Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens handeln und ihr volles Engagement und ihre Kreativität einbringen. Auf Seiten der Mitarbeiter muss Vertrauen aufgebracht werden, „dass ihnen die Organisation entsprechende Möglichkeiten zur Selbstentfaltung bietet und ihnen eine entsprechende Wertschätzung entgegen bringt“ (Hesch, 1997, S. 168).

Das gegenseitige Vertrauensverhältnis kann jedoch nicht angeordnet werden, sondern muss vielmehr langsam wachsen. Dabei ist davon auszugehen, dass einem geringen Maß an „erstmaligem“ Vertrauen ein größeres Vertrauen folgt, wenn es nicht enttäuscht sondern vielmehr erwidert wird. Dieses „erstmalige“ Vertrauen ist als „Input“ oder „Vertrauensvorschuss“ (Hesch, 1997, S. 169, 171) zu verstehen, der von Seiten des Unternehmens und – im eigentlichen Verständnis des

Begriffs – freiwillig und unter Eingehen eines geringen Risikos erwiesen werden sollte.

Dieser Prozess des gegenseitigen Vertrauens – als eines Elements der Realisierung einer neuen Interaktionskultur – erfährt indirekte Unterstützung durch Manager, die Vorbildfunktion haben und ein vertrauenswürdiges, d.h. vor allem glaubwürdiges Verhalten an den Tag legen.

Ein Beispiel für ein solches glaubwürdiges Auftreten lieferte der ehemalige Chef der Deutschen Lufthansa, Jürgen Weber: im Vorgriff auf die absehbare Flaute im Flugverkehr nach den Anschlägen vom 11. September 2001 hat er auf Gehaltskürzungen bei den Vorständen gesetzt – um die Mitarbeiter auf Verzicht einzuschwören. Neben dem Lufthansa-Chef erklärten sich etwa 1000 Führungskräfte bereit, mindestens sechs Monate lang auf fünf bis zehn Prozent ihres Grundgehalts zu verzichten. Daraufhin stimmten auch die Piloten zu, die nächste fällige Gehaltserhöhung um sieben Monate zu verschieben und auf Teile des 13. Monatsgehalts zu verzichten. Weber: „Man muss die Dinge, die man von seinen Mitarbeitern einfordert, selbst vorleben.“ (Dohmen & Hornig, 2004)⁴⁷.

7.2.3 Work-Life-Balance

Aus der „Ganzheitlichkeit des Menschen“ in dem neuen Verständnis vom Mitarbeiter ergibt sich eine besondere Bedeutung eines zentralen Aspekts des Business to Employee, der von Analysten der Gartner Group als „Work-Life-Balance“ bezeichnet wird (Harris & Phifer, 2002, S. 11 und Harris, Phifer & Berg, 2002, S. 8).

Unter Work-Life-Balance wird allgemein gesprochen eine Ausgewogenheit zwischen dem dienstlichen und dem privaten „Dasein“ des Menschen, also zwischen Arbeit und Freizeit verstanden. Eine solche Balance ist für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden (und ihrer Familien) von großer Bedeutung. Wie das optimale Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit aussieht, ist jedoch eine Frage der individuellen Lebensweise und der persönlichen Interessen, und jeder setzt hier andere Prioritäten. Dennoch liegt die Verantwortung für eine

⁴⁷ Die Mitarbeiter retten auf diese Weise im Übrigen ihre Arbeitsstellen, während bei anderen Fluggesellschaften tausende Stellen gestrichen werden mussten.

gesunde Work-Life-Balance nicht allein bei den Mitarbeitern. Auch die Firmenkultur beeinflusst sie durch ihre Anstellungsbedingungen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse.

Die Konsequenz aus diesem Gedanken ist die Auflösung der heute noch überwiegenden strikten Trennung von Privat- und Arbeitsleben, beispielsweise indem in überschaubarem Maße und unter Berücksichtigung der geschäftlichen Belange die Erledigung auch privater Angelegenheiten am Arbeitsplatz ermöglicht wird. (Denn auf der anderen Seite ist ja auch eine Erreichbarkeit von Arbeitnehmern während ihrer Freizeit häufig schon üblich.)

Die Möglichkeiten, eine solche Ausgewogenheit herzustellen reichen beispielsweise von Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort über Kinderbetreuungsmaßnahmen, Angebote zur Stressvermeidung (z.B. Yoga-Kurse) und Beratungsdienstleistungen bis hin zu Wiedereingliederungsmaßnahmen nach einer Berufspause (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2003). Das Schweizer Pharma-Unternehmen Novartis beispielsweise bietet spezielle Seminare und Coachings zu diesem Thema an.

Einige Unternehmen bieten mittlerweile auch Verknüpfungen zum Privatleben des einzelnen Mitarbeiters an. Indem die Mitarbeiter während der Arbeitszeit beispielsweise nicht nur berufliche, sondern – in angemessenem Rahmen – auch private Dinge erledigen können, bleiben ihnen bestimmte Routinepflichten zu Hause erspart. Einerseits wird damit ein wesentlicher Stressfaktor für den Mitarbeiter minimiert, und andererseits ein Ausgleich für die vielerorts praktizierte „Arbeit zu Hause“ hergestellt.

Im Zusammenhang mit B2E werden unter Work-Life-Balance diejenigen „Dienste“ verstanden, welche nicht ausschließlich die Arbeit, sondern auch das (Privat)Leben des Mitarbeiters erleichtern. Bei Novartis beispielsweise stehen den Mitarbeitern interne Shops und Online-Dienstleistungen für Shopping und Kleiderreinigung zur Verfügung (www.novartis.ch).

Die Firmen profitieren im Umkehrschluss natürlich auch davon. Eine Ausgeglichenheit zwischen Privatleben und Arbeitswelt reduziert nicht nur die Fehlzeiten der Mitarbeiter, sondern steigert auch die Motivation, die Arbeitsqualität, die

Mitarbeiterbindung und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit. Work-Life-Balance ist ein handfester wirtschaftlicher Erfolgsfaktor: mit Angeboten, welche über die Norm hinausgehen steigt das Image des Unternehmens und die Mitarbeiter können an das Unternehmen gebunden werden indem man ihnen signalisiert, dass sie auch als Menschen außerhalb des Firmengebäudes wahrgenommen werden. D.h. es wird auch Interesse an ihrer *Person* bekundet.

Hinzu kommt die motivierende Wirkung. Durch Angebote, die dem Mitarbeiter lästige Alltagstätigkeiten abnehmen oder zumindest erleichtern lässt sich die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber steigern und die Mitarbeiter sind engagierter. Ein Mitarbeiter, dem Dienste zur Verfügung gestellt werden, die nicht ausschließlich an seine Arbeit geknüpft sind, wird eher bereit sein, auch Tätigkeiten zu übernehmen, die nicht zu seiner eigentlichen Beschäftigung gehören (Dorsch & Bodin, 2002). Und über die Mitarbeitermotivation lassen sich ja schließlich auch die Leistungsfähigkeit und Produktivität des Unternehmens steigern (Hansen & Deimler, 2002).

Bei dieser „Verwebung“ privater mit geschäftlichen Interessen sind – zumindest in Deutschland – jedoch gesetzliche Beschränkungen zu berücksichtigen, die zu zusätzlichen Umständlichkeiten führen können. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf die Steuerpflicht für Zuwendungen des Arbeitgebers bzw. Zuwendungen, die sich aus dem Arbeitsverhältnis ergeben, hingewiesen. So ist es dem Arbeitgeber zwar möglich, private Telefonate vom Arbeitsplatz aus zu erlauben. Hierzu existieren denn aber verschiedene Modelle, innerhalb derer dem Mitarbeiter zum Teil die Telefonkosten in Rechnung gestellt werden können, beispielsweise indem er einen (persönlichen) Code vorwählen muss⁴⁸.

Und im Hinblick auf das so genannte private Surfen im Internet ergeben sich noch weiter reichende Komplikationen, auf die hier aber nicht im Einzelnen eingegangen werden soll.

⁴⁸ Steuerbefreiung für die private Nutzung von Telefonen und Computern am Arbeitsplatz besteht seit Ende 2000. Quelle der Gesamtinformationen: <http://www.heise.de/newsticker/data/jk-23.11.00-003/>.

7.2.4 Problemquellen

Die Umsetzung einer veränderten Betrachtung des Mitarbeiters und die auch praktische Veränderung der Interaktionskultur bergen einige Schwierigkeiten, auf die hier kurz eingegangen werden soll.

Das am schwersten wiegende Problem bei der Umsetzung eines neuen Umgangs mit den Mitarbeitern in der unternehmerischen Praxis ist sicherlich im Bereich der „geistigen Dimension“ nach Frankl (1970) zu sehen. Eine offensichtliche Schwierigkeit ergibt sich hier daraus, dass die geistige Dimension nicht beliebig formbar ist – auch bei maximaler Anstrengung der Person. Der Großteil der geforderten neuen Kompetenzen betrifft grundlegende Persönlichkeitseigenschaften des Menschen. Diese sind nicht lernbar im traditionellen Sinne und entziehen sich damit auch der „Lehrbarkeit“ durch einen führungstechnischen Zugriff.

Selbstführung als eine der neuen Anforderungen beispielsweise erreicht der Mitarbeiter nicht dadurch, dass der Manager ihn dazu anleitet – das ist Fremdführung! Hier kann aber beispielsweise die Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen wie die *Möglichkeit* zur Selbstführung durch die *Abwesenheit von Fremdführung* die erwünschten Effekte hervorbringen. Der Vorgesetzte übernimmt dabei die Rolle eines Pädagogen, dessen Ziel es eigentlich nur ist, sich selbst sozusagen überflüssig zu machen.

Auch in Bezug auf das „Vertrauen“ als Basis der neuen Beziehungen können Schwierigkeiten entstehen, denn mit dem Prozess der gegenseitigen Vertrauensentwicklung betreten sowohl die Organisation als auch der Mitarbeiter weitgehend unbekanntes Terrain – zumindest in dieser Konstellation, denn, extrem formuliert, ist die genaue Umkehrung des bisher Gültigen notwendig.

Dieser Umschwung im Denken verlangt eine gewisse – wenn auch nur geringe – Risikobereitschaft seitens aller Beteiligten, und vor allem Zeit. Denn der Aufbau von langfristigen Beziehungen in einer Vertrauensorganisation und die Ablösung der traditionellen Denkstrukturen lässt sich in Form von Schnell-Lösungen wohl kaum erreichen (Hesch, 1997). Denn wenn dem Mitarbeiter zum Zwecke der vollen Nutzung der geistigen Dimension neue Freiheiten zugestanden werden,

ohne dass gleichzeitig Vertrauen in ihn gesetzt wird, entsteht die Gefahr, dass dies als besonders hohes Risiko gewertet wird und das Unternehmen seine eigene Haltung dann als Gegensatz zu dem Ziel der wirtschaftlichen Existenz ansieht.

Ein ähnlich gelagertes Problem kann sich hinsichtlich der Reintegration dispositiver und ausführender Tätigkeiten ergeben. Da die betriebliche Praxis mehr oder minder arbeitsteilig organisiert ist, werden meist auch bedarfsgerechte Qualifikationsprofile definiert. Dies wiederum dient als Orientierung für die Ausbildungsstätten, die spezialisierte Mitarbeiter ausbilden, deren Spezialistentum sich wiederum durch den anschließenden spezifischen Einsatz etabliert und gleichzeitig die unternehmensinterne Arbeitsteilung weiter verfestigt.

Eine letzte größere Schwierigkeit schließlich ergibt sich hinsichtlich der so genannten „Work-Life-Balance“. Dieses Merkmal impliziert die Forderung nach einer Aufweichung des bestehenden Verständnisses der „Alleinstellung“ der Arbeit im Leben des Mitarbeiters seitens des Managements und stellt damit in kultureller Hinsicht die wohl größte Anforderung an alle Beteiligten. Doch auch unabhängig davon liegt die grundsätzliche Entscheidung zur Frage ob der Verrichtung teilweise privater Belange am Arbeitsplatz zunächst nicht in der Macht des Arbeitgebers, sondern ist maßgeblich durch gesetzliche Bestimmungen definiert.

7.2.5 Zusammenfassung

Die verschiedenen Aspekte des veränderten Umgangs mit den Mitarbeitern führen alle in der Betrachtung des „ganzen“ Menschen zusammen, d. h. durch die unternehmensseitige Anerkennung und Berücksichtigung aller Dimensionen seiner Existenz für den unternehmerischen Kontext.

Aus dieser Sichtweise lässt sich ableiten, dass im Arbeitsumfeld nicht ausschließlich fachliche, sondern auch nicht-fachliche, d.h. persönliche Merkmale von Bedeutung sind und solche Fertigkeiten gefordert und – vor allem – gefördert werden müssen. Dazu mögen einerseits gezielte Programme (wie Workshops oder Coachings) zur Verfügung stehen. Andererseits eignen sich dazu vor allem auf lange Sicht gesehene Arbeits- und Umgebungsbedingungen, die auf einen selbstständigen und eigenverantwortlichen Mitarbeiter ausgerichtet sind.

Neben der wachsenden Bedeutung nichtfachlicher Merkmale als geforderter „Qualifikation“ ist die Organisation der Arbeit(-sausführung) ein weiteres Feld, in welchem die geänderte Betrachtung des Mitarbeiters sichtbar werden sollte. Hier sollte nicht ausschließlich die schnelle und korrekte Arbeitsausführung thematisiert werden, sondern es müssen gleichzeitig sämtliche moderierende Umgebungsbedingungen – wie die Möglichkeit der Mitarbeiter zur Einflussnahme, zur Zusammenarbeit vs. Isolation sowie auch hinsichtlich der Verteilung von Verantwortlichkeiten – in die Betrachtung mit einbezogen werden.

Die Charakteristika des veränderten Umgangs mit den Mitarbeitern sollten hier vor allem im Hinblick auf deren Freiräume, ihre Eigenverantwortlichkeit und Mitbestimmungsmöglichkeiten – als neu anerkannte Bedürfnisse der Mitarbeiter – sichtbar werden.

Schließlich wirkt sich die Betrachtung des Mitarbeiters als „ganzheitlichem Menschen“ auch auf Annahmen über seinen Handlungsantrieb aus und zwar in der Weise, dass Handlungen und Verhaltensweisen nicht primär mit dem Ziel der Nutzenmaximierung erfolgen, sondern auf Basis von Gefühlen, Werten und Normen stattfinden. Die Anerkennung sämtlicher Dimensionen impliziert damit auch, dass Arten der Motivierbarkeit auf Basis jeder der drei Dimensionen als wirksam akzeptiert werden und damit neben der herkömmlichen „finanziellen“ Methode auch Anwendung finden.

Angesichts dieser umfassenden Änderungen kann nicht von einem reibungslosen Wandel ausgegangen werden. Probleme sind vor allem dort zu erwarten, wo die Persönlichkeit des Mitarbeiters betroffen ist, sowie an den Stellen, wo nicht nur partielle Verschiebungen, sondern grundlegende Umwälzungen vorgenommen werden müssen.

7.3 Die Technologie des B2E

Angesichts der heutigen technologischen Möglichkeiten erscheint die Planung und Umsetzung jedweden Konzepts ohne den Rückgriff auf technische Unterstützung bar jeglichen Realitätsbezugs.

Auch das Konzept B2E wird daher zu einem großen Teil durch Technologien bestimmt, was bereits durch die Definition als eine „Geschäftsprozess-Strategie auf elektronischer Basis“ in der Einleitung dieses Kapitels deutlich wird.

So stellen die mit der Einführung von B2E notwendigen Änderungen vor allem hinsichtlich der Verlagerung von Arbeitsprozessen auf eine einheitliche Plattform eine Herausforderung für das Unternehmen dar. Denn dabei muss sichergestellt werden, dass die neue Ausführung der Prozesse auch mit den veränderten Arbeitsbedingungen (siehe hierzu Kapitel 6.1) in Einklang zu bringen ist. Hier ist einerseits die Abbildung sequentieller Abläufe (also Prozesse, deren Abfolge und Ende im Voraus klar definiert ist) notwendig, die so aufgebaut sind, dass sich aus einem Schritt automatisch der nachfolgende ergibt. Dabei bestimmt in der Regel noch die Aufgabe (also die Abläufe) die Ausrichtung der Technik.

Andererseits nimmt mit der Veränderung der Arbeitsgegenstände der Anteil von Wissensarbeit zu. Hier ist keine elektronische Abbildung durch standardisierte Techniken möglich, sondern es müssen flexible Werkzeuge zur Kommunikation und Kooperation bereitgestellt werden, auf die die Mitarbeiter je nach Bedarf zurückgreifen können. Dazu wird eine Orientierung am Mitarbeiter – und nicht länger am Arbeitsprozess selbst – erforderlich.

Es ist hier eine Technologie gefragt, welche die Mitarbeiter in ihrer Arbeitsausführung unterstützt und ihnen hierzu entsprechende interne (und ggf. auch externe) Services anbietet. Dazu verfolgt B2E die Idee eines Arbeitsplatzes, mit dem die Mitarbeiter einen zentralen Zugang zu allen Informationen, Anwendungen und Services erhalten, welche sie für die Ausführung ihrer täglichen Arbeit benötigen. Um dies realisieren zu können, muss jedoch das Rad nicht neu erfunden, sondern es kann auf bereits Bestehendes zurückgegriffen werden: angesichts der heutigen technischen Möglichkeiten verwendet B2E Ansätze aus dem e-Business und Internettechnologien. Analysten der Gartner Group beispielsweise bezeichnen die Nutzung von Internet-Technologien als zentrales Erfordernis, um Mitarbeiterservices anbieten zu können und die Mitarbeiter damit zur optimierten Ausübung ihrer Arbeit zu befähigen (Harris, Phifer & Berg, 2002). Darüber hinaus finden die im e-Business fußenden Entwicklungen so ihre Fortsetzung in der technischen Komponente des B2E. Dabei gibt das neue Konzept jedoch eine andere Vorgehensweise

vor als noch im e-Business praktiziert wurde und nährt damit die berechtigte Hoffnung auf Erfolg. So wird zum Beispiel die Verlagerung von Geschäftsprozessen auf eine elektronische Basis strukturiert und geplant angegangen, beispielsweise indem – ansetzend an aktuellen Problembereichen – bezüglich dieser Transformation eine Priorisierung über alle zu transformierenden Prozesse vorgenommen wird.

Dies vorausgeschickt, ist eine der Hauptvoraussetzungen für den Erfolg, dass der Großteil der Mitarbeiter Zugriff auf einen Rechner mit Browser und Web-Zugang hat, sowie darüber hinaus dass die Mitarbeiter unternehmensweit miteinander verknüpft sind (siehe hierzu auch das Kapitel „Interaktion: Kommunikationskanäle und Community Services“, S. 174).

Hier sind zunächst einige grundsätzliche Überlegungen anzustellen.

Wird für die oben genannten Ziele eine neue Technologie eingesetzt, muss diese zur bestehenden Infrastruktur des Unternehmens passen. Das technische „Ökosystem“ (Harris, Phifer & Berg, 2002, S. 28) muss neben der Integrationsfähigkeit der bestehenden Systeme auch ein hohes Potenzial für zukünftig zu integrierende Elemente bieten.

Die Entscheidung für eine bestimmte (Portal-)Software sollte daher mit einem breiten Fokus und unter architektonisch weitsichtigen Gesichtspunkten getroffen werden. Dies impliziert auch die Fähigkeit des Systems, steigende Nutzerzahlen zu bewältigen, ohne dass damit gleichzeitig eine Verschlechterung der Leistungsfähigkeit einhergeht (Dormanns, 2001).

Auch sind Sicherheitsaspekte zu berücksichtigen. Wenn prinzipiell alle Informationen und Anwendungen zentral zugänglich sind, muss zum einen je Aufruf eines Inhaltselements sichergestellt werden können, *welcher* Mitarbeiter zugreift (Authentisierung) und zum anderen, ob er zu der konkreten Anfrage berechtigt ist (Autorisierung). Neben einer zentralen Benutzerverwaltung ist also auch eine zuverlässige Rechteverwaltung vonnöten.

7.3.1 Das Schlüsselwerkzeug Mitarbeiterportal

In der Regel wird zur Realisierung des technologischen B2E-Aspekts eine Portaltechnologie, ein Mitarbeiterportal, eingesetzt, das die oben genannten Anforderungen erfüllen soll.

Im Kontext des B2E wird an diese Technik jedoch der erweiterte Anspruch herangetragen, dem Mitarbeiter den Zugriff auf sämtliche notwendigen Inhalte (Informationen, Anwendungen und Services, siehe oben) in einem einheitlichen Erscheinungsbild zu liefern. Zudem soll dies über einen einzigen zentralen Einstiegspunkt möglich sein, und jeder Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben, die Darstellung leicht an seine individuellen Anforderungen anzupassen. Diese Aspekte stellen eine Veränderung gegenüber der bisherigen Norm dar und sind ein wesentliches Charakteristikum des B2E.

Damit steht das Unternehmen nicht mehr nur vor der Frage nach einer (weiteren) singulären Software, sondern vielmehr nach Möglichkeiten erstens der Integration sämtlicher bestehender Anwendungen (im für den Anwender nicht sichtbaren Hintergrund), zweitens der Integrationsfähigkeit etwaiger neuer, zusätzlicher Anwendungen sowie drittens deren nutzerfreundlichen, also einheitlichen Präsentation gegenüber dem Mitarbeiter in Form einer einheitlichen Benutzeroberfläche.

Die Fokussierung der Unternehmen innerhalb der Strategie B2E auf das Mitarbeiterportal als bevorzugte Methode verweist auf dessen herausragende Bedeutung für die genannten Anliegen. Technisch gesehen ist das Mitarbeiter-Portal eine webbasierte Anwendung, die mittels eines Internet-Browsers sämtliche Informationen, Anwendungen und Services eines Unternehmens auf einer gemeinsamen Oberfläche bündelt und allen Mitarbeitern personalisierbar zur Verfügung stellt (vgl. hierzu Karaus, Tilger & Schindler, 2004). Dabei stellt es eine Einstiegsseite dar, von der aus man in ein weit verzweigtes Netz von Services⁴⁹ gelangt.

⁴⁹ Unter dem Begriff „Services“ sei hier das gesamte Angebot an Informationen, Anwendungen sowie Instrumenten zur Unterstützung der Kommunikation und Kooperation zusammengefasst.

In der Tat bietet diese Technologie die derzeit wohl am besten erreichbare Unterstützung bei der Umsetzung. Dabei ist diese Idee jedoch nicht neu. Denn lange bevor ein erster Gedanke an B2E aufgewendet wird, gibt es Überlegungen hinsichtlich eines Portals. Bereits in Kapitel 4.3 wird mit der Informationsaggregation die erste Funktion des Portals beschrieben.

Das Portal in seinem heutigen Status hat verschiedene Entwicklungsstadien durchlaufen. Ausgehend von Ausbau und Entwicklung des Intranets und damit einhergehend den unzähligen elektronischen Bereichen zur Veröffentlichung von Informationen entstand die Notwendigkeit zur Reduktion dieser (bald unüberschaubaren) Vielfalt für den Mitarbeiter. Die technologische Antwort hierauf war ein (auch heute noch vorzufindendes) Informationsportal, welches im Wesentlichen ein Pool aggregierter Informationen ist, der einer Vielzahl von Benutzern zur Verfügung steht. Das Informationsportal dient primär der Präsentation interner und externer Informationen, welche über einen zentralen, webbasierten Zugang zur Verfügung gestellt werden. Das Ziel dieser Aggregation und Verteilung ist es, den Mitarbeitern einen einfachen Zugriff auf Informationen zu ermöglichen und damit die Qualität der Arbeitsergebnisse zu steigern (siehe hierzu auch Kapitel 4.3). Auch heute noch findet sich diese Form der Portalrealisierung, jedoch finden mangels Notwendigkeit (hoch-funktionale) Portaltechnologien auf dieser Stufe in der Regel noch keine Anwendung, sondern Content Management Systeme reichen für die Darstellung aus⁵⁰.

Aus heutiger Sicht weist Hoffmann (2002) allerdings darauf hin, dass dieses Stadium neutraler als „Intranet Entry Point“ zu bezeichnen sei.

Die sich anschließende Fortentwicklung des Portals ist vor allem durch das schnelle Wachstum der Technologien und die Einbeziehung immer neuer Inhalte gekennzeichnet. (Im Hinblick auf das Portal bezeichnet man einzelne Objekte oder

⁵⁰ Aufgrund der stetigen Weiterentwicklung auch in Hinsicht auf Content Management Systeme ist heute deren Abgrenzung gegen Portaltechnologien schwierig. Es handelt sich in beiden Fällen um Softwareprodukte verschiedenster Anbieter, welche die Verwaltung von Inhalten, deren Darstellung mittels eines Browsers und die Einbindung diverser (Anwendungs-) Bausteine ermöglichen. Die Speicherung der Inhalte erfolgt unabhängig von Ausgabeformat und Design, und auch die Verwaltung der Inhalte kann durch mehrere Personen unabhängig voneinander vorgenommen werden (net-lexikon, 2004). Zu Beginn der Portalentwicklung jedoch lag der wesentliche Unterschied zwischen beiden Technologien in der deutlich höheren Funktionalität der Portalsoftware.

Komponenten, welche den Portalbenutzern direkt Informationen oder Interaktionsmöglichkeiten bereitstellen, als Content, also Inhalt. Dieser Content kann aus den unterschiedlichsten Quellen bezogen werden, z. B. aus Unternehmensanwendungen, Datenbanken, Web-Sites, u. v. m.).

Hinsichtlich der Kreativität und der Vielfalt des Angebots wirkt sich die wachsende Konkurrenz der Portal-Software-Entwickler förderlich aus. Allerdings trägt dies ebenso dazu bei, dass mit dem Begriff „Informationsportal“ – ebenso wie auch mit den späteren Entwicklungsstufen – unterschiedliche Orientierungen und Nuancen verbunden werden. Dies zeigt sich in der direkten Definition des Begriffs ebenso wie in der Generierung neuer, verwandter Konzepte (Firestone, 1999).

Es existiert heute eine große Vielfalt an Portal-Definitionen (z.B. Karaus, Tilger & Schindler, 2004; Staudt, 2003), die in jeweils unterschiedlicher Zusammenstellung und Bewertung verschiedene Charakteristika des Portals beschreiben. Die heutzutage realisierbaren Portalelemente lassen sich sechs Gruppen zuordnen, die nachfolgend zunächst dargestellt werden sollen. Im Anschluss daran wird unter Einbeziehung verschiedener Praxisberichte im Unterkapitel „Entwicklungsstufen des (Mitarbeiter)Portals“ versucht, ausgehend von der Aggregationsfunktion des Informationsportals die chronologische Entstehung des Portals nachzuzeichnen. Dazu werden die verschiedenen Stadien mit ihrer sukzessiven Einbindung aller zuvor dargestellten Elemente beschrieben.

7.3.1.1 Charakteristika des Mitarbeiterportals

Die Elemente und Funktionen des Portals sind einerseits verschiedene Arten des Contents und andererseits weitergehende Funktionalitäten, welche im Dienste der Bedienerfreundlichkeit stehen wie beispielsweise die Möglichkeit zur individuellen Gestaltung des Layouts.

Aus Anwendersicht lassen sich sechs solcher Gruppen von Charakteristika bestimmen, die den Mitarbeitern auf elektronischer, „7 x 24-Basis“, also 24 Stunden an sieben Tagen in der Woche und ebenso unabhängig von ihrem aktuellen Aufenthaltsort zur Verfügung gestellt werden können.

Die einzelnen Inhalte oder Services wurden jedoch nicht erst im Rahmen des B2E neu entwickelt, sondern existierten bereits (lange) zuvor und sind historisch

betrachtet unabhängig voneinander entstanden. Unterschiedliche Geschäftsbereiche haben sie entwickelt, und viele Services sind nur in einigen Bereichen, nicht jedoch unternehmensweit vorhanden. (Auch hier zeigt sich wieder die bereits angesprochene Zusammensetzung des B2E aus vielen verschiedenen und bereits existenten Komponenten.)

Die Aufgabe des Mitarbeiterportals im Sinne des B2E ist es nun, die Inhalte und Services verschiedenster Quellen zusammenzuführen, zu vereinheitlichen und über einen Zugangspunkt zur Verfügung zu stellen. Dazu erfolgt die Aggregation von Inhalten auf der Benutzeroberfläche in Form von Funktionsmodulen (so genannter iViews oder Portlets; Staudt, 2003), welche die Informationen auf dem Desktop zur Verfügung stellen. Mit Hilfe von homogenen Muster-Bausteinen entsteht für den Mitarbeiter ein einheitliches Erscheinungsbild, durch welches ein Medienbruch vermieden und die häufige gedankliche Umstellung auf wechselnde Anforderungen verschiedener Anwendungen überflüssig gemacht wird.

Informationen: Einfacher Zugriff

Wie bereits ausführlich dargestellt war es die erste Aufgabe des Portals, einen leichten Zugriff auf die im Unternehmen befindlichen Daten und Informationen bereit zu stellen. Dies ist nach wie vor eine zentrale Aufgabe. Die bereitgestellten Informationen unterliegen dabei einer großen Vielfalt: sowohl unternehmensspezifische interne Informationen – über die Produkte des Unternehmens oder einzelne Bereiche zum Beispiel – oder Daten aus Anwendungen als auch Informationen von externen Anbietern – wie branchenspezifische Trends und Ereignisse, Branchenbriefe von Analysten oder Wirtschaftsnachrichten – werden zur Verfügung gestellt.

Die Bereitstellung folgt dabei sowohl dem Pull-Prinzip als auch dem Push-Prinzip. Dies bedeutet, dass die Informationen einerseits aktiv von Seiten des Unternehmens an die Mitarbeiter verteilt werden, zum Beispiel in Form eines Nachrichtenkanals, der nicht-personalisierbar ist und somit auf jedem (auch individuellen)

Portal zur Verfügung steht⁵¹.

Andererseits gibt es ein freies Informationsangebot, auf welches die Mitarbeiter je nach Arbeitsgebiet und Interessenslage aus Eigeninitiative heraus zugreifen müssen bzw. können (beispielsweise im Sinne eines News-Abonnements).

Eine wichtige Funktionalität zusätzlich zur reinen Bereitstellung der Informationen ist – gerade bei großen Informationsmengen – die Möglichkeit, dieser Vielfalt zumindest im Grundsatz eine Struktur zu geben oder sie nach bestimmten Kriterien durchsuchbar zu machen. Hilfsmittel hierfür finden sich einerseits in Form von Suchmaschinen (siehe hierzu auch Kapitel 4.2, S. 75). Andererseits sind Katalogisierungen oder Indexierungen aller verfügbaren Inhalte hilfreich.

Der Versuch der Kategorisierung des Intranets jedoch stellt eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Zwar bieten einige Suchmaschinentechnologien diese Funktionalität zusätzlich an, eine manuelle Nachbearbeitung ist jedoch in der Regel notwendig, um die jeweils spezifischen Unternehmensmerkmale darzustellen. Das größte Problem dürfte hier sicherlich in der Bildung von Kategorien liegen, welche einerseits eine weitestgehend eindeutige und andererseits eine vollständige Zuordnung aller Intranet-Seiten ermöglichen. Nicht eindeutig zuzuordnende Inhalte führen zu Redundanzen, die in Maßen zwar notwendig sind, jedoch bei übermäßigem Vorkommen die Gefahr der Unübersichtlichkeit bergen und damit einer effektiven Unterstützung bei der Informationssuche entgegenstehen⁵².

Interaktion: Kommunikationskanäle und Community Services

Kommunikation und Kooperation sind innerhalb jedes Arbeitsprozesses früher oder später notwendig und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Effizienz der Arbeit. Der Austausch mit Kollegen beispielsweise über die eigene aktuelle

⁵¹ Ist dessen Präsenz auf dem personalisierten Portal für jeden Mitarbeiter obligatorisch und verpflichtet man ihn darüber hinaus zur Lektüre der Veröffentlichungen, könnte damit die Mitteilungspflicht des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern hinsichtlich z.B. Richtlinien und Weisungen erfüllt werden – sofern der Online-Zugang für jeden Mitarbeiter sichergestellt ist, was gegenüber der herkömmlichen Print-Version eine wesentlich Vereinfachung sowie deutliche Kosteneinsparungen bedeuten würde.

⁵² Ein Beispiel für die Indexierung von Seiten findet sich im Internet bei web.de (<http://www.web.de>).

Aufgabe stellt für diese eine Informationsquelle dar, ebnet ihnen den Weg für neue Ansprechpartner auf bestimmten Gebieten und ist für den „Informierenden“ nicht selten Ursprung neuer Ideen. Auch die Zusammenarbeit, sei es innerhalb des kollegialen Rahmens, in fest definierten Teams mit einem gemeinsamen Aufgabengebiet oder auch in Form der Unterstützung durch Experten bei konkreten Anliegen ist aus der heutigen Arbeitsweise nicht mehr wegzudenken.

Durch verschiedenste, auch nicht-elektronische Kommunikationskanäle wird es dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern ermöglicht, sich untereinander und gegenseitig zu informieren und miteinander zu agieren. Der e-Mail-Verkehr zum Beispiel ermöglicht eine Zeit und Ort unabhängige Kommunikation von wahlweise zwei oder mehr Interaktionspartnern. Die Option, beliebig große Verteiler zu bedienen macht die Informationsweitergabe leicht und unkompliziert (siehe hierzu auch Kapitel 4.2). Neben dieser Form der asynchronen Kommunikation bieten beispielsweise Live-Chats die Gelegenheit, in „Echtzeit“ Fragen oder Anregungen an bestimmte Personen zu adressieren und auch eine Antwort zu erhalten.

Community Services sind über die Möglichkeit der reinen Kommunikation hinausgehende Instrumente, mit deren Hilfe die virtuelle Zusammenarbeit von Teams oder Interessensgruppen realisiert wird. Hierzu gehören beispielsweise Online-Arbeitsräume und Online-Besprechungen, in denen von Personen oder Gruppen mit gemeinsamen Interessens- oder Arbeitsgebieten, die aber an unterschiedlichen Orten sitzen, gemeinsame Inhalte gestaltet, Konzepte weiterentwickelt und Informationen ausgetauscht werden können.

Innerhalb von Kommunikations- oder Diskussionsforen besteht die Möglichkeit, seine Meinung zu einem bestimmten unternehmensspezifischen Thema kundzutun und auf die Äußerungen anderer zu reagieren. Ebenso können hier arbeitsrelevante Fragen an die Allgemeinheit bzw. eine Interessengruppe gestellt werden. Für die Unternehmensleitung stellen solche Diskussionsforen eine wichtige Informationsquelle für die Stimmung und Bedürfnisse in der Mitarbeiterschaft dar, deren potenzieller Nutzen nicht zu unterschätzen ist.

In diesem Sinne befähigen Community Services und die verschiedenen Kommunikationskanäle Mitarbeiter ebenso wie Kunden und Geschäftspartner, einerseits virtuell miteinander zu arbeiten und liefern andererseits den Mehrwert für das

Management, einen Einblick in das Stimmungsbild der Belegschaft zu erhalten. Dabei sind wie bereits erwähnt die meisten dieser Möglichkeiten nicht neu. So wurden einige dieser Instrumente als Unterstützung für den Informations- und Wissensaustausch bereits im Rahmen des Wissensmanagements entwickelt und eingesetzt.

Die zentrale Herausforderung im Sinne des B2E lautet daher, die Gesamtheit dieser Instrumente über ein Mitarbeiterportal zugänglich zu machen, um den Wert jedes einzelnen Instruments um die Vorteile des zentralen, leichten und einheitlichen Zugangs zu erweitern.

Bearbeitung: Zugriff auf Anwendungen

Auch die Ausführung von Aufgaben mittels der dafür jeweils zur Verfügung stehenden Software soll über einen einzigen zentralen Einstiegspunkt und – im Idealfall – innerhalb einer einheitlichen Arbeitsumgebung und mittels des so genannten Single Sign-On⁵³ ermöglicht werden. Sowohl der Zugang zu sämtlichen Anwendungsprogrammen, die für die Arbeitsausführung erforderlich sind, als auch die Verfügbarkeit der für den jeweiligen Prozess erforderlichen Informationen ist somit ein weiteres wichtiges Merkmal des B2E.

Die Anwendungen selbst umfassen dabei prinzipiell das gesamte Software-Spektrum des Unternehmens. Das primäre Ziel ist dabei (wiederum) die einheitliche Darstellung für den Mitarbeiter, in diesem Fall mittels der Synchronisation von Anwendungen über das Front-End (Eingabemaske).

Hinsichtlich des Angebots der Anwendungen – oder Applikationen – gibt es verschiedene Möglichkeiten einer mehr oder minder tiefgehenden Integration in das Portal. Im Wesentlichen ist hier der reine Link auf die Applikation – mit dem der Anwender das Portal verlässt – von der vollständigen Integration der Anwendung

⁵³ Der Begriff "Single Sign-On" beschreibt ein einmaliges, zentrales Anmelden eines Benutzers in einer IT-Struktur. Dies ist von besonderem Vorteil, da der Benutzer seine Kennungsdaten nur einmal eingeben muss und dann an allen zentral angeschlossenen Diensten (z.B. eMail-System und Anwendungsprogramme) authentifiziert ist.

zu unterscheiden. Bei der vollständigen Integration erfolgen sowohl die Darstellung als auch die Interaktion (innerhalb der Anwendung) selbst über den Browser.

Durch den Zugriff auf die Anwendung mittels Browser entsteht der große Vorteil, dass nicht auf jedem einzelnen Mitarbeiter-Rechner („Client“) die Software installiert werden muss. Hinzu kommt hier, dass die Navigation und das Layout über verschiedene – im Idealfall über alle – Anwendungen hinweg gleich gehalten werden kann, so dass auch hier wieder Medienbrüche vermieden werden können.

Auch die Self Services können dem Bereich der Anwendungen zugerechnet werden.

Self Services (deutsch etwa: Selbstbedienung) ermöglichen es dem Mitarbeiter, Transaktionen oder Prozesse auszuführen und gewähren ihnen entsprechend ihrer Autorisierung ebenso Zugriff auf interne Dokumente wie Richtlinien oder Muster.

Der Grundgedanke der Self Services ist die klassische Selbstbedienungsidee. Verwaltungsaufgaben wie die Pflege personalwirtschaftlich relevanter Daten werden auf den Mitarbeiter übertragen und von ihm selbstständig ausgeführt. Durch eine weitgehende Automatisierung kann die bisher notwendige Einbeziehung der Personalabteilung bei diesen Aufgaben stark reduziert werden. Gleichzeitig werden relevante Informationen bereitgestellt, beispielsweise die Leistungen des Arbeitgebers betreffend, Gehalts- oder Urlaubsdaten sowie diverse Formulare.

Indem im Anschluss an die Datenerfassung Fehlerprüfungen (durch die Software) oder Genehmigungen des Vorgesetzten erfolgen (können), ist hier gleichzeitig die Abbildung von Prozessen bzw. von so genannten Genehmigungsworkflows möglich.

Self Services können in diesem Sinne mit den Selbstbedienungsfunktionen bei Banken und Sparkassen verglichen werden. Die Verfügung über das (eigene) Konto – beispielsweise in Form einer Bar-Abhebung oder einer Überweisung – ist mittels Geldausgabeautomat oder Internet (Online-Banking) und ohne Zutun eines Service-Mitarbeiters der Bank möglich. Auch Aktienkäufe und -verkäufe können auf diese Weise abgewickelt werden.

Grundsätzlich können die Self Services in zwei verschiedene Formen unterteilt werden: Employee Self Services (ESS) und Manager Self Services (MSS).

Die ESS geben dem Mitarbeiter die Möglichkeit, selbstständig und online seine personalwirtschaftlichen Daten zu ändern, welche in der Personalabteilung von ihm gespeichert sind. Dazu gehören beispielsweise seine Anschrift und seine Bankverbindung.

Der Begriff der ESS kann insgesamt sehr breit definiert werden und bis zu nahezu sämtliche vertraglichen Angelegenheiten zwischen Mitarbeiter und Unternehmen abdecken. Dazu können dann auch einige Sozialleistungen des Arbeitgebers gehören, so dass die Inanspruchnahme solcher Leistungen bzw. der vertragliche Abschluss im Rahmen des Genehmigungsworkflows ebenfalls online erfolgt.

Die MSS bieten Mitarbeitern mit Führungsverantwortung darüber hinaus die Möglichkeit, Führungsaufgaben in Bezug auf die unterstellten Mitarbeiter zu verwalten und zu bearbeiten. Hierzu zählen neben der Genehmigung von beispielsweise Urlaub ebenso Übersichten über anstehende Beurteilungen (die dann ebenfalls online erfasst werden können) oder das Budget Variabler Einkommenskomponenten (Incentive-Zahlungen) sowie die Budgetierung von Gehaltssteigerungen.

e-Learning

Unter e-Learning werden allgemein das Training und die Entwicklung bestimmter Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Arbeit mittels elektronischer Medien verstanden. Es umfasst damit alle netzbasierten Prozesse der Schulung, Aus- und Weiterbildung, die grundsätzlich gesprochen nicht nur innerhalb eines Unternehmens angewendet, sondern ebenso privat initiiert werden können. Mittels der Bereitstellung von Lerneinheiten, deren Kombinationsmöglichkeiten sowie in der Regel auch mit Hilfe eines virtuellen Tutors werden – in der Unternehmenswelt – Kompetenzen für die Mitarbeiterschaft und ebenso Expertise aufgebaut, was die Entwicklung des Personals und der gesamten Organisation vorantreibt. Die Umsetzung mittels elektronischer Methoden soll es dem einzelnen ermöglichen, einerseits Zeit und Ort des Lernens selbst festzulegen und mit seiner Arbeit abzustimmen sowie andererseits auch einzelne Kurse miteinander zu verbinden und dadurch einen individuell auf ihn abgestimmten Lehrplan zu entwickeln.

Im Unterschied zum rein netzbasierten Kursangebot, dem sogenannten Web based Training, hat der Definitionsbereich des e-Learning einen wesentlich weiterreichenden Fokus. Über die bloße Verlagerung von Lerninhalten aus Präsenzseminaren in das Netz hinaus beinhaltet e-Learning auch die Verwaltung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbetreuung des Lernens.

Im Idealfall stellt eine e-Learning-Plattform also die folgenden Angebote bereit:

- Übersicht über das Kursangebot inklusive Kosten und nächster Termine.
- Buchung und Bezahlung durch Teilnehmer, eventuell inklusive
- Genehmigungsworkflow unter Einbeziehung des Vorgesetzten.
- Dokumentation der Lernfortschritte,
- Historie über bereits belegte Seminare und damit
- Weiterbildungsplanung bzw. Planung der Personalentwicklung.
- Wissensdatenbank bzw. Lernmaterialien.
- Virtuelles Klassenzimmer sowie ein
- Mailsystem, welches den
- (synchronen oder asynchronen) Informationsaustausch,
- Gedankenaustausch mittels Diskussionsforen oder auch
- Chats u. ä. mit dem Trainer oder anderen Kursteilnehmern ermöglicht.

Die Umsetzung aller dieser Möglichkeiten setzt auf der anderen Seite voraus, dass eine Authentisierung jedes Teilnehmers erfolgt, da mit der individuellen Personalentwicklungsplanung der Zugriff auf persönliche Daten erfolgt.

Neben diesen spezifischen Rechten kann dabei durch die gezielte Zuweisung von Rollen – in Abhängigkeit von Aufgabe und Funktion des Mitarbeiters im Unternehmen – auch das Kursangebot unterschiedlich dargestellt und auf die Position des Mitarbeiters im Unternehmen sowie seine bisherigen Seminarbesuche abgestimmt werden. Dies ist vor allem bei Angeboten für bestimmte Zielgruppen wie beispielsweise Mitarbeiter mit Personalverantwortung oder bei aufeinander aufbauenden Seminaren sinnvoll.

E-Learning stellt sich damit gleichzeitig als Instrument der strategischen Personalentwicklung dar, welches eine Entlastung für die Personalabteilung bedeutet und den Mitarbeiter in die Abläufe von Prozessen einbezieht.

Indem die Mitarbeiter hier auch die Möglichkeit haben, die Verwaltung ihrer Weiterbildung selbst zu übernehmen, weist das e-Learning Überschneidungen mit den Self Services als weiteres Charakteristikum des Mitarbeiterportals auf (siehe oben), in welchem die Übernahme personalwirtschaftlicher Daten durch den jeweiligen Mitarbeiter thematisiert wird. Aufgrund eines abweichenden Fokus erscheint eine separate Darstellung des e-Learning – anstelle der Eingliederung zu den Self Services – jedoch sinnvoll.

Flexible Rollen: Anpassung an den Handlungskontext

Der Zugriff des Mitarbeiters auf die verschiedenen Portal-Inhalte kann durch die Definition von Rollen gesteuert werden.

Während der Begriff „Content“ die Gesamtheit der von Unternehmensseite relevanten und zur Verfügung gestellten Informationen, Anwendungen und Services bezeichnet und den prinzipiellen Zugriff darauf ermöglicht, definieren Rollen die Teilmenge des Contents, die jeder funktionalen Rolle innerhalb des Unternehmens zur Verfügung stehen soll. Jeder Mitarbeiter wird dann einer oder mehreren Rollen zugeordnet. Unter Orientierung an der oder den Rollen erfolgt eine Vorauswahl, auf welche Zusammenstellung von Inhalten der Mitarbeiter mittels des Portals Zugriff erhalten soll.

Für einen Mitarbeiter des Verkaufs beispielsweise sind Customer Relationship Management Anwendungen erforderlich, welche unter anderem wichtige Informationen über bestimmte Kunden bereitstellen. Seine Zuständigkeit für eine bestimmte Produktgruppe lässt darüber hinaus das Abonnement eines spezifischen Informationskanals sinnvoll erscheinen.

Gleichzeitig fülle dieser Mitarbeiter jedoch noch die Rolle als Mitglied eines Projektteams aus. Hier benötigt er die Möglichkeit zur gezielten Kommunikation mit den Teammitgliedern, die alle örtlich verstreut sitzen. Neben dem Zugriff auf das e-Mail-System wird ihm daher auch noch der Zugang zu dem virtuellen Team-Raum gewährt, in dem er mit den anderen Team-Mitgliedern Besprechungen abhalten oder an Dokumenten arbeiten kann, ohne dabei räumlich gebunden zu sein.

Um die Zuordnung von Mitarbeiter und Portal-Rolle vornehmen zu können, ist zunächst die Authentifizierung des Mitarbeiters am Portal notwendig. Am Beginn der Nutzung des Portals steht somit die Anmeldung des Mitarbeiters mit einem eindeutigen Nutzernamen sowie einem Passwort. Das dann erscheinende „User Interface“, die Benutzeroberfläche, ist die an seinen Rollen im Unternehmen orientierte Auswahl an Informationen, Applikationen und Services.

Personalisierung: Mehrwert durch individuelle Gestaltung

Über die Zusammenstellung von Content mittels der Definition von Rollen hinaus hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit zur *Personalisierung* seines Portals.

Personalisierung bedeutet, dass der Mitarbeiter seinen virtuellen Arbeitsplatz seinen Wünschen und Bedürfnissen entsprechend einrichten kann. Dazu wählt er aus dem verfügbaren Content zum einen diejenigen Inhalte aus, welche er persönlich notwendig und interessant findet, und kann so seine Interessen fokussieren. Für irrelevant befundene Inhalte können – unter Umständen mit Ausnahmen einzelner „Pflicht-Inhalte“ – entsprechend abgewählt werden. Die Auswahl muss dabei nicht streng aus den direkten Erfordernissen der Arbeit abgeleitet sein, sondern kann sich auch an der Interessenslage des Mitarbeiters – beispielsweise für die aktuellen Nachrichten aus einem anderen Unternehmensbereich – orientieren. Zum anderen kann er diese Inhalte so auf der Benutzeroberfläche anordnen, wie er persönlich es für sinnvoll hält und wie es ihn am besten unterstützt.

Der virtuelle Arbeitsplatz weist damit eine Analogie zum (realen) Büro oder Schreibtisch auf. Hier wie dort kann die Gestaltung nach individuellen Gesichtspunkten und spezifischen Anforderungen des einzelnen Mitarbeiters erfolgen. Die Personalisierbarkeit stellt damit einen unverzichtbaren Mehrwert für die Mitarbeiter und damit vor allem auch für das Unternehmen dar.

In technischer Hinsicht stellt die Gesamtheit aller Inhalte, also das Angebot als zusammenhängende Lösung innerhalb einer umfassenden Strategie den Kern des Business to Employee dar. Erst in der Weiterentwicklung des Portal-Gedankens

hin zur integrierenden Betrachtung sämtlicher Komponenten im Dienste eines Services für die Mitarbeiter entsteht der innovative Charakter.

Ein wesentlicher Aspekt – neben dem vollständigen Angebot der Inhalte – ist hierbei die durchgängig einheitliche Benutzeroberfläche, die dynamisch an hinzukommende Elemente anpassbar ist und somit sämtliche Inhalte unabhängig von den heterogenen Quellen konsistent aggregiert. Durch das einheitliche Erscheinungsbild fühlen sich die Mitarbeiter nicht nur schnell in jedem einzelnen Element zu Hause, sondern werden auch mit verminderter Komplexität konfrontiert. Sie müssen sich nicht mehr mit der üblicherweise heterogenen Systemumwelt des Unternehmens auseinandersetzen (Hoffmann, 2002).

7.3.1.2 Entwicklungsstufen des (Mitarbeiter)Portals

An einigen Stellen in der Literatur finden sich verschiedene, kurz gehaltene Definitionen von Portalentwicklungsstufen, in welchen wenige oder mehrere der dargestellten Elemente in teils unterschiedlichen Kombinationen enthalten sind (siehe hierzu z.B. Hoffmann, 2002; Strauss, 2000).

Auch hier spiegeln sich abweichende Orientierungen von Software-Entwicklern und Analysten ebenso wie unterschiedliche Schwerpunktsetzungen in der unternehmerischen Praxis wider. So wird an manchen Stellen der zügigen Integration von möglichst vielen Applikationen ein hoher Stellenwert beigemessen, während die Priorität anderer Unternehmen vielleicht bei der soliden Unterstützung der virtuellen Kooperation liegt.

Zwar kann das *Informationsportal* relativ eindeutig an den Beginn der Portalentwicklung gestellt werden, jedoch ist die nachfolgende Einbindung weiterer Elemente und Funktionen weniger eindeutig in eine chronologische Abfolge zu bringen. Sie sind vielmehr in gegenseitiger Abhängigkeit gewachsen, beispielsweise was die Einbindung von bestimmten Kooperationsmedien oder Anwendungen sowie die damit notwendig werdenden Zugriffsrechte und -beschränkungen betrifft.

Die nachfolgend dargestellte Entwicklungsfolge ist in diesem Sinne nicht als allgemeingültig zu verstehen. Jedoch erscheint diese Reihenfolge sinnvoll, da einerseits verschiedene Schilderungen aus der Praxis ein ähnliches Vorgehen beschreiben, und sich andererseits auch in der Literatur einige Kurz-Darstellungen

finden, die diese Abfolge postulieren (z.B. Harris & Phifer, 2002; Holzmüller & Lammerts, 2003; Welsch, 2002). Die Differenzierung erfolgt hierbei primär nach den jeweils enthaltenen Funktionalitäten.

Darüber hinaus wird hier ein Ansatz entwickelt, welcher die bereits beschriebenen Elemente einerseits *vollständig* einbezieht und andererseits auch unterschiedliche Grade der Integration dieser Elemente zu berücksichtigen versucht.

Schritt eins: Aggregation von Informationen

Das Informationsportal als erster Schritt in dieser Entwicklung ist bereits in Kapitel 4.3 sowie in Absatz 2 des Kapitels 7.3.1 dargestellt.

Schritt zwei: Personalisierung und Werkzeuge der Kommunikation

Nach der Ansammlung von Informationen in Phase eins ist es charakteristisch für die zweite Stufe, dass dem Portal nun neue Funktionalitäten zugefügt werden, welche primär dem Ziel der Kanalisierung der Informationsmenge dienen.

Dazu gehört vor allem die Möglichkeit für den Anwender, also den Mitarbeiter, selbst zu entscheiden, welche Informationen für ihn von Interesse und welche Services für ihn hilfreich sind, um dann genau diese angezeigt zu bekommen – während andere ausgeblendet bleiben.

Diese als *Personalisierbarkeit* bezeichnete Filterung auf Individualebene ist ein effektives Mittel, der Informationsüberflutung zu begegnen. Nach dem Bestreben, ein möglichst vielfältiges Angebot an Inhalten zur Verfügung zu stellen, wird dadurch die Möglichkeit zur Filterung der Angebotsmenge gegeben. Das Vorgehen der Personalisierung von Inhalten und ebenso der Art ihrer Darstellung erlaubt eine Selektion auf individueller Ebene, welche im Einzelfall und nach subjektiven Kriterien erfolgt.

Eine weitere funktionelle Neuerung ebenfalls mit dem Ziel der Unterstützung der Mitarbeiter ist ihre Verbindung auf Basis Ihrer Erfahrungen, Kenntnisse und vor allem ihres Informationsbedarfs. Dazu werden einerseits Instrumente der Kommunikation wie e-Mail-Programme bereitgestellt, und andererseits Instrumente,

welche das Auffinden und die Kontaktaufnahme mit bestimmten Personen erleichtern können. Hierunter fällt neben einem normalen Telefonverzeichnis (welches primär informativen Charakter hat) zum Beispiel ein so genanntes Experten-Verzeichnis („Yellow Pages“), in welchem Daten über die Erfahrungs- und Kenntnisbereiche jedes einzelnen Mitarbeiters enthalten sind.

Darüber hinaus wird die Schaffung einer virtuellen Arbeitsumgebung für Teams und Communities betont. Daher zeichnet sich diese Stufe gleichzeitig durch Möglichkeiten zur virtuellen Kooperation aus. Hierzu zählen vor allem virtuelle Arbeitsräume und Diskussionsforen.

Schließlich kommen in der Regel in dieser Entwicklungsstufe als weitere neue Funktionalität auch die *Self Services* hinzu. Die Self Services lassen sich weiter in die Employee (ESS) und die Manager Self Services (MSS) unterteilen (siehe hierzu das Unterkapitel „Bearbeitung: Zugriff auf Anwendungen“).

Beide Varianten der Self Services tragen zu effektiveren Abläufen bei, indem die zu erfassenden Daten direkt an der entstehenden Stelle in das System eingetragen werden können. Das bisherige Ausfüllen von Papier-Formularen und die Weiterleitung an die Personalabteilung zur Erfassung entfallen damit.

Die Gewährleistung der Authentizität des Eingebenden wird durch Identifikationsparameter wie eindeutiger Nutzernamen und Passwort sichergestellt. Weiterhin bleibt die Notwendigkeit beispielsweise zur tatsächlichen Unterschrift von diesen Möglichkeiten natürlich unberührt.

Schritt drei: Rollenkonzept und Einbindung von Applikationen

Dieser dritten Phase der Portalentwicklung kann schwerpunktmäßig die Entwicklung eines *Rollenkonzepts* zugerechnet werden. Die hinter dem Konzept der Definition von Rollen liegende Idee ist es, den Bedarf an verfügbaren Inhalten im Portal auf der Ebene des Tätigkeitsfeldes des Mitarbeiters zu definieren und so eine Vorsortierung der Informationen, Services und Anwendungen für einzelne Zielgruppen zu ermöglichen. Dies bedeutet, dass in Abhängigkeit von der Tätigkeit des Mitarbeiters im Unternehmen bestimmte Inhalte gezielt zur Verfügung gestellt

werden, während für Mitarbeiter mit einem anderen Tätigkeitsfeld diese Inhalte nicht verfügbar sind, da sie hier nicht benötigt werden.

Ergänzend zu der Möglichkeit der Personalisierung wird damit eine weitere Kanalisierung vor allem von Informationen vorgenommen, die in diesem Falle fremd gesteuert ist und damit eine Selektion nach objektiven Gesichtspunkten darstellt.

Obwohl diese Form der Selektion in der zeitlichen Abfolge eines Portal-Zugriffs *vor* der Personalisierung steht, ist sie in der Abfolge der Entwicklung erst danach anzusiedeln. Denn während die Personalisierung im Wesentlichen jeden Inhalt einzeln betrachtet und entsprechend die Möglichkeit zur Einbindung vs. Ausschaltung auch jeweils unabhängig voneinander vorsieht, gilt es bei der Definition von Rollen die Gesamtheit der Inhalte nach Kriterien zu gruppieren, welche auf der praktischen Tätigkeit aller Mitarbeiter des Unternehmens basieren.

Die Herausforderung der Schaffung eines solchen Rollenkonzepts ist demgemäß komplex und impliziert die Schaffung logischer und klar gegeneinander abgrenzbarer Kategorien von Tätigkeitsfeldern.

Neben dem Rollenkonzept wird in diesem Stadium in der Regel auch bereits der Zugang zu unternehmensinternen Anwendungen angeboten. Dies bedeutet, dass das Portal – oder besser: das Browser-Fenster – zunächst nicht aktiv durch den Mitarbeiter verlassen werden muss. Vielmehr befindet sich direkt im Portal die Möglichkeit, die gewünschte Anwendung zu starten. Im Gegensatz zur vollständigen Integration von Anwendungen, die gewöhnlich erst in der letzten Phase mit allen Konsequenzen erfolgt, wird hier in aller Regel der Verweis mittels eines Hyperlinks angeboten. Mit der Ausführung des Links verlässt der Mitarbeiter das Portal und verzweigt automatisch in das gewünschte Anwendungsprogramm, welches hier in der Regel noch gänzlich unabhängig von der Portalsoftware funktioniert, so dass unter Umständen eine erneute Authentifizierung notwendig ist.

Schritt vier: Das integrative Portal

Der vierte und letzte Schritt hin zur Entwicklung eines Mitarbeiterportals im Sinne des B2E kennzeichnet sich im Gegensatz zu den drei ersten Stufen weniger durch das Hinzufügen neuer Funktionalitäten aus. Vielmehr soll diese vierte Stufe im

Verständnis der vorliegenden Arbeit einerseits durch die vollständige Umsetzung der bislang begonnenen Vorhaben (Stufen eins bis drei) charakterisiert werden. Dies bedeutet, dass nun nahezu sämtliche Informationen über das Portal bereitgestellt, sämtliche Services zur Kommunikation und Kooperation darüber zugänglich und sämtliche Anwendungen darüber aufgerufen werden können. Hinzu kommt die Realisierung der Möglichkeit zur individuellen Gestaltung (Personalisierung) sowie zur unternehmensseitigen Selektion der Inhalte (Rollendefinition). Häufig geht damit auch die Abschaffung alternativer Zugriffsmöglichkeiten zu den Informationen und Anwendungen einher, um so letztlich die Nutzung des Portals zu steigern.

Andererseits und vor allem aber hat nun die *Qualität der Einbindung* von Anwendungen eine neue Dimension erhalten, denn diese sind nun *vollständig* in das Portal integriert. Dies bedeutet, dass nicht nur der Zugang über den Browser erfolgt, sondern ebenso die Darstellung sowie die Interaktion innerhalb der Anwendung. Eine Installation von speziellen Programmen auf jedem einzelnen Computer jedes Mitarbeiters wird damit zu großen Teilen überflüssig.

Der Schwerpunkt der Integration liegt hierbei in der einheitlichen Darstellung. Im Hintergrund heterogene Anwendungen müssen auf dem so genannten Front-End, also aus der Sicht des Mitarbeiters, „gleich“ aussehen. Als wesentlicher Vorteil für den Mitarbeiter ergibt sich dadurch, dass sein User-Interface (UI), also die Darstellung auf seinem Bildschirm unabhängig von der aktuellen Anwendung eine ähnliche bleibt. Diese Möglichkeit, Medienbrüche zu vermeiden reduziert die Notwendigkeit zur häufigen gedanklichen Umstellung und wirkt damit einerseits Zeit sparend und weist andererseits eine höhere Benutzerfreundlichkeit auf. Darüber hinaus werden ganze Prozesse abgebildet. Dies bedeutet, dass die einzelnen Anwendungen nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern dass sie mit weiteren Anwendungen in eine Abfolge gebracht werden, welche dann einen ganzen Arbeitsprozess darstellt.

Prinzipiell sind der Art der integrierten Anwendungen und auch der Informationen hier keine Grenzen mehr gesetzt. Der Blickwinkel reicht an dieser Stelle über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus, so dass einerseits auch Externen

wie Kunden oder Geschäftspartnern Zugriff auf einen Ausschnitt des Portals gewährt werden kann. Die zur Verfügung gestellten Inhalte sind dabei aber besonders ausgewählt. So kann Kunden beispielsweise ein Einblick in den aktuellen Status ihrer Bestellung gewährt werden. Ebenso ist auch die direkte Einbindung eines Bestellsystems eines Lieferanten denkbar⁵⁴.

Andererseits ist für das Unternehmen – also für seine Mitarbeiter – auch ein Einblick in unternehmensexterne Daten sinnvoll. So macht es zum Beispiel mehr Sinn, nicht nur die Möglichkeit zur Online-Bestellung in das Portal zu integrieren, sondern gleichzeitig in die Logistik-Systeme des Zulieferers Einblick zu haben, um über den aktuellen Stand meiner Bestellung informiert zu sein.

Ein Beispiel für ein gutes Kundenportal stellt die heute aktuelle Version des Yahoo!-Portals dar. Aus einer großen Vielfalt von Inhalten wie beispielsweise den stets aktuellen Nachrichten (selektierbar nach verschiedenen Kriterien) oder dem Wetterbericht sowie einer Reihe von Werkzeugen wie einem Übersetzungsprogramm oder Routenplaner oder auch persönlichen Daten wie e-Mail oder Adressverzeichnis kann eine interessierende Auswahl zusammengestellt werden. Die Inhalte können dabei innerhalb der Seite und bei Bedarf sogar auf verschiedenen Seiten (pages) frei angeordnet werden. Einzige Einschränkung ist die durch die Größe des Inhalts vorbestimmte Spaltenbreite (es gibt schmale und breite Spalten). Auch das Layout kann farblich an die individuellen Vorlieben angepasst werden.

Die heutige Technologie ermöglicht für das Mitarbeiterportal die vollständige Realisierung sämtlicher technischen Vorteile, welche dem Gedanken des B2E entspringen (Vering et al., 2001). In Bezug auf die Auswahl einer bestimmten Portalsoftware liegt das Augenmerk der Unternehmen heute daher nicht (mehr) hauptsächlich auf der Benutzeroberfläche, sondern auf der bestmöglichen

⁵⁴ Aspekte der Datensicherheit und Geheimhaltung haben jedoch oberste Priorität. Die – auch eingeschränkte – Freigabe von Informationen für andere Personen als die eigenen Mitarbeiter ist daher einerseits hinsichtlich der Art der Information und / oder andererseits hinsichtlich der jeweils berechtigten Personen besonders zu prüfen.

Unterstützung von Geschäftsprozessen bei der Einbindung bestehender, zumeist heterogener IT-Landschaften (Grimm, 2004).

7.3.2 Das Portal – Nutzen

Die Einführung eines Portals geht im Gegensatz zum Intranet mit signifikanten Prozessveränderungen einher und bietet zusätzliche Funktionalitäten im Bereich der Verwaltung von Inhalten (Content Management Systeme). Damit wird den Struktur- und Organisationsproblemen des Intranets – primär dem unstrukturierten Wachstum und in der Folge der Schwierigkeit für die Mitarbeiter, wesentliche Informationen herauszufiltern – mit Übersichtlichkeit statt mit Datenflut begegnet. Die zentrale Bündelung unterschiedlichster interner und externer Applikationen bietet einen „Single Point of Access“ (Microsoft, ohne Jahresangabe), also *einen* zentralen Zugang zu *allen* Anwendungen, und stellt damit ein enormes Einsparpotenzial für ein Unternehmen dar.

Für den Mitarbeiter wie für das Unternehmen ist der Nutzen der Portale äußerst vielfältig. Die Vereinigung von Informationen, Anwendungen, Kommunikations- und Zusammenarbeitskomponenten – individuell ausgeprägt über Rollen oder Profile – qualifiziert den elektronisch gestützten Arbeitsplatz zu *dem* Arbeitsinstrument, das unschlagbar ist in Schnelligkeit und Reichweite und zudem konkurrenzlos hinsichtlich der Kosten.

In der Literatur finden sich vielfältige Aspekte, anhand derer sich der Nutzen von Portalen sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter beschreiben lässt (vgl. z.B. Grimm, 2004; Kaiser, 2003a).

Verbesserung von Prozessen

Ein Mitarbeiterportal unterstützt den elektronischen Workflow und reduziert damit den Aufwand für die Arbeitsabläufe erheblich. Bisher wurde dies über (persönliche) e-Mails abgewickelt, indem beispielsweise Aufforderungen zur Ausführung eines Arbeitsschrittes (z.B. die Freigabe einer Bestellung) im Eingangspostkorb landeten. Zwar funktioniert dies halbwegs, nachteilig ist allerdings die Schwemme derartiger e-Mails, die die eigentlichen „elektronischen Briefe“ überdecken. Zudem

haben Aufforderungen via e-Mail keinen Bezug zu ihrem Absender, so dass sie z. B. bei Bearbeitung nicht automatisch abgeändert werden, als erledigt verschwinden oder gar eine automatische Erledigt-Nachricht an den Absender versendet wird. Vielmehr folgen neue e-Mails, die die Erledigung von Teilschritten anmahnen oder einfach einen Statusbericht anfordern. Im Gegensatz dazu können Workflows in Mitarbeiterportalen jederzeit den jeweiligen Status anzeigen. Optimalerweise geschieht dies in einem eigenen Workflow-Fenster, das nur erscheint, wenn etwas zur Erledigung ansteht.

Ebenso können weitere Inhalte durch das Portal zentral und leicht zugänglich zur Verfügung gestellt werden. Formulare beispielsweise, die nicht mehr manuell kopiert oder an beliebiger Stelle auf einer ebenso beliebigen Seite des Intranets aufgesucht werden müssen, führen auch zu einer deutlichen Erleichterung der Arbeitsabläufe. Gleiches ist für Dienstanweisungen oder auch die Maßnahmen des Qualitätsmanagements zu erwarten.

Auch der Zugriff auf das Internet wird durch das Portal als zentralen Zugang vereinheitlicht. Und die hier zur Verfügung stehenden Anwendungen wie beispielsweise Routenplaner oder (nationale wie internationale) Telefonverzeichnisse oder ganz allgemein die verschiedenen Suchmaschinen bieten einen Mehrwert für die tägliche Arbeit.

Wird auch ein Single Sign-On (siehe Fußnote Nr. 53) innerhalb der Portallösung realisiert, kann dadurch ein weiterer nicht zu unterschätzender Aufwand für den Mitarbeiter minimiert werden. Ist bisher für die meisten Anwendungen, die der Mitarbeiter zur Ausführung seiner täglichen Arbeit benötigt, ein – zumeist unterschiedliches – Passwort erforderlich (welches noch dazu in regelmäßigem, aber anwendungsspezifischem Turnus geändert werden muss), übernimmt das Portal bei Single Sign-On die Anmeldung an sämtlichen hierüber zugänglichen Anwendungssystemen. Der hierdurch eingesparte Aufwand dürfte nicht nur wirksam hinsichtlich materieller Aspekte sein, sondern bekommt der Mitarbeiter durch den Wegfall offensichtlich unnötigen Mehraufwands darüber hinaus auch ein besseres Gefühl.

Ähnlich verhält es sich mit der Benutzeroberfläche, dem so genannten User Interface (UI). Indem dieses für alle Anwendungen analog aufgebaut ist, wird dem Anwender – sprich: Mitarbeiter – eine häufige gedankliche Umstellung erspart.

Reduktion von (IT-) Kosten

Die im vorhergehenden Abschnitt dargestellte Effizienzsteigerung in den Arbeitsabläufen resultiert ebenso in sinkenden Kosten allein durch die Zeitersparnis. Jedoch ist der Kostenaspekt noch weit reichender:

Durch ihren zentralen Status treiben Mitarbeiter-Portale auch Maßnahmen wie beispielsweise die Erstellung und Pflege von Verzeichnissen oder Verzeichnisdiensten voran. Die Motivation hierzu erwächst aus der Möglichkeit, diese Verzeichnisse anschließend auch für andere als die ursprüngliche Anwendung nutzbar zu machen. Allein schon dieses Synergiepotenzial und die damit verbundene Reduzierung des Aufwands für die Verzeichniserstellung rechtfertigt die Einführung eines Portals aus der Kostenperspektive (Kaiser, 2003b).

Darüber hinaus müssen auch die Anwendungen selbst eine gewisse Kompatibilität einander gegenüber sowie gegenüber der Portalsoftware aufweisen. In Form eines geringeren Wartungsaufwands entstehen auch hier wieder Einsparmöglichkeiten. Diese relative Einheitlichkeit muss jedoch zunächst durch eine bedeutende Position des Portals im Unternehmen angespornt werden.

Lenkung und Kanalisierung der Informationsströme

Das Internet zeigt eindrucksvoll, wie wichtig das Erlangen von Aufmerksamkeit ist. Eine Site im Internet kann noch so gut sein – für den Erfolg ist es wesentlich, dass die Internetnutzer diese Seite auch aufsuchen. Denn nur die Sites mit „Zulauf“ erregen auf der anderen Seite auch das Interesse von Anbietern, beispielsweise zur Platzierung von Werbe-Bannern. (Auf diesem Prinzip basiert im Übrigen die Idee der Internet-Suchmaschine Google, die die Bedeutung von Seiten unter anderem davon abhängig macht, wie häufig andere Seiten des Internets auf sie verweisen.) Genauso verhält es sich mit den (internen) Seiten eines Unternehmens, von denen nicht selten einige hundert mehr oder weniger gut gepflegt das Intranet repräsentieren.

Ein Mitarbeiterportal bietet nun die ideale Einstiegsplattform, die jeder Mitarbeiter aufsucht, nicht nur bei Arbeitsbeginn, sondern recht häufig während des Arbeitstages. Hier laufen alle wichtigen Informationen aus dem Intranet für ihn zusammen, und er ist ebenso erreichbar beispielsweise für Mitteilungen des Unternehmens oder seines Bereichs (was ja aufgrund der Definition von Rollen und der Personalisierung gezielt möglich ist).

Zu dieser zentralen Ansprechmöglichkeit kommt die Option hinzu, individuell antworten oder anderweitig reagieren zu können. Der dadurch entstehende immaterielle Wert für das Unternehmen lässt sich kaum abschätzen. Aus Kostensicht ist auf der anderen Seite der nicht unerhebliche Aufwand gegenzuhalten, den ein Unternehmen für seine herkömmliche Ansprache der Mitarbeiter betreiben muss.

Auch das Wissensmanagement erhält mit dieser „individualisierbaren Site-map“ des Unternehmens ein Werkzeug, das sowohl strukturierten als auch individuellen Wissensaufbau und die Wissensverteilung auf und zwischen allen Ebenen des Unternehmens unterstützt.

Intensivierung der Zusammenarbeit

Der „pragmatische“ Ansatz des Wissensmanagements, der sich auf dem Portal und damit auch auf dem Intranet abstützt, stellt auch ein wichtiges Instrument zur Unterstützung der kollegialen Kooperation dar. Indem der zentrale virtuelle Eingang zum Unternehmen auch Diskussionsforen, Chats und Verzeichnisse von Ansprechpartnern („Yellow Pages“) enthält, bietet er beispielsweise die Möglichkeit, fachspezifische Fragen gezielt (über die Expertendatenbank) oder zentral (über themenspezifische Diskussionsforen) zu adressieren.

Virtuelle Arbeitsräume („Team Rooms“) ermöglichen darüber hinaus die gegebenenfalls spontane Zusammenarbeit eines geschlossenen Teilnehmerkreises auch über lokale Begrenzungen hinaus.

Qualifizierung der Mitarbeiter für die Online-Welt

Nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens beherrschen die neuen Medien. Und die bestehende Expertise wurde häufig im privaten Umfeld erworben. So ist es gerade im Sinne der Unternehmenseffizienz angezeigt, den leistungsschwächeren Mitarbeitern den Umgang mit dem neuen Medium nahe zu bringen. Dies gelingt

sicherlich leichter durch den täglichen Umgang mit dem Mitarbeiterportal und gegebenenfalls die Option zur Nutzung des Internets als durch möglicherweise bezugsfremde Schulungen.

Die solchermaßen erworbene Kompetenz wiederum beschränkt sich in ihrer Wirkung nicht nur auf das Intranet oder Internet, sondern baut in viel allgemeinerer Hinsicht generelle Hemmschwellen im Umgang mit technisierten Abläufen und neuen Technologien ab.

7.4 Der organisationale Aspekt

Business to Employee ist kein Projekt in dem Sinne, dass es sich innerhalb eines isolierten Bereichs des Unternehmens einführen und etablieren ließe und damit gleichzeitig zum Abschluss gebracht wäre. B2E bringt vielmehr erst dann den gewünschten Mehrwert, wenn es das gesamte Unternehmen umfasst und Auswirkungen für jeden einzelnen Bereich und jeden Mitarbeiter mit sich bringt. Es hat damit weniger den Status eines Projekts, sondern ist vielmehr eine *Strategie*, welche sich nicht durch einen festen Zielzustand, sondern durch eine dynamische Definition der Ziele auszeichnet.

Innerhalb dieses dritten, des organisatorischen Aspekts wird daher die Gestaltung von Organisation und Prozessen inklusive der notwendigen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in der Organisation thematisiert.

Für den Erfolg des B2E ist ein umfassender Planungsprozess erforderlich, der von Anfang an die gesamte Reichweite im Blickfeld hat und entsprechend berücksichtigt, dass die geplanten Veränderungen letztlich überall in gleichem Maße umsetzbar sein müssen. Da zur Realisierung des B2E-Gedankens auf technische Unterstützung zurückgegriffen wird, gehört die Zugriffsmöglichkeit aller Mitarbeiter auf einen Computer (gegebenenfalls inklusive Internet-Zugang) zu einer wesentlichen Voraussetzung. Zwar muss nicht jeder Mitarbeiter einen PC-Arbeitsplatz haben – angesichts produzierender Betriebe wäre der absolute Nutzen hier doch fraglich. Davon losgelöst jedoch ist die prinzipielle Möglichkeit zu sehen, im Bedarfsfall zur Erledigung bestimmter Angelegenheiten auf einen Computer mit Intra- und

Internetzugang (z.B. Pausencomputer oder „öffentliche“ Terminals) zugreifen zu können, beispielsweise um hierüber mit Kollegen an anderen Standorten oder mit anderen Arbeitszeiten in Kontakt treten zu können.

Unter dem Punkt der vorausschauenden Planung sei auch die integrierte Behandlung aller Komponenten des B2E subsumiert, und hier vor allem die Abstimmung der einzelnen Schritte der Umsetzung aufeinander. Vor allem sind hiermit die beiden vorgenannten Bausteine, nämlich zum einen der Mitarbeiter und zum anderen die Technik, gemeint. Zwar befasst sich B2E an erster Stelle mit dem Mitarbeiter, jedoch ist es eben kein eindimensionales Human Resources Thema. Vielmehr gehört auch die Technik untrennbar zum Gedanken des B2E hinzu.

Neben der vorausschauenden Planung und Erfüllung von Voraussetzungen gehört es auch zu dem organisatorischen Aspekt, der Strategie eine hohe Bedeutung überhaupt erst einzuräumen, und diese dann deutlich hervorzuheben und im ganzen Unternehmen sichtbar zu machen.

Um dies zu gewährleisten ist es ein wichtiger Schritt, B2E mit der Gesamt-Unternehmensstrategie zu verknüpfen – und hier vor allem die (neue) Sicht des Mitarbeiters und die Wahrung seiner Interessen zu verankern, so dass der Aspekt „Arbeitskräfte“ oder Humankapital einen gleichberechtigten Part neben beispielsweise den Zielmärkten und dem Produktportfolio einnimmt.

Nach einer Studie der Gartner Group unterstreicht ein solches Vorgehen nicht nur die Bedeutung des Konzepts B2E, sondern unterstützt darüber hinaus auch die Erreichung der übrigen Ziele, beispielsweise indem spezifiziert wird, welche Kompetenzen das Unternehmen braucht (Harris & Phifer, 2002).

Auch zur Sicherstellung der Qualität ist eine enge Abstimmung mit der Unternehmensstrategie notwendig (Grimm, 2004).

Idealerweise erhält B2E die explizite Unterstützung von der Ebene der Geschäftsführung, welche dann auch deutlich im Unternehmen kommuniziert wird. Über die Verankerung in der Unternehmensstrategie hinaus wird damit die Wichtigkeit vor allem gegenüber den Mitarbeitern nochmals verdeutlicht. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit der breiten Realisierung und reduziert gleichzeitig die Gefahr der Leitlinie, lediglich den Status des „geduldigen Papiers“ innezuhaben. Zugleich wird

so eine eindeutige Position in Bezug auf Budgetierung und die Bereitstellung personeller Ressourcen bezogen.

Die Fürsprache eines Mitglieds der Geschäftsführung – im Idealfall des Chief Executive Officer, CEO – impliziert auch die Delegation der Verantwortlichkeiten. Da es sich um eine bereichsübergreifende Strategie handelt, sollte auch die organisatorische Verantwortung nicht innerhalb eines einzelnen Geschäftsbereiches liegen. Wird diese vielmehr ebenfalls bereichsübergreifend eingerichtet, können Partikularinteressen einzelner Bereiche – die dem Gesamt-Unternehmensziel im Einzelfall durchaus entgegenstehen können – weitestgehend ausgeschlossen werden.

Die Verantwortlichkeit liegt im Idealfall bei einem Team, welches sich aus unterschiedlichen Bereichen zusammensetzt. Vor allem sollten die Bereiche Human Resources und Informationstechnologie vertreten sein, darüber hinaus jedoch ebenso die Fachbereiche. Indem das Team von oberster Stelle beauftragt wird, erhält es Governance-Funktion, also Entscheidungs- und Weisungsbefugnis im Namen der Unternehmensführung.

Es fällt auch in den Bereich der Organisation, grundsätzliche Fragen des Ablaufs zu klären. Dazu gehört zunächst die Identifizierung von Problembereichen, an denen das für den Beginn der Umsetzung empfohlene „kleine“ Vorgehen ansetzen kann (nach Harris, Phifer & Berg, 2002).

Mit der sukzessiven Transformation von Geschäftsprozessen auf eine webfähige Basis stellt sich dann die Frage der auch praktischen Umsetzung. Davon ausgehend, dass idealtypische Techniken selbsterklärend sind und keine aufwändigen Schulungen erforderlich machen (sollten), bleibt die Frage, ob und inwieweit die neuen Möglichkeiten als verpflichtend gelten sollen. Die Abwägung zwischen den Alternativen des „Zwangs“ zur Nutzung der neuen Medien und dem (zumindest anfänglich) reinen Angebotscharakter ist eine grundsätzliche strategische Entscheidung, die individuell für jedes Unternehmen zu treffen ist. Hewlett Packard beispielsweise hat mit Einrichten der elektronischen Möglichkeit zu einigen Self Services gleichzeitig jede bis dahin existente Alternative dazu unterbunden, so dass die Mitarbeiter zur Nutzung der neuen Medien gezwungen waren. Dies

stellt ein – wie hp selbst sagt – riskantes Vorgehen dar, welches jedoch von Erfolg gekrönt war (Hewlett-Packard, 2001).

Gleichzeitig sind Fragen betreffend die Notwendigkeit der Papierform zu klären. Hierunter fällt beispielsweise die Bekanntmachung neuer Richtlinien, die für alle Mitarbeiter verbindlich sind, da hier seitens des Unternehmens sichergestellt werden muss, dass die Regelung dem Mitarbeiter – auf welchem Wege auch immer – zugestellt wurde. Wenn diese Regelungen nicht länger in Papierform auf dem (gegebenenfalls internen) Postwege zugestellt werden sollen, muss die Bekanntmachung anderweitig sichergestellt werden.

Ähnliches gilt hinsichtlich des Originals bzw. Substituts von Unterschriften. Unterschriften auf Faxen oder elektronisch signierte e-Mails stellen hier Alternativen dar, über deren Anwendungsbereich bzw. Anwendungsbreite jedoch wiederum jedes Unternehmen selbst und grundsätzlich entscheiden muss.

An diesen Beispielen soll verdeutlicht werden, dass bereits im Stadium der Planung des B2E zu bedenken ist, auf welche Weise hinterher gearbeitet werden soll. Häufig wird es so auch notwendig sein, völlig neue Arbeitsabläufe zu definieren.

7.5 Zur Bedeutung der integrativen Betrachtung der Komponenten

Die vorangegangenen Kapitel haben B2E als eine in heutigen Unternehmen aktuelle Strategie dargestellt, der zunehmend mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Diese Strategie ist darauf ausgerichtet, den Mitarbeiter in der Organisation und Ausführung seiner Arbeit zu unterstützen und Prozesse an seine Bedürfnisse anzupassen. Hierbei leisten technische Elemente wesentliche Unterstützung.

Indem diese Strategie dem Mitarbeiter gleichzeitig Freiräume und die Möglichkeit zur Eigenverantwortung zugesteht, skizziert sie seitens des Managements eine moderne Sichtweise sowie einen modernen Umgang mit dem Mitarbeiter.

Ein kritischer Moment der erfolgreichen Realisierung des B2E stellt das Verhältnis dar, welches zwischen der Bedeutung der technischen Komponente und dem eigentlichen Fokus des B2E, nämlich dem Stellenwert des Mitarbeiters im

Unternehmen besteht. Auf die demgegenüber häufig vorherrschende Praxis in den Unternehmen, (dennoch) die technische Seite zu bevorzugen wurde bereits hingewiesen.

Nach Dertnig und Seidler-Hühn (2001) wird oftmals das technisch Mögliche verwirklicht, ohne nach dem betriebswirtschaftlich Sinnvollen zu fragen und die Menschen und ihr Verhalten als Nutzer ganzheitlich zu berücksichtigen. Einige B2E-Software-Lieferanten gaben bei Befragungen sogar an, dass viele Unternehmen einfach nur die neueste Software-Lösung haben wollen ohne dabei zu wissen, wie diese gewinnbringend eingesetzt werden kann (Dertnig & Seidler-Hühn, 2001, S. 199).

Doch warum ist es überhaupt sinnvoll oder gar notwendig, dem Stellenwert des Mitarbeiters eine gleich hohe, wenn nicht sogar höhere Bedeutung als der Technologie einzuräumen?

Eine erste Antwort auf diese Frage lässt sich zunächst direkt aus der Definition des B2E ableiten, welche die Strategie als *auf den Mitarbeiter ausgerichtet* beschreibt und der Technik hierbei die (nur) unterstützende Funktion zuweist. Auch Dertnig und Seidler-Hühn (2001) weisen auf die Bedeutung des „Human Behaviour“ hin: „Es ist notwendig, das menschliche Verhalten bei der Arbeit wirklich zu verstehen und die für B2E notwendige IT danach auszurichten.“ (S. 203).

Ein Vergleich mit der Implementierung anderer Konzepte wie beispielsweise dem Wissensmanagement eröffnet den Blick auf einen weiteren Erklärungsansatz.

Wissensmanagement, das von seinem Ursprung her die Schaffung einer offenen, kommunikationsstarken Kultur anstrebt – um dadurch schließlich das an nur einzelnen Stellen vorhandene Wissen aufzuspüren und zu verteilen – wurde häufig mit den eigens hierfür entwickelten Technologien gleichgesetzt – oder vielmehr durch sie ersetzt. Die Folgen waren Schwierigkeiten bei der Umsetzung bis hin zum vollständigen Scheitern der Initiative, was sich wesentlich auf Akzeptanzprobleme bei den eigentlichen Hauptpersonen, den Mitarbeitern, zurückführen ließ. Denn die rein technischen Angebote waren weder auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt, noch waren diese frühzeitig in den Prozess der

Implementierung einbezogen worden (Schneider, 2001; iaw-köln.de, 2004; siehe hierzu auch Kapitel 5.4).

Die dortigen Schwierigkeiten lassen sich leicht auch für das B2E „adaptieren“, d.h. die dort beobachteten Akzeptanzprobleme können auch für eine B2E-Implementierung erwartet werden, sofern hier eine Überbetonung der Technik erfolgt. Hinzu kommt, dass die „Entmystifizierung“ der Technik bereits als ein Lernergebnis aus dem Scheitern der ersten e-Business-Welle beschrieben wurde (siehe hierzu Kapitel 4.5.2).

Doch lässt sich dieses Argument im Rahmen des B2E noch weiter ausbauen. Denn hier geht es nicht einzig darum, die Akzeptanz der Mitarbeiter für ein neues Konzept – und ebenso ihre Identifizierung hiermit – zu gewinnen. Vielmehr soll die mit dieser Strategie zunächst angestrebte Arbeitserleichterung für die Mitarbeiter letztlich zu gesteigerter Motivation und einer erhöhten Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter für das Unternehmen führen.

Bei einer Vernachlässigung der Mitarbeiter und stattdessen einer Fokussierung auf die Technik besteht also die Gefahr, dass die gesamte Strategie B2E mangels Mitwirkung der Mitarbeiter nicht zum gewünschten Erfolg führt. Damit wäre zunächst das erste Ziel, nämlich die geplante Unterstützung der Mitarbeiter bei deren täglicher Arbeit gefährdet.

Darüber hinaus jedoch geht dadurch gleichzeitig die Möglichkeit verloren, einen (weiteren) Beitrag zur Identifizierung der Mitarbeiter mit dem gesamten Unternehmen zu leisten und daraus resultierend deren volles Engagement für die Ziele des Unternehmens zu gewinnen.

Ein Scheitern wäre aus dieser Perspektive betrachtet also ein doppelter Fehlschlag.

7.6 Zusammenfassung

Das vorangegangene Kapitel hat B2E als eine aus drei Komponenten bestehende Strategie dargestellt. Jeweils wurde dabei kurz auf die erfolgte Schilderung der historischen Entstehung dieser drei Komponenten eingegangen.

Im Mittelpunkt des B2E steht der Mitarbeiter als wichtigste Ressource sowie der unternehmensseitige Umgang mit ihm. Die Beachtung aller Facetten des Mensch-Seins auch im unternehmerischen Kontext wurde hervorgehoben, und in diesem Zusammenhang die motivierende Funktion der Berücksichtigung „geistiger“ Bedürfnisse betont.

Die Technik als zweite Säule leistet wesentliche Unterstützung bei der Ausrichtung der Geschäftsprozesse an den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Dabei wird hauptsächlich auf Internettechnologien zurückgegriffen sowie an der Technik des e-Business angesetzt. Die Entstehung des Mitarbeiterportals als heute üblicher technologischer Unterstützung des B2E wurde nachgezeichnet. Dabei wurde zwischen der Einbeziehung immer weiterer Elemente einerseits sowie andererseits dem Integrationsgrad bzw. der vollständigen Integration dieser Elemente in der letzten Stufe unterschieden.

Schließlich wurde der strategische Charakter des B2E betont – anstelle des reinen Projektcharakters. Erst die Aufhängung auf oberster unternehmerischer Ebene wird dem Konzept gerecht und ermöglicht eine erfolgreiche Umsetzung.

Die nun folgende empirische Untersuchung wird versuchen, ausgehend von der gesamten Entwicklungsgeschichte der B2E-Komponenten bis hin zu dem in diesem Kapitel dargestellten derzeitigen Idealzustand den aktuellen B2E-Stand verschiedener Unternehmen zu erfassen und entsprechend zu klassifizieren. Dabei interessiert sowohl der Entwicklungsstand jeder einzelnen Komponente als auch deren Verhältnis zueinander.

**Teil II –
Empirische Untersuchung**

8 Anliegen der Arbeit

Das zentrale Thema der vorliegenden Arbeit ist die heutige Sicht und Bedeutung des Mitarbeiters in deutschen Unternehmen – sowie daraus resultierend die vorherrschende Interaktionskultur. Denn wenn der Faktor Mensch von entscheidender Bedeutung für die Unternehmen ist, dann sollte er auch als wissende und kompetente Persönlichkeit betrachtet und behandelt werden.

Die Interaktionskultur erfährt besonders im Rahmen der in diesen Tagen für die Unternehmen so Erfolg versprechenden Strategie B2E große Bedeutung.

Damit drängt sich als erstes die Frage auf, inwieweit im Arbeitsalltag beobachtbar ist, wie ernst die Unternehmen ihre Mitarbeiter als aktuelle und zukünftige Wissens- und Kompetenzträger nehmen. Die Behandlung des Mitarbeiters erstens per se und zweitens vor allem im Rahmen der Realisierung des Business to Employee stellt damit den zentralen Gegenstand der vorliegenden Untersuchung dar.

Ausgehend von dem in den Kapiteln 6 und 7.2 dargestellten „Idealzustand“ wird dieser Fragestellung anhand von drei verschiedenen Aspekten nachgegangen, die nachfolgend noch beschrieben werden.

B2E zeichnet sich jedoch nicht nur durch die Hervorhebung der Stellung des Mitarbeiters aus, sondern gleichfalls durch die technische Komponente – durch welche die Umsetzung der neuen Rolle des Mitarbeiters maßgebliche Unterstützung erhält.

Damit stellt sich zweitens die Frage nach dem technischen Entwicklungsstand, wobei auch hier von dem in Kapitel 7.3.1 beschriebenen Zielzustand ausgegangen wird. Der Schwerpunkt der technischen Status Quo-Bestimmung liegt somit auf dem Mitarbeiterportal als bevorzugter Variante der Umsetzung dieses B2E-Elements.

Wenngleich es die Behandlung des Mitarbeiters ist, welche das Wesen des B2E im Verständnis dieser Arbeit ausmacht, und gleichzeitig der Schwerpunkt heutiger

B2E-Betrachtungen zumeist auf dem Mitarbeiterportal und damit auf der technischen Komponente liegt, so entsteht der besondere Wert dieser Strategie für die Unternehmen doch erst durch das *Zusammenspiel* der Faktoren. Dies impliziert denn auch ein Vorgehen in beiden Bereichen, welches aufeinander abgestimmt ist und „Hand in Hand“ erfolgt.

Vor allem die einseitige technische Weiterentwicklung bei gleichzeitiger Vernachlässigung des menschlichen Faktors dürfte hier einige Risiken bergen, denn bereits im Wissensmanagement ließ sich das Scheitern vieler Initiativen auf eben diese Ursache zurückführen (vergleiche hierzu Kapitel 5).

Im Zusammenhang mit B2E nun erscheint dieser Aspekt umso relevanter, da der Mitarbeiter hier eine noch größere und umfassendere Bedeutung erhält. War die menschliche Komponente im Wissensmanagement noch durch die Fokussierung auf das im Kopf des Mitarbeiters schlummernde Wissens dominiert, gilt es nun, den Mitarbeiter über den vereinfachten Informationszugriff hinaus in *jeder* Hinsicht bei der Ausführung seiner täglichen Arbeit zu unterstützen und zu motivieren – und ihn gleichzeitig in jeder Hinsicht für das Unternehmen zu gewinnen.

So zeigen auch die theoretischen Ausführungen zum B2E, dass der *gemeinsamen* Betrachtung und Entwicklung dieser beiden Elemente (menschlicher Faktor und technische Weiterentwicklung) eine besondere Bedeutung zukommt (siehe Kapitel 7.5).

Es wird damit drittens die Frage nach der Kompatibilität des aktuellen Stands der Interaktionskultur mit dem technischen Entwicklungsstand aufgeworfen.

Schließlich ist auch die dritte, organisatorische Komponente von Interesse. Zunächst soll auch hier eine Statusbestimmung versucht werden, die sich auf die grundlegenden organisatorischen und strategischen Rahmenbedingungen bezieht. Zweitens stellt sich hier ebenso die Frage, ob sich zwischen allen drei Komponenten der – wünschenswerte – Zusammenhang nachweisen lässt oder nicht.

8.1 Arbeitshypothesen

Ausgehend von dem oben geschilderten (vierfachen) Anliegen ergeben sich die nachfolgend dargestellten konkreten Fragestellungen und Arbeitshypothesen. Für die Aussage über die Interaktionskultur werden dabei drei unterschiedliche Aspekte betrachtet, für welche im Folgenden die Annahmen separat aufgestellt werden. Im Rahmen der Ausführungen zur Operationalisierung werden diese drei Bereiche noch detailliert dargestellt (siehe hierzu Kapitel 9.1 und 9.2).

8.1.1.1 Hypothesen zu den Personalauswahlkriterien (Interaktionskultur I)

Die übergeordnete Frage für den ersten Teilbereich lässt sich wie folgt formulieren: Spiegelt sich in der Bewertung von *Personalauswahlkriterien* durch ein Unternehmen eine moderne Einstellung (im Sinne der Ausführungen von Kapitel 7.2) wider oder deutet sie eher auf ein konservatives, tayloristisches Muster hin?

Ausgehend von dem Einfluss äußerer und unternehmensinterner Faktoren (siehe hierzu die Kapitel 3 und 4) wird erwartet, dass die Unternehmen die Bedeutung des Mitarbeiters für den unternehmerischen Erfolg erkannt haben und als eine Reaktion hierauf den nicht-fachlichen, persönlichen Kriterien im Kontext der Arbeit und des betrieblichen Umfelds eine angemessene Bedeutung beimessen. Daraus lässt sich alsdann die erste Hypothese ableiten:

Hypothese 1a:

Im Vergleich zu den fachlichen Kriterien (μ_f) sollte die Bewertung der persönlichen Kriterien (μ_p) gleich hoch oder sogar höher ausfallen. Die Nullhypothese postuliert demgegenüber eine stärkere Betonung der fachlichen Kriterien.

Als nächstes stellt sich die Frage, ob sich Unterschiede in der Bedeutungsbeimessung von fachlichen ebenso wie persönlichen Merkmalen finden, wenn

verschiedene Gruppen von Mitarbeitern – einerseits des tariflichen sowie andererseits des außertariflichen Bereichs – untersucht werden.

Da die Anforderungen bei außertariflichen Positionen generell höher sind als bei tariflichen, lässt sich vermuten, dass sich bei der vorzunehmenden Bewertung für den außertariflichen Bereich (μ_{AT}) eine generell höhere Einschätzung findet als für den tariflichen Bereich (μ_T). Die zweite Hypothese lautet daher:

Hypothese 1b:

Die Wertzuschreibung fachlicher und persönlicher Merkmale zusammen betrachtet fällt für die Mitarbeiter des tariflichen vs. außertariflichen Bereichs unterschiedlich aus. Der Unterschied liegt in der Richtung, dass Merkmalen für den außertariflichen Bereich eine generell höhere Bedeutung zugeschrieben wird.

Daneben interessiert aber auch das Verhältnis der fachlichen zu den persönlichen Kriterien im Vergleich der zwei verschiedenen Situationen bzw. Bereiche.

Wenngleich auch eine generelle Höherbewertung für den außertariflichen Bereich angenommen wird, so lässt sich daraus keine fundierte Annahme über das Verhältnis fachlicher zu den persönlichen Kriterien im Vergleich der beiden Situationen herleiten. Die dritte Fragestellung betreffend die Personalauswahlkriterien wird daher explorativ im Sinne der Hypothesengenerierung formuliert:

Fragestellung 1c:

Ist das Verhältnis beider Gruppen von Personalauswahlkriterien zueinander situationsabhängig, oder besteht ihr Verhältnis zueinander unabhängig von der zu besetzenden Position?

Abschließend stellt sich die Frage, ob es Unterschiede zwischen den Unternehmen gibt. So könnte sich trotz der allgemein erwarteten Tendenz ein einzelnes Unternehmen abweichend verhalten, beispielsweise indem dort die persönlichen Kriterien *nicht* höher bewertet werden oder der außertarifliche Bereich eine gleich

hohe Einschätzung erhält wie der tarifliche. Natürlich ist es auch möglich, dass sich die obigen Hypothesen nicht bestätigen lassen, da sich eine allgemeine Heterogenität zwischen den Unternehmen nachweisen lässt.

Da sich hier keine klaren Annahmen herleiten lassen, soll auch dieser Frage wieder exploratorisch nachgegangen werden:

Fragestellung 1d:

Gibt es Unterschiede zwischen den Unternehmen, wie die relative Bewertung von fachlichen zu persönlichen Merkmalen erfolgt, oder wie die beiden Bereiche Tarif und Außertarif bewertet werden?

8.1.1.2 Hypothesen zu den Motivationsfaktoren (Interaktionskultur II)

Die Formulierung des zweiten Hypothesenkomplexes ergibt sich aus der Betrachtung potenzieller Motivationsfaktoren und lässt sich ähnlich zur ersten Fragestellung formulieren:

Spiegelt sich in der Bewertung potenzieller Motivationsfaktoren eine moderne Einstellung wider, oder deutet sie eher auf ein konservatives, tayloristisches Muster hin?

Ausgehend von dem Einfluss äußerer und unternehmensinterner Faktoren (siehe hierzu die Kapitel 3 und 4) wird erwartet, dass die Unternehmen die Bedeutung des Mitarbeiters für den unternehmerischen Erfolg wahrgenommen und als eine Reaktion hierauf die Mehrdimensionalität menschlichen Verhaltens auch innerhalb des Unternehmens als existent anerkannt haben.

Gleichzeitig sollten damit neben der klassischen Entlohnung weitere Möglichkeiten zur Motivierung der Mitarbeiter entdeckt werden, was sich wiederum im Muster der als bedeutsam angesehenen Motivationsfaktoren widerspiegeln sollte. Für die gemeinsame Betrachtung aller Unternehmen wird daher angenommen, dass die zu bewertenden Faktoren den drei zugrunde liegenden Kategorien physiologisch (μ_1), psychologisch (μ_2) und geistig (μ_3) zu gleichen Teilen zugeordnet werden können.

Die erste Hypothese zu den Motivationsfaktoren lautet daher:

Hypothese 2a:

Bei der Auswahl von Motivationsfaktoren aus einer vorgegebenen Menge sollten physische, psychische und geistige zu gleichen Anteilen gewählt werden.

Daneben stellt sich die Frage, ob sich die befragten Unternehmen homogen hinsichtlich der unter Hypothese 2a postulierten Tendenz verhalten, oder ob hier Unterschiede bestehen. D.h. unterscheidet sich die relative Bewertung der drei Motivationskategorien (also deren Verhältnis zueinander) innerhalb eines Unternehmens von der relativen Bewertung eines anderen Unternehmens oder nicht? Die zweite Fragestellung zu den Motivationsfaktoren widmet sich daher der Bedeutung der einzelnen Kategorien für die verschiedenen Unternehmen und wird exploratorisch formuliert:

Fragestellung 2b:

Ist das Verhältnis der drei Motivationskategorien zueinander über alle Unternehmen hinweg gleich, oder finden sich hier Unterschiede, welche darauf hindeuten, dass einzelne Unternehmen weniger fortschrittlich sind als andere?

**8.1.1.3 Hypothesen zur Art und Weise der Arbeitsausführung
(Interaktionskultur III)**

Der dritte Fragenkomplex bezieht sich auf einen weiteren Bereich, in welchem die moderne Interaktionskultur deutlich sichtbar werden sollte: die Praxis der Arbeitsausführung. Wie noch zu zeigen sein wird, wird dieser Bereich weiter in drei inhaltlich zu unterscheidende Themengebiete (Verteilung von Verantwortlichkeiten, Ausmaß an Zusammenarbeit vs. Isolation und Einflussnahmemöglichkeit der Mitarbeiter) eingeteilt. Die nachfolgend aufgestellten Hypothesen gelten für jedes

dieser Gebiete. Teilweise werden auch Annahmen über die Beziehungen zwischen ihnen gemacht.

Die übergeordnete Frage lässt sich wieder ähnlich dem oben gewählten Muster formulieren: Spiegelt die Praxis der Arbeitsausführung eine moderne Interaktionskultur wider, deutet sie eher auf ein konservatives, tayloristisches Muster hin oder kann schwerpunktmäßig eine Entwicklungsstufe *zwischen* diesen beiden Extrempunkten festgestellt werden?

Zunächst soll nur eine Erwartung für das Verhältnis der konservativen zu den modernen Umgangsweisen gemacht werden:

Ausgehend von dem Einfluss äußerer und unternehmensinterner Faktoren (siehe hierzu Kapitel 3 und 4) wird hier davon ausgegangen, dass die Unternehmen die Bedeutung des Mitarbeiters für den unternehmerischen Erfolg erkannt haben. Die Hypothese lautet demzufolge:

Hypothese 3a:

Bei der Art und Weise der Arbeitsausführung in den Unternehmen unterliegen die tayloristischen Züge gegenüber einem modernen Umgang mit dem Mitarbeiter deutlich. Die Nullhypothese postuliert demgegenüber eine gleich große Häufigkeit beider Prinzipien oder gar ein Überwiegen eines konservativen Umgangs mit dem Mitarbeiter.

Die zweite Annahme an dieser Stelle leitet sich aus der Überlegung ab, dass der Trend zum veränderten Umgang – entsprechend der veränderten Einflüsse – nicht erst „gestern“, sondern bereits in den letzten Jahren begonnen hat, jedoch im Verständnis eines langfristigen Prozesses noch nicht zum Abschluss gekommen ist, da mit der Übernahme entsprechender neuer Verhaltensmuster umfassende und langfristige Veränderungsprozesse notwendig sind. So stellt sich – neben der oben aufgestellten Hypothese eines nur geringen Vorkommens konservativer Merkmale – die weitergehende Frage, wie weit diese Entwicklung bereits fortgeschritten ist und wie sehr der beschriebene moderne Managementstil im Vergleich zu einem Zwischenstadium erkennbar ist.

Ergänzend zur Fragestellung 3a lässt sich so exploratorisch im Sinne einer Hypothesengenerierung die folgende Frage 3b formulieren:

Fragestellung 3b:

Wenn tayloristische Prinzipien in der Praxis großer Unternehmen nur noch eine untergeordnete Rolle spielen, ist dann erst ein moderater Umgang mit den Mitarbeitern (μ_{moderat}), hier verstanden als Zwischenschritt auf dem Weg von der Entwicklung eines konservativen zu einem modernen Managementstil, erkennbar, oder überwiegen in der Praxis bereits deutlich die modernen Prinzipien der Arbeitsgestaltung (μ_{modern})?

Betrachtet man einzelne inhaltlich unterschiedliche Bereiche der Arbeitsgestaltung – wie beispielsweise die Verteilung von Verantwortlichkeiten, das Ausmaß an Zusammenarbeit vs. Isolation und die Gelegenheit der Mitarbeiter zur Einflussnahme – lassen sich neben der detaillierten Betrachtung der beiden ersten Anliegen (3a und 3b) noch weitergehende Fragen stellen: zunächst erscheint hier – wiederum unabhängig von einzelnen Unternehmen – die Frage interessant, ob es zwischen den drei genannten Bereichen Unterschiede hinsichtlich der Fortschrittlichkeit gibt. Und wenn ja: In welchem der drei Bereiche ist die moderne Interaktionskultur am weitesten realisiert?

Aus ähnlichen Überlegungen, die auch zu den Fragestellungen unter 3a und 3b leiteten, lässt sich für die erste dieser beiden Fragen die folgende Erwartung formulieren:

Ausgehend von einem langfristigen und sehr komplexen Entwicklungsprozess sind zwischen betroffenen, inhaltlich verschiedenen Bereichen durchaus Unterschiede anzunehmen. Das heißt, dass zwar insgesamt kein konservativer Managementstil (mehr) erwartet wird, dass für verschiedene Inhaltsbereiche jedoch unterschiedlich weite Fortschritte in der Entwicklung vorausgesagt werden, da hier ein Vorantreiben in allen Bereichen gleichermaßen extrem schwierig sein dürfte.

Hypothese 3c:

Es wird daher vorausgesagt, dass die Mittelwerte (Modernitätsindizes) in den drei Themengebieten *nicht* gleich sind. Mindestens ein Mittelwert unterscheidet sich von den beiden übrigen.

Im Falle der Gültigkeit dieser Hypothese stellt sich als nächstes die Frage nach dem „fortschrittlichsten Bereich“. Hierfür lassen sich auf theoretischer Basis keine Annahmen begründen, so dass diese Fragestellung offen formuliert wird:

Fragestellung 3d:

Wenn sich hinsichtlich der Fortschrittlichkeit Unterschiede zwischen den drei verschiedenen Themengebieten finden, in welchem der drei Gebiete sind dann die meisten modernen Prinzipien anzutreffen?

Nach der Betrachtung der allgemeinen Tendenzen sollen nun mögliche Unterschiede zwischen den Unternehmen betrachtet werden. Zunächst erfolgt dies bezogen auf jede einzelne Kategorie (konservativ, moderat, modern).

Hier stellt sich die Frage, ob sich die Unternehmen innerhalb einer der drei Kategorien in der Häufigkeit der Nennung von Merkmalen dieser Kategorien voneinander unterscheiden oder ob sie je Kategorie homogen sind. Verhalten sich also alle Unternehmen in ähnlicher Weise und wenden konservative, moderate und moderne Arbeitsweisen in jeweils interindividuell vergleichbarem Ausmaß an, oder gibt es hier Unterschiede, welche dann einen (im Detail) unterschiedlichen Stand in der Entwicklung anzeigen könnten? Gibt es einzelne Unternehmen, die in der Arbeitsausführung besonders häufig moderne – oder moderate oder konservative – Prinzipien verfolgen und sich darin von den übrigen Unternehmen unterscheiden?

Da die Entwicklung hin zu einem vollständig modernen Umgang mit den Mitarbeitern einen vielfältigen und umfangreichen Prozess darstellt, werden hier Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen erwartet, welche sich auf unterschiedliche Stadien in der Entwicklung zurückführen ließen.

Es lässt sich daher die folgende Hypothese aufstellen:

Hypothese 3e:

Die Mittelwerte der Unternehmen innerhalb der Kategorien weichen in mindestens einem der drei Themenbereiche voneinander ab. Die Nullhypothese postuliert demgegenüber keine Unterschiede zwischen den Mittelwerten aller Kategorien.

Als nächstes sollen – in Ergänzung zur obigen Hypothese – die drei Kategorien nicht nur separat voneinander, sondern ebenso zusammen betrachtet werden, denn so wird auch das Verhältnis der Antworten zueinander thematisiert. Neben der isolierten Betrachtung jeder einzelnen Kategorie und dort möglicherweise auftretenden Unterschieden zwischen den Unternehmen (Hypothese 3e) kann so auch das *Antwortmuster*, also das Verhältnis der konservativen, moderaten und modernen Antworten zueinander bei den verschiedenen Unternehmen miteinander verglichen werden. Für jeden der drei Themenbereiche kann damit die Frage beantwortet werden, welches Unternehmen in welchem Bereich am fortschrittlichsten ist.

Ausgehend von denselben Überlegungen wie unter Hypothese 3e werden auch hier deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen erwartet. Es wird die folgende Annahme aufgestellt:

Hypothese 3f:

Die Verläufe der Antworthäufigkeiten über die drei Kategorien konservativ, moderat und modern hinweg unterscheiden sich zwischen den Unternehmen. Die Nullhypothese postuliert demgegenüber vergleichbare Verläufe zwischen allen Unternehmen.

Schließlich und noch umfassender lässt sich diese Betrachtung auch noch auf einen Vergleich der drei Themengebiete ausweiten. Es sollen die Unterschiede zwischen den drei Themengebieten auf der Ebene einzelner Unternehmen

untersucht werden. Das Antwortmuster, das ein Unternehmen bei gemeinsamer Betrachtung aller drei Themenbereiche zusammen aufweist, wird mit dem Muster der anderen Unternehmen verglichen (im Unterschied zu Hypothese 3f wird hier nicht das Muster über die drei Kategorien, sondern über die drei Inhaltsbereiche betrachtet).

Den Vergleich der Themengebiete auf Basis der einzelnen Unternehmen vorzunehmen bedeutet, einen Vergleich der Rangplätze der Unternehmen in den drei verschiedenen Themenbereichen durchzuführen. Der Rangplatz je Thema ergibt sich dabei aus der gemeinsamen Betrachtung aller drei Kategorien. D.h. es wird wieder auf den Modernitätsindex zurückgegriffen, welcher je Themenbereich die Informationen für alle drei Kategorien in sich vereinigt.

Erreicht ein Unternehmen in jedem Bereich einen Spitzenplatz, oder ist ein einzelner Spitzenplatz mit einem konservativeren Abschneiden in den beiden übrigen Bereichen verbunden?

Aus der diskutierten Theorie lässt sich hier keine eindeutige Erwartung für diese Fragestellung ableiten, denn einerseits werden aufgrund der Komplexität des angestrebten Zielzustandes zwar Unterschiede zwischen den Unternehmen erwartet (siehe hierzu auch die Herleitung der Hypothese 3e), andererseits jedoch müssen sich diese Unterschiede nicht gleichmäßig über alle Bereiche hinweg äußern. Vielmehr würde hier wiederum die Komplexität des Vorhabens dafür sprechen, dass beispielsweise ein besonders modernes Auftreten eines Unternehmens in dem einen Bereich mit einem – im Vergleich zu den anderen Unternehmen – weniger modernen Auftreten in einem anderen Bereich zusammentreffen würde.

So soll die Fragestellung hier wiederum exploratorisch im Sinne einer Hypothesengenerierung formuliert werden:

Fragestellung 3g:

Wenn für jedes Themengebiet eine Rangfolge der Unternehmen gebildet würde, bei der die „modernsten“ Unternehmen die Spitzenposition bekleideten, verändert sich dann der Rang eines Unternehmens von einem zu einem anderen Themenbereich, oder ist die (relative) Position jedes Unternehmens in jedem Bereich in etwa dieselbe?

8.1.1.4 Hypothesen zur technischen Komponente

Bevor Annahmen zum *Zusammenhang* zwischen der Interaktionskultur und der technischen Komponente getroffen werden, soll zunächst die technische Seite allein betrachtet werden. Hier stellen sich die generellen Fragen, ob grundsätzlich die Realisierung eines Mitarbeiterportals (als Mittel des B2E) angestrebt wird, sowie im Falle der positiven Beantwortung des Weiteren nach dem Grad seiner bisherigen Umsetzung. Ebenso soll die Frage nach Unterschieden zwischen den Unternehmen gestellt werden.

Zur ersten Frage lässt sich aus der wachsenden Bedeutung des B2E für Unternehmen – vor allem für die Zielgruppe „Großunternehmen“, siehe hierzu Kapitel 8.2 – sowie ausgehend von verschiedenen Praxisberichten die Erwartung ableiten, dass der Großteil der befragten Unternehmen ein Mitarbeiterportal realisiert hat, bzw. sich im Prozess der Realisierung befindet. Beispielweise wird von Dertnig und Seidler-Hühn (2001) vorausgesagt, dass in 2003 70 % der Unternehmen ein Portal haben werden. Für 2004 kann entsprechend ein Wert von *mindestens* dieser Größenordnung, bzw. darüber liegend angenommen werden.

Der Erwartungswert für alle Antworten, die eine Umsetzung des Portals bzw. den Planungsprozesses für ihr Unternehmen bejahen liegt so bei $p > 0,7$, während die Nullhypothese deutlich mehr „ablehnende Antworten“ zulässt und damit eine geringere Wahrscheinlichkeit von $p \leq 0,7$ annimmt.

Die erste Hypothese lautet in Anlehnung an Dertnig und Seidler-Hühn (2001) daher:

Hypothese 4a:

Der Anteil der Unternehmen, die ein Mitarbeiterportal haben, liegt bei über 70 %. Die Nullhypothese postuliert demgegenüber eine Häufigkeit von 70 % oder weniger.

Die zweite Frage nach dem Grad der Realisierung soll auf Ebene der einzelnen Unternehmen untersucht und so mit der Frage nach Unterschieden zwischen den

Unternehmen verbunden werden. Es ist hier von Interesse, wie unterschiedlich weit die Unternehmen mit ihrer Umsetzung bereits fortgeschritten sind.

Die technische Umsetzung eines Portals unter Berücksichtigung des B2E-Gedankens ist ein weit reichender und kostenintensiver Prozess. Es ist *nicht* die Implementierung einer singulären neuen Technologie, sondern notwendig ist die Integration aller bestehenden sowie neuer Werkzeuge zur Kommunikation und Kooperation, von Anwendungen und von Informationskanälen auf eine neue, unternehmensweite Plattform. Dabei sind sowohl die Veränderung bestehender Abläufe inklusive ihrer Techniken als auch der Aufbau und die Organisation des Portals als etwas Neuem notwendig. Hinzu kommen die vielen verschiedenen Schwerpunktsetzungen und Vorgehensweisen in der Praxis.

So liegt es nahe zu postulieren, dass bei verschiedenen Unternehmen – bedingt auch durch eine unterschiedliche Anzahl an einzubindenden Inhalten – verschiedene Stadien der Realisierung des Portals vorzufinden sind. Der Portal-Index als Indikator für den Grad der Umsetzung sollte daher bei den Unternehmen unterschiedlich sein. Die Hypothese lautet dementsprechend:

Hypothese 4b:

Zwischen den Portalindizes verschiedener Unternehmen gibt es deutliche Unterschiede, die verschiedene Stadien in der Entwicklung anzeigen. Die Nullhypothese nimmt demgegenüber vergleichbare Entwicklungsstände aller Unternehmen an.

Es schließt sich an dieses Postulat der Unterschiedlichkeit alsdann die Frage an, welche der in Kapitel 7.3.1 beschriebenen Entwicklungsstufen denn nun tatsächlich in den einzelnen Unternehmen anzutreffen sind. Da eine Spezifizierung dieser Frage über die angenommenen Unterschiede lt. Hypothese 4b hinaus auf Basis jedes einzelnen Unternehmens nicht fundiert möglich ist, wird diese wiederum exploratorisch gestellt:

Fragestellung 4c:

Welche verschiedenen Stufen der Portalentwicklung wie in Kapitel 7.3.1 beschrieben sind in den einzelnen Unternehmen derzeitiger Stand?

8.1.1.5 Hypothesen zur Beziehung zwischen dem Umgang mit dem Mitarbeiter und der technischen Komponente

Während sich die bis hier formulierten Annahmen jeweils separat auf die Interaktionskultur und Bedeutung des Mitarbeiters im Unternehmen oder auf die technische Komponente „Mitarbeiterportal“ beziehen, wird nun die Beziehung zwischen diesen beiden betrachtet. Dabei stehen die Entwicklungsstände der beiden Komponenten – bzw. genauer ihr *Verhältnis zueinander* – im Mittelpunkt. Es stellt sich hier die Frage, ob die Unternehmen diese beiden Komponenten gleichberechtigt betrachten und entsprechend gleichmäßig vorantreiben, oder ob eine Hervorhebung der einen Komponente gegenüber der anderen zu beobachten ist.

Ausgehend von anderen strategischen Konzepten wie beispielsweise dem Wissensmanagement wird vermutet, dass eine Betonung des technischen gegenüber dem menschlichen Aspekt zu beobachten sein wird (vergleiche hierzu Kapitel 5). Die erste Hypothese zum Zusammenhang zwischen den beiden Aspekten des B2E lautet daher:

Hypothese 5a:

Der Entwicklungsstand der technischen Komponente ($\mu_{\text{Mitarbeiterportal}}$) ist weiter fortgeschritten als der Entwicklungsstand der Interaktionskultur ($\mu_{\text{Interaktionskultur}}$). Die Nullhypothese geht entsprechend von einem Gleichstand der Entwicklung beider Komponenten bzw. von einem Vorsprung der Interaktionskultur aus.

Eine weiterführende Frage soll sich dem Vergleich der Unternehmen miteinander zuwenden. Ist die unter Hypothese 5a gefundene allgemeine Tendenz für jedes einzelne Unternehmen gültig, oder gibt es hier Unterschiede? Das heißt, ist das Verhältnis zwischen der Entwicklung von Technik und Managementstil bei allen

teilnehmenden Unternehmen vergleichbar, oder ist dieser Zusammenhang deutlich unterschiedlich zwischen den Unternehmen? Auch graduelle Abstufungen sollen in diesem Zusammenhang betrachtet werden.

Wie auch schon zuvor erscheint hier eine genaue Vorhersage zum Verhalten jedes einzelnen Unternehmens nicht möglich. Das Anliegen wird daher in Form einer explorativen Fragestellung formuliert.

Fragestellung 5b:

Wie sieht die Beziehung zwischen dem Technikstand und der Entwicklung hin zu einem modernen Managementstil in jedem einzelnen Unternehmen aus? Gibt es hier Unterschiede, oder lässt sich das in einem Unternehmen gefundene Muster auf alle übrigen Unternehmen übertragen?

**8.1.1.6 Hypothesen zur organisatorischen Komponente –
Gesamtvorhaben B2E**

Die anhaltende Diskussion um B2E als Instrument im modernen Unternehmen lässt eine hohe Bedeutung dieser Strategie für die heutige unternehmerische Praxis erwarten. Eine bereits in 2001 durchgeführte Studie der Boston Consulting Group zeigte, dass die meisten deutschen Unternehmen bereits mit B2E gestartet haben (zitiert nach Dertnig & Seidler-Hühn, 2001⁵⁵).

Daraus leitet sich zunächst die Annahme ab, dass B2E im Kontext der unternehmerischen Gestaltung thematisiert, das heißt dass seine Umsetzung realisiert oder zumindest geplant wird.

Allerdings ist dieser Einschätzung entgegenzuhalten, dass die Strategie erst relativ kurz die beschriebene Aufmerksamkeit erfährt, was eine uneingeschränkt breite Resonanz in *jedem* Unternehmen als fragwürdig erscheinen lässt – ganz abgesehen vom Verständnis des B2E-Begriffs bei den befragten Unternehmen.

⁵⁵ Aus Diskretionsgründen gegenüber dem Auftraggeber konnten seitens BCG leider weder weitere Auskünfte noch die entsprechende Studie zur Verfügung gestellt werden.

So lässt sich für die hier aufzustellende Fragestellung hinsichtlich der expliziten Umsetzung von B2E keine eindeutige Hypothese formulieren, sondern vielmehr soll diesem Anliegen explorativ nachgegangen werden:

Fragestellung 6a:

Wird Business to Employee schon in jedem Unternehmen umgesetzt, d.h. ist es ein solches Thema in den Unternehmen, wie aufgrund der aktuellen Diskussionen angenommen werden kann? Oder sind entsprechende Bestrebungen – beispielsweise aufgrund des jungen Alters der Strategie oder der damit verbundenen Komplexität – erst in einigen, aber nicht in allen der befragten Unternehmen vorzufinden?

Für die Unternehmen, die B2E bereits realisieren, lässt sich sogleich eine weitere Fragestellung anschließen:

Fragestellung 6b:

Wie weit ist die Entwicklung von B2E in Bezug auf den grundlegenden organisatorischen und strategischen Aspekt bereits fortgeschritten? Welcher Anteil der als optimal beschriebenen Elemente in dieser Hinsicht ist in den verschiedenen Unternehmen realisiert?

8.1.1.7 Hypothesen zum Zusammenhang der drei B2E-Komponenten

Die drei Elemente *Bedeutung des Mitarbeiters*, *Technik* und *organisatorische Gestaltung* wurden als wesentliche Pfeiler des B2E dargestellt. Nach der Prüfung einer gleichberechtigten Entwicklung von Interaktionskultur und technischer Komponente widmet sich die abschließende Fragestellung daher der integrierenden Betrachtung aller drei Komponenten.

Es stellt sich hier die Frage, ob sich der theoretische Zusammenhang auch in der Praxis nachweisen lässt. Das heißt konkret: geht die Umsetzung von B2E erstens mit der erforderlichen modernen Sicht und Behandlung des Mitarbeiters

einher sowie zweitens, besteht dieser Zusammenhang auch in Bezug auf die technische Komponente?

Dabei soll dieser Fragestellung einerseits im Hinblick auf das explizite, „formale“ Vorgehen in Bezug auf B2E sowie andererseits hinsichtlich der Umsetzung der entsprechenden Rahmenbedingungen nachgegangen werden.

Wie bereits innerhalb jedes einzelnen Bereichs, so stellt die Komplexität der Strategie umso mehr bei integrierender Betrachtung aller drei Elemente eine große Herausforderung dar. Auf der anderen Seite hingegen wird auf dieser Ebene der Betrachtung die Wichtigkeit des gleichberechtigten Vorgehens auch für den praktischen Anwender natürlich umso offensichtlicher.

Wenngleich ein enger Zusammenhang auch wichtig und wünschenswert wäre, so kann dieser jedoch nicht plausibel für die unternehmerische Praxis postuliert werden. Die letzten beiden Annahmen seien daher wiederum exploratorisch formuliert:

Fragestellung 7a:

Gibt es einen engen Zusammenhang zwischen dem Entwicklungsstand der Interaktionskultur und der explizierten Absicht, B2E umzusetzen sowie hinsichtlich des Fortschritts in der Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen?

Fragestellung 7b:

Gibt es einen engen Zusammenhang zwischen dem Entwicklungsstand der Technik und der explizierten Absicht, B2E umzusetzen sowie hinsichtlich des Fortschritts in der Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen?

8.2 Zielgruppe der Befragung

Die oben genannten Fragestellungen sollen an mehreren deutschen Wirtschaftsunternehmen sowie speziell an dem Bayer-Konzern untersucht werden.

Dieses Vorgehen ermöglicht zum einen Aussagen, die nicht auf ein einzelnes Unternehmen – nämlich den Bayer Konzern – beschränkt sind und somit eine größere Allgemeingültigkeit aufweisen. Darüber hinaus eröffnet es die Möglichkeit, einen Vergleich von Bayer mit anderen deutschen Unternehmen durchzuführen. Aus Gründen der Vergleichbarkeit mit der Bayer-Gruppe sollen die befragten Unternehmen daher eine entsprechende Mindestgröße und organisatorische Struktur aufweisen.

Innerhalb jedes Unternehmens richtet sich die Befragung an mehrere Mitarbeiter des mittleren bis oberen Managements. So wird ein Querschnitt durch das Unternehmen erreicht, der eine hierarchische Nähe zu dem Großteil der Mitarbeiter des Unternehmens (als den Wertschöpfern im eigentlichen Sinne) aufweist, so dass in dem hier zum Ausdruck kommenden Umgang miteinander ein konkretes, realistisches Abbild der unternehmerischen Praxis gesehen werden kann. Nach Ulich (1995) zeigen sich in den Werthaltungen der Vorgesetzten immer auch die spezifischen Charakteristika des Unternehmens in Bezug auf die Bedeutung des Mitarbeiters. Hinzu kommt gleichzeitig ein gewisses Maß an Distanz zum explizierten Unternehmensleitbild mit seinen möglicherweise plakativen Darstellungen über die Bedeutung des Mitarbeiters, welches mit steigender Stufe in der Unternehmenshierarchie sicherlich umso mehr verinnerlicht ist, so dass hier kein verfälschender (i. S. v. idealisierend) Einfluss angenommen werden muss.

Diese Managementebene lässt zudem erwarten, dass fundierte Aussagen über aktuelle Strategien und Ziele der Unternehmensführung möglich sind.

Um dem Anliegen der Aussage über spezifische Charakteristika zusätzliche Unterstützung zu gewähren, wurden je Unternehmen *mehrere* Personen befragt.

9 Instrument der Befragung

Aufgrund der zu erwartenden großen Datenmenge sowie aus ökonomischen Überlegungen wurde von dem ursprünglichen Plan der Befragung in Interview-Form abgesehen. Stattdessen wird der Fragebogen als den Fragestellungen und Umständen angemessenes Mittel angesehen und die Datenerhebung daher in dieser Form durchgeführt. Dabei wird der Fragebogen entsprechend der Definition nach Fisseni (1997) als eine Liste von Feststellungen verstanden, die gemäß vorgegebener Alternativen zu beantworten sind.

Die nachfolgenden Kapitel stellen den strukturellen Aufbau des Fragebogens und die sukzessive Entwicklung der einzelnen Items dar.

9.1 Struktur

Der Fragebogen gliedert sich in eine Einleitung, einen allgemeinen demographischen sowie drei verschiedene spezifische Befragungsteile. Abschließend werden zur weitergehenden Distribution des Fragebogens weitere e-Mail-Adressen aus dem aktuellen Unternehmen erfragt.

Die Einleitung gibt nach einem kurzen Dank für die Bereitschaft zur Teilnahme einen Überblick über die bevorstehenden Fragen sowie allgemeine Hinweise zur Beantwortung. Daneben sind auch die vollständigen Kontaktdaten für eventuelle Rückfragen sowie für die Rücksendung des Fragebogens auf anderem Wege als über e-Mail aufgeführt.

Der sich anschließende demographische Teil enthält insgesamt neun Fragen. Er erfasst Daten zum Unternehmen wie Firmierung, Branche und Größe sowie zum Teilnehmer selbst wie zum Beispiel seine Altersgruppe, Anzahl seiner Mitarbeiter und seine Abteilungsbezeichnung.

Der erste spezifische Teil und Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung liegt entsprechend der zentralen Fragestellungen (siehe Kapitel 8) auf der *Interaktionskultur* und der Rolle, die der Mitarbeiter heute in deutschen Unternehmen bekleidet. Dabei wird dem nach heutiger Vorstellung idealtypischen Umgang mit dem Mitarbeiter das entsprechende Verständnis auf Basis eines historischen Menschenbildes gegenübergestellt, welches im Laufe des letzten Jahrhunderts großen Einfluss auf organisatorische Theorien und auch auf die Praxis ausgeübt hat – und teilweise immer noch ausübt. Es ist dies das rational-ökonomische Bild des Menschen, wie es vor allem zu Zeiten des Taylorismus vorzufinden war (siehe hierzu Kapitel 2.1).

Der zweite Teil der Untersuchung bezieht sich – auch zur Erstellung des angestrebten Vergleichs – auf den technischen Aspekt des B2E. Hier steht das *Mitarbeiterportal* im Mittelpunkt. Die Fragen sind nicht aus primär technischer, sondern aus Anwendersicht gestellt und zielen darauf ab, ob die vermutete Transformation von Prozessen auf eine elektronische Basis wirklich erfolgt und inwieweit sie bereits fortgeschritten ist.

Der dritte Teil schließlich befasst sich mit der *organisatorischen Gestaltung* in Hinblick auf B2E und geht der Frage nach, ob hier Unterstützung und Antrieb seitens der Unternehmensleitung in ausreichendem Maße zu erwarten sind. Auch Aspekte der notwendigen Voraussetzungen und vorausschauenden Planung werden hier adressiert.

9.1.1 Teil I – Interaktionskultur und Bedeutung des Mitarbeiters

Das Ziel dieses ersten, wichtigsten und daher umfassendsten Teils der Befragung ist es, Aussagen über die Beziehung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern zu ermöglichen. Es wird hier also die Frage nach der Interaktionskultur oder präziser: nach der Sicht des Mitarbeiters und nach der Art und Weise seiner Lenkung und Behandlung gestellt.

Zur Klärung dieser Fragestellung soll die Einstellung von Führungspersonen hinsichtlich verschiedener Aspekte in der Arbeitswelt erfasst werden. Da diese

Werthaltungen auch deutlich durch die spezifischen Charakteristika des Unternehmens bestimmt werden, lassen sich ebenso Aussagen über die Gesamtsituation des Unternehmens in Bezug auf die Bedeutung des Mitarbeiters machen (Ulrich, 1995).

Innerhalb der Befragung selbst werden, wie bereits dargestellt, die konservativen Managementprinzipien auf Basis des „economic man“ als vorherrschender Typus zu Zeiten des Scientific Managements den heutigen Idealvorstellungen von der Interaktionskultur gegenübergestellt. Diese beiden Prinzipiengruppen charakterisieren den oberen bzw. unteren Antwortbereich des Befragungsinstruments. Darüber hinaus wird ein mittlerer Antwortbereich definiert, der eine Weiterentwicklung des konservativen Umgangs darstellt, die modernen Kriterien aber noch nicht ausreichend erfüllt. Somit lassen sich drei unterschiedliche Entwicklungsstände gegeneinander abgrenzen.

Diese Managementprinzipien werden innerhalb der Untersuchung durch mehrere Aspekte adressiert: vor allem drei Themenbereiche scheinen hier nach Analyse der Ausführungen Franks (1970, 1974) und Bader (1994) wichtige Anhaltspunkte zu liefern:

Der erste Aspekt der Befragung ist die *Bedeutung persönlicher Faktoren* im Arbeitsumfeld. Er bezieht sich auf die als relevant erachteten Persönlichkeitseigenschaften eines Mitarbeiters einer vordefinierten Hierarchiestufe.

Anhand dieses Fragenkomplexes soll geklärt werden, inwieweit neben der fachlichen Qualifikation auch persönliche Faktoren in den Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiter enthalten sind, und welche relative Bedeutung ihnen im Vergleich zur fachlichen Qualifikation beigemessen wird. Es wird damit der Frage nachgegangen, ob die postulierte Beanspruchung der gesamten Persönlichkeit des Mitarbeiters seitens des Unternehmens tatsächlich Einzug in die Praxis findet. Eine hohe Bedeutung persönlicher Faktoren würde die postulierte Aufweichung der strikten Trennung von privat und dienstlich widerspiegeln – in diesem Falle allerdings erst einmal einseitig zu Gunsten des Unternehmens.

Dieser Fragenkomplex bezieht sich auf die Situation „Personalauswahl“, das heißt es wird am Beispiel eines Personalauswahlprozesses die (subjektive) Bedeutung einzelner Persönlichkeitsmerkmale explizit erfragt.

Um die erwünschte Relation herstellen zu können, wurden hier sowohl persönliche als auch fachliche Selektionskriterien zur Bewertung vorgegeben. Im Sinne der modernen Sichtweise sollten die fachlichen und die persönlichen Faktoren in ihrer Gesamtheit ein in etwa ausgewogenes Verhältnis aufweisen und damit dem ganzheitlichen Menschenbild wie es beispielsweise Frankl (siehe hierzu Kapitel 7.2.1) definiert hat, gerecht werden.

Die ableitbaren Aussagen geben indes nur Auskunft, ob hier ein dem Gedanken des modernen Managementstils entsprechendes Verständnis vorherrscht oder eben nicht. Weitergehende Differenzierungen betreffend den konservativen Umgang mit dem Mitarbeiter oder einen Zwischenschritt sind hier nicht möglich.

Der zweite Komplex *Motivierung* widmet sich dem Gegenstück zu dieser Anforderung seitens des Unternehmens, nämlich der Frage, ob neben der Forderung des vollständigen Einsatzes auf der anderen Seite auch die *Förderung* aller Dimensionen des Mitarbeiters, also die Anerkennung nicht nur seiner physischen, sondern auch der psychischen und geistigen Bedürfnisse stattfindet. Dieser Bereich fokussiert damit besonders die von Frankl (siehe Kapitel 7.2.1) postulierte Ganzheitlichkeit.

Der Fragenbereich besteht aus insgesamt 21 verschiedenen potenziellen Motivationsfaktoren, welche sich zu gleichen Teilen den drei Dimensionen des Menschenbildes nach Frankl zuordnen lassen. Auch eine Analogie zu den Bedürfnisklassen nach Maslow kann hergestellt werden, wobei hierzu jedoch seine ursprünglich fünf (bzw. acht) Stufen zu drei Klassen zusammengefasst werden müssen: die physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse, die sozialen Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Wachstum und Selbstverwirklichung.

Die Aufgabe der Antwortenden ist es, genau sechs Faktoren auszuwählen, welche sich ihrer Meinung nach am besten zur Motivierung der Mitarbeiter eignen.

Die Rückschlüsse werden hier – wie auch bei der *Personalauswahl* – aus dem gesamten Antwortmuster und nicht aus einzelnen Antworten gezogen.

Einer modernen, ganzheitlichen Betrachtung des Mitarbeiters entspricht eine ausgeglichene Beantwortung über alle drei Kategorien (physisch, psychisch, geistig) hinweg, da dadurch die Anerkennung der Komplexität und Mehrdimensionalität des Mitarbeiters deutlich wird. Die im Einzelnen ausgewählten Faktoren sind nebensächlich.

Die überwiegende Benennung von Faktoren der dritten Kategorie kann als deutlicher Hinweis auf die Anerkennung der Existenz der geistigen Dimension im unternehmerischen Gefüge angesehen werden. Auch diese Sichtweise ist als klarer Fortschritt gegenüber der konservativen Einstellung zu sehen und entspricht daher ebenfalls einem modernen Stil.

Ein Überwiegen physiologischer Größen deutet dementsprechend auf eine Betonung des „economic man“ hin, ebenso wie die Bevorzugung „sozialer“ Faktoren als charakteristisch für ein weiteres, hier aber nicht näher untersuchtes Menschbild (den „social man“, siehe hierzu auch Kapitel 2.2) angesehen werden könnte. Aussagen über einen moderaten Umgang (als Zwischenschritt zwischen konservativ und modern) sind hier kaum möglich.

Drittens schließlich werden die *Arbeitsabläufe* und verschiedene *Arten der Aufgabenausführung* in der unternehmerischen Praxis betrachtet, um daraus Rückschlüsse über Führungsstrukturen und das Ausmaß an Eigenverantwortlichkeit und Kontrolle ziehen zu können.

Innerhalb dieses Bereichs lassen sich auf Basis der Literatur (z.B. Strohm & Ulich, 1997; Katzenbach & Smith, 1993) drei verschiedene Themenbereiche bestimmen, für die jeweils mehrere Indikatoren zur Analyse von Führung, Arbeitsausführung, Eigenverantwortlichkeit usw. generiert wurden. Ausgehend von diesen Indikatoren wurden Fragen und jeweils mehrere Antwortalternativen gebildet, die etwa zu gleichen Teilen den *konservativen*, den *modernen* sowie den oben beschriebenen mittleren Entwicklungsbereich, den so genannten *moderaten* Umgang abbilden.

Die drei Themenbereiche sind „Aufgliederung von Prozessen bzw. Verteilung von Verantwortlichkeiten“, „Isolation der Mitarbeiter vs. Zusammenarbeit“ und „Einflussnahmemöglichkeit der Mitarbeiter“, wobei hier weniger Prozesse, sondern mehr das direkte Arbeitsumfeld gemeint ist. Eine Übersicht mit einer

Kurzbeschreibung der drei Themenbereiche findet sich in Tabelle 3 auf Seite 229. Diese Kategorien bleiben dem Antwortenden jedoch verborgen.

Die Aufgabe des Antwortenden ist es, zu jeder Frage die für sein Unternehmen charakteristische Antwortalternative anzukreuzen. Aus dem Schwerpunkt aller Antworten können dann Rückschlüsse gezogen werden.

9.1.2 Teil II – Technik

Auch der Befragungsteil zur Technik des B2E ist im Wesentlichen in zwei Abschnitte unterteilt.

Die ersten vier Fragen sind grundsätzlicher Natur und betreffen die Existenz eines Intranets, die Reichweite des Portals und die Frage seiner Alleinstellung.

Der zweite Abschnitt mit allen übrigen Fragen orientiert sich an den in Kapitel 7.3.1 beschriebenen Portalcharakteristika und ihrer Zuordnung zu den verschiedenen Entwicklungsstufen.

Drei Fragen thematisieren die Ausrichtung der Technik an den Bedürfnissen der Anwender und die Wahrnehmung verschiedener Möglichkeiten zur Lenkung und Kanalisierung der Informationsmenge. Hier kommen Aspekte wie die Vorselektion der Inhalte mittels Rollen und die Möglichkeit zur individuellen Gestaltung mittels Personalisierung zum Tragen. Ebenso wird die Erreichbarkeit, d.h. die Auffindbarkeit relevanter Informationen thematisiert. Es wird dabei nicht nur die aktuelle Praxis erfragt, sondern ebenso fließen die geplanten Vorhaben mit ein.

Es handelt sich um geschlossene Fragen mit jeweils drei Antwortalternativen, welche jeweils einen unterschiedlichen Entwicklungsstand ausdrücken.

Die übrigen Fragen gehen auf die verschiedenen Inhalte im engeren Sinne ein, die – über die verschiedenen Entwicklungsstadien verteilt – über das Portal angeboten werden können. Dabei bleiben die Fragen nicht auf der abstrakten Ebene der drei Obergruppen „Information“, „Interaktion“ und „Anwendungen“, sondern sind mit konkretem Bezug auf einzelne Services usw. innerhalb dieser Gruppen formuliert.

Hier gibt es drei Fragenblöcke, die das Angebot von verschiedenen Services der drei Gruppen erfassen.

Das ursprüngliche Vorhaben, durch die Art der Fragestellung auch Folgerungen über den jeweiligen *Integrationsgrad* in das Portal zu ermöglichen, musste leider verworfen werden. Angesichts der Zielgruppe und des angestrebten Vorgehens erschien es hier unrealistisch, auch valide Aussagen über diesen letzten Entwicklungsstand zu erhalten, da die dazu größtenteils notwendige technische Detailkenntnis von der Zielgruppe der Befragung nicht erwartet werden konnte. Daher bezieht sich die Operationalisierung lediglich auf die ersten drei Stufen, und die vierte Entwicklungsstufe, die wesentlich durch die vollständige Integration der Anwendungen sowie eine einheitliche und konsistente Benutzeroberfläche gekennzeichnet ist, kann mit dem Befragungsinstrument nicht erfasst werden.

9.1.3 Teil III – Organisation und Formales

Teil III der Befragung zielt auf die organisationalen Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens ab. B2E beinhaltet nicht nur eine bestimmte Art des Umgangs mit den Mitarbeitern und eine fortschrittliche Technik, durch welche das Mitarbeiter-orientierte Vorgehen optimal unterstützt werden kann. Vielmehr definiert B2E auch Rahmenbedingungen, welche eine optimale Unterstützung für die erfolgreiche Umsetzung darstellen (zur ausführlichen Darstellung siehe Kapitel 7.4.).

Diesem Aspekt wird innerhalb des dritten Teils der Befragung nachgegangen. Hier finden sich insgesamt sechs Fragen, welche sich auf das „Marketing“ von B2E im Unternehmen und auf seine Einbettung in die gesamte Unternehmensstrategie beziehen.

9.2 Entwicklung der Fragen – Itemkonstruktion

Der gesamte Fragebogen sollte vor allem dem Ökonomiekriterium genügen, um von der erwünschten Zielgruppe der Manager auch eine ausreichend große Anzahl an Rückläufen erwarten zu können. Dieser Anspruch führte zum einen zu der Befragungsform „Fragebogen“ und legte zum anderen sowohl eine begrenzte Auswahl an Items als auch eine gebundene Aufgabenbeantwortung nahe.

Die Fragen aller drei Teile bieten jeweils mehrere Antwortalternativen zur Auswahl an, die alle im Voraus festgelegt sind. Die Alternativen wurden zudem auf- oder absteigend im Sinne des modernen Umgangs mit dem Mitarbeiter bzw. einer B2E-orientierten Organisation formuliert, so dass hier von Stufen-Antwort-Aufgaben gesprochen werden kann.

9.2.1 Teil I – Interaktionskultur und Bedeutung des Mitarbeiters

Auch zur Generierung der einzelnen Fragen wurden vor allem die Darstellungen des Menschenbildes nach Frankl (1970, 1974) und der weitergehenden Ausführungen nach Bader (1994) analysiert. Teilweise wurde auch weiterführende Literatur einbezogen, die jeweils an entsprechender Stelle angegeben ist.

Die beiden ersten Themenkomplexe zur Bedeutung des Mitarbeiters bestehen aus jeweils einer umfassenden Fragestellung:

Im ersten Teil zur Erfassung der Bedeutung persönlicher Faktoren im unternehmerischen Umfeld werden Persönlichkeitsmerkmale und fachliche Kriterien eingesetzt. Die persönlichen Kriterien wurden in einem Vortest aus einer ursprünglich 35 Persönlichkeitseigenschaften⁵⁶ umfassenden Liste als diejenigen mit „hoher Bedeutung für den Unternehmenserfolg“ herausgefiltert. Dazu beurteilten 21 Personen jedes dieser Merkmale im Hinblick auf seine allgemeine Relevanz für den Unternehmenserfolg. Die Einschätzung wurde auf einer Ratingskala mit vier Abstufungen vorgenommen (siehe hierzu Anhang ab Seite I).

Die Konkretisierung der „fachlichen Qualifikation“ in verschiedene einzelne Merkmale wurde erst im Rahmen des Experteninterviews als notwendig herausgefunden und dort in der (fast) letztendlichen Form aufgestellt. Hier erfolgte die Generierung in Form eines Brainstormings mit einigen der Experten.

⁵⁶ Diese Liste wurde auf Basis von Literaturrecherchen erstellt und gründet sich im Wesentlichen auf Schönweiss (1994) sowie auf Bader (1994).

Der zweite Themenkomplex besteht aus insgesamt 21 potenziellen Motivationsfaktoren aus drei verschiedenen Gruppen. Die Befragten sollen die sechs als am wirksamsten eingeschätzten Faktoren heraussuchen.

Die Generierung dieser Faktoren erfolgte im Wesentlichen auf zwei unterschiedlichen Wegen: zunächst wurde eine Literaturanalyse, vor allem hinsichtlich der drei Dimensionen des Menschenbildes nach Frankl und der Bedürfnispyramide nach Maslow, vorgenommen (siehe hierzu auch Kapitel 7.2.1). Die in der Bedürfnis-Hierarchie als motivierend beschriebenen Faktoren wurden mit Hilfe eines Brainstormings in der Expertenrunde (siehe hierzu Kapitel 9.3.1) ergänzt. Durch eine anschließende semantische Analyse wurde diese Liste wiederum auf sieben Items je Kategorie reduziert, so dass sich schließlich eine Liste von insgesamt 21 Items ergab.

Die Entwicklung der einzelnen Fragen des dritten Teils gründet sich im Wesentlichen auf die in der Literatur vorzufindende Gegenüberstellung der Arbeitsweise auf die althergebrachte Art im Sinne Taylors gegenüber einem modernen Verständnis (siehe hierzu Tabelle 1, S. 131 und Tabelle 2, S. 138). Diese wurde auf Basis der Beschreibungen nach Schein (1980), Bader (1994) und Kieser (2002a) erweitert. Daneben wurde auf den Vergleich verschiedener Gestaltungskonzepte der Arbeit nach Strohm und Ulich (1997) sowie Ulich (1998) zurückgegriffen.

Da diese Gegenüberstellung vermutlich keine Beschreibung exakt derselben Dimension liefert, wurde von einer polarisierenden Frageform abgesehen. Stattdessen wurden die beiden Pole jeder Gegenüberstellung als einzelne Aussage formuliert, so dass sich schließlich eine größere Anzahl verschiedenster Aussagen (Statements) über die Art und Weise der Arbeitsausführung und des Managementstils in den Unternehmen ergab.

Diese Aussagen beschreiben zur einen Hälfte die Arbeitsweise der traditionellen, tayloristischen Organisationsform. Zur anderen Hälfte wird die Arbeitsweise dargestellt, die sich an einem modernen Umgang mit dem Mitarbeiter orientiert.

Die erste, inhaltliche Analyse dieser Items in einer Expertenrunde (siehe Kapitel 9.3.1) führte schnell dazu, den ursprünglichen Plan, von jedem Befragten das Zutreffen jeder Aussage für sein Unternehmen einschätzen zu lassen, zu verwerfen

(siehe hierzu Kapitel 9.3.1). Stattdessen wurden die Einzelaussagen nach inhaltlichen Gesichtspunkten in drei Themenbereiche eingeteilt (siehe auch Kapitel 9.1.1). Für jeden dieser Themenbereiche wurden alsdann indirekte Fragen inklusive Antwortalternativen formuliert, die zu ungefähr gleichen Teilen einen konservativen bzw. modernen Managementstil beschreiben. Zusätzlich wurde eine gleiche Anzahl an Items für einen moderaten Umgang (als Zwischenstufe) entwickelt. Anhand dieser Indikatoren können nun für jeden der drei Themenbereiche Aussagen in der gewünschten Form abgeleitet werden.

Themenbereich	Kurz-Skizzierung der Themen	Anzahl Items
Verteilung von Verantwortlichkeiten und Aufteilung bzw. Atomisierung von Prozessen	Hier ist die Hauptfrage, wie Verantwortlichkeiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verteilt sind, also wer die Verantwortung für Arbeitsabläufe trägt und (entsprechend) wo und in welchem Ausmaß Kontrolle seitens des Vorgesetzten erfolgt. Der Zeitpunkt der Verantwortungsabgabe im Verlauf eines komplexen Prozesses lässt hierauf Rückschlüsse zu.	8
Isolation der Mitarbeiter vs. Offenheit und Zusammenarbeit	Hier ist die Hauptfrage, inwieweit die Mitarbeiter „über ihren eigenen Tellerrand hinaus schauen“ (dürfen). Liegt eine einseitige Spezialisierung vor, bei der alles außer der eigenen Tätigkeit ignoriert wird oder besteht ebenso Kenntnis über oder sogar Kompetenz in der Arbeit der Kollegen? Weiterhin soll die informelle Kommunikation als Indikator eines vertrauensvollen, kommunikativen und kooperativen Umgangs dienen.	14
		(...)

(Fortsetzung)

Themenbereich	Kurz-Skizzierung der Themen	Anzahl Items
Einflussnahme- möglichkeit der Mitarbeiter	Inwieweit wird direkt nach dem Mitarbeiter gefragt? ... werden seine Interessen berücksichtigt? Welchen Einfluss hat er auf diejenigen Aspekte der Arbeit, die ihn persönlich betreffen? Ebenso wird thematisiert, welchen Einfluss die Mitarbeiter auf die direkte Arbeit sowie auf die Umgebungsbedingungen haben.	8

Tabelle 3: Themenbereiche und Skizzierung der Themen des Befragungsteils zur Art und Weise der Arbeitsausführung.

Die obige Tabelle zeigt die Benennung dieser Themenbereiche mit einer kurzen inhaltlichen Beschreibung. Die endgültige Anzahl an Items nach mehreren Revisionsdurchläufen ist daraus ebenso ersichtlich.

Insgesamt weist der erste Teil des Fragebogens damit eine relative Heterogenität der Items auf, da ein ganzer Komplex an Einstellungen und Anhaltspunkten erfasst werden soll, da sich die Bedeutung des Mitarbeiters für das bzw. im Unternehmen wiederum in vielfältiger Weise manifestiert.

9.2.2 Teil II – Technik

Der Technikteil orientiert sich ebenfalls an den Ausführungen im theoretischen Teil der Arbeit sowie der dort zugrunde gelegten Literatur. Die Fragen beziehen sich auf die Elemente des Mitarbeiterportals (siehe hierzu Kapitel 7.3.1) und erfassen, welche Elemente bzw. konkreten Services realisiert sind.

Ausgehend von den oben beschriebenen Entwicklungsstufen wurden für die Stufen eins bis drei jeweils sechs bis acht Items entwickelt, über welche die Existenz jedes wesentlichen Portalelements erfragt wird. So kann das tatsächlich vorhandene Muster erfasst und daraus die erwünschten Rückschlüsse über den

Entwicklungsstand des Portals gezogen werden (zum genauen Vorgehen siehe auch Kapitel 10.2.2).

Im Gegensatz zu den Items im Bereich „Mitarbeiter“ ist es hier nicht notwendig, bis auf Ebene der einzelnen Antworten (anstelle nur der Fragen) eine Gleichverteilung auf die drei verschiedenen Stufen vorzunehmen. Denn hier wird die Zugehörigkeit zu einer Stufe bereits durch das Thema der Frage selbst ausgedrückt und nicht erst durch eine der verschiedenen Antwortalternativen.

Die Aufzählung der Portalelemente ist vor allem hinsichtlich der Applikationen nicht erschöpfend, da es insgesamt mehrere tausend Elemente gibt. Es wurden daher die gängigsten, bzw. bei den Applikationen einige aus jedem Unternehmensbereich ausgewählt. Sie sind auf Basis von Praktiker-Aussagen von Bayer-Experten entstanden.

Alle genannten Elemente können in diesem Sinne als exemplarisch angesehen werden, lassen jedoch dieselbe Aussage zu wie mögliche andere Elemente ihrer Gruppe.

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Übersicht über die drei im Fragebogen enthaltenen Entwicklungsstufen sowie die zugehörigen Elemente. Eine vollständige Auflistung der (endgültigen) Items nach ihrer Entwicklungsstufe findet sich im Anhang ab Seite II.

Entwicklungsstufe	Kurz-Skizzierung der Themen	Anzahl Items
Aggregation von Informationen	Innerhalb dieses Fragenbereichs wird die Möglichkeit des Zugriffs auf Informationen verschiedener Art und Herkunft erfragt. Darüber hinaus wird die Existenz einer Suchfunktion erfasst.	6
		(...)

(Fortsetzung)

Entwicklungsstufe	Kurz-Skizzierung der Themen	Anzahl Items
Personalisierung von Inhalten und Werkzeuge der Kommunikation	Thema dieser zweiten Fragen-Kategorie ist die Lenkung der Informationsmenge durch die Möglichkeit zur individuellen Gestaltung. Ebenso sind hier die Fragen nach der Realisierung verschiedener Möglichkeiten der virtuellen Kommunikation und Kooperation angesiedelt.	6
Zugriff auf Anwendungen und Rollenkonzept	Für die dritte Entwicklungsstufe wird einerseits das Angebot von Möglichkeiten zur Arbeitsausführung (Anwendungen) über das Portal thematisiert. Darüber hinaus gehört hierzu die Möglichkeit zur Kanalisierung der Informationsmenge „von oben“ durch ein Rollenkonzept.	8

Tabelle 4: Entwicklungsstufen und Skizzierung der Themen des Befragungsteils zum Mitarbeiterportal.

9.2.3 Teil III – Organisation und Formales

Die Fragen betreffend die Umgebungsbedingungen wurden aus der Literatur, im Wesentlichen unter Bezug auf die Ausführung der Gartner Group (Harris & Phifer, 2002 und Harris, Phifer & Berg, 2002) generiert.

Wie auch bei dem Fragenteil zum Mitarbeiterportal werden die wesentlichen Aspekte hier vollständig erfasst. Dazu zählen vor allem die Verankerung in der Unternehmensstrategie sowie Treiber und Verantwortliche des Business to Employee.

Neben den beiden primären Zielen, nämlich Aussagen über die Bedeutung des Mitarbeiters sowie über die gleichmäßige Entwicklung menschlicher wie

technischer Aspekte zu ermöglichen, sollen durch den hier adressierten organisatorischen Teil die Rahmenbedingungen betrachtet werden. Dies geschieht einerseits im Hinblick auf die Realisierung der Hervorhebung des Mitarbeiters und andererseits auf ein gleichberechtigtes Vorantreiben beider Entwicklungsstränge.

Die Lokalisierung von Verantwortlichkeiten beispielsweise kann dabei die gemeinschaftliche Entwicklung eher fördern oder sich eher hinderlich auswirken.

9.3 Fragebogenanalyse

Die Überprüfung des Fragebogens gliedert sich in einen qualitativen und einen quantitativen Teil. Vor allem die qualitative Analyse der Güte der Items durch Expertenbeurteilungen erschien empfehlenswert, da sich zum einen viele Fragen auf Prozessabläufe beziehen und damit einen hohen Praxisbezug aufweisen, sowie zum anderen weil bei der selektiven Stichprobe von Managern vor allem eine kurze und schnell zu beantwortende Fragenform zwingend notwendig erschien. Hierzu wurden nacheinander zwei verschiedene Vorgehensweisen gewählt.

Zunächst wurde der erste Entwurf des Fragebogens einer Expertengruppe zur Beurteilung vorgegeben. Mit der überarbeiteten Version wurden anschließend ausführliche Einzelinterviews mit drei verschiedenen Experten aus der betrieblichen Praxis geführt, in denen ein „Feintuning“, also eine noch weitergehende Anpassung der Fragestellungen und Antwortalternativen an die betriebliche Praxis vorgenommen wurde.

Anschließend wurde mit dem so überarbeiteten Material mit einer weiteren Stichprobe ein Vortest durchgeführt, in welchem der Fragebogen von insgesamt 24 Personen beantwortet wurde. Innerhalb dieser Analyse wurden auch die statistischen Kennwerte einzelner Items betrachtet.

Die nachfolgenden Kapitel stellen die Analysen dar.

9.3.1 Expertenbeurteilung

Die erste Version des Fragebogens (siehe Anhang ab Seite III) wurde mit einer Gruppe von acht Experten diskutiert und hier einer inhaltlichen Analyse unterzogen. Die Experten setzten sich aus verschiedenen Abteilungen des betreuenden Unternehmens zusammen und bekleideten – mit einer Ausnahme – alle außertarifliche Positionen. Fünf der Experten konnten zudem mehrjährige Erfahrung mit der Führung von Mitarbeitern aufweisen.

Neben der Eindeutigkeit der Fragen und Antwortalternativen sollte hier vor allem die Gültigkeit der Items für die erwünschten Aussagen und die Praktikabilität des Vorgehens bestätigt werden.

Der Fragebogen wurde den Teilnehmern bereits vorab ausgehändigt und dann über einen Zeitraum von dreieinhalb Stunden analysiert und diskutiert.

Zunächst wurde die Reihenfolge der drei Fragenteile „Interaktionskultur“ geändert, so dass die Einzelfragen zur Arbeitsausführung von der ersten an die dritte Position rückten.

Ein erster Kritikpunkt bezog sich dann auf die Fragen zur Personalauswahl.

Die hier gewählte Formulierung erforderte ursprünglich eine Beurteilung von Persönlichkeitseigenschaften von Bewerbern, jedoch ohne den „Bewerber“ oder die „Position“ näher zu erläutern und war so äußerst mehrdeutig. Ein zweites Problem wurde hier in der *relativen* Bewertung der Merkmale im Vergleich zu fachlicher Qualifikation gesehen. Die Aufgabe war ursprünglich so gestellt, dass die persönlichen Merkmale als bedeutender oder weniger bedeutend (jeweils zweifach gestuft) als die „fachliche Qualifikation“ beurteilt werden sollten.

Zur Lösung dieser Problematik wurde zunächst die Situation der Personalauswahl, also die zu besetzende Stelle genauer definiert und so weniger Interpretationsspielraum geboten. Darüber hinaus wurde die Frage so verändert, dass nun ein Ranking der Merkmale untereinander vorgenommen werden sollte. Um die erwünschte Relation zur fachlichen Kompetenz herstellen zu können, wurde die

Merkmalsliste dabei um mehrere fachliche Merkmale erweitert⁵⁷. Damit war der kritisierte direkte Vergleich mit der fachlichen Qualifikation nicht mehr notwendig.

Der geplante zweite Bereich zur Weiterbildung wurde schließlich vollständig weggelassen, da nach Meinung der Autorin hier weniger die Bewertung von Persönlichkeitseigenschaften als vielmehr die (hier unerwünschte und verfälschende) Einschätzung der Wirksamkeit entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen erhoben worden wäre.

Der Fragenteil zur Motivierung wurde um einige potenzielle Motivationsfaktoren ergänzt. Die Formulierung der Fragestellung wurde ebenfalls geändert und von den eigenen Mitarbeitern des Befragten auf „Mitarbeiter generell“ generalisiert. Hier floss die Überlegung ein, dass die erwünschte Beurteilung unabhängig von der spezifischen Position und der inhaltlichen Aufgabe der Mitarbeiter vorgenommen werden sollte. Im Gegensatz zur „Personalauswahl“ wurde hier seitens der Experten kein Problem in der mangelnden Situationsspezifizierung gesehen.

Weitergehende Alternativen wie eine gänzlich hypothetische Fragestellung, etwa in der Form welche Motivationsfaktoren persönlich bevorzugt würden, unter der Annahme alle seien gleich wirksam, wurde aufgrund zu hoher Komplexität der Fragestellung verworfen.

Der auf die Art der Aufgabendurchführung gerichtete dritte Teil wurde stark kritisiert. Die hier formulierten Aussagen, welche hinsichtlich ihres Zutreffens auf einer Skala von eins bis vier eingeschätzt werden sollten, enthielten teils sehr plakative Formulierungen, welche die Intention der Befragung mehr als transparent erscheinen ließen und eigentlich nur eine mögliche Antwort zuließen. Darüber hinaus konnte ein weiterer Teil als stark anfällig für „Soziale Erwünschtheit“ angesehen werden. Dies ergab sich dadurch, dass in diesem Fragenteil die ursprünglich geplante Gegenüberstellung von jeweils zwei konträren Aussagen aufgegeben und diese stattdessen einzeln aufgelistet wurden (siehe hierzu Kapitel 9.1.1). Die Aussagekraft und Brauchbarkeit ohne ein entsprechendes Komplement war indes wesentlich geringer.

⁵⁷ Zu deren Entwicklung wurde mit einem kleineren Teil der Expertengruppe ein Brainstorming durchgeführt, bei dem die verschiedenen Kriterien generiert wurden.

Als Konsequenz wurde dieser Teil komplett neu gestaltet. Es wurden nun die in Kapitel 9.2.1 beschriebenen drei Themenbereiche bestimmt und jeweils Fragen mit mehreren Antwortalternativen formuliert, die sich zu ungefähr gleichen Teilen den drei Kategorien konservativ, moderat und modern zuordnen ließen.

Der Teil zur Technik des B2E geriet hauptsächlich hinsichtlich einiger Fachtermini in die Kritik. In wiederholten Durchgängen wurde daher jede Formulierung auf ihre Verständlichkeit hin geprüft. Aus diesem Grund musste auch leider auf eine detailliertere Analyse des Integrationsgrads von Anwendungen verzichtet werden, da in diesem Falle zunächst eine Erklärung der Frage bzw. der Begriffsverwendung „Integrationsgrad“⁵⁸ notwendig gewesen wäre (Items unter Nr. 9). Dies hätte wiederum dem Ökonomiekriterium entgegengestanden.

Darüber hinaus wurden in diesem Teil drei Fragen zur Qualifizierung der Mitarbeiter im Umgang mit den neuen Medien ersatzlos gelöscht (Items Nrn. 10 – 12), da hier der Eindruck hätte erweckt werden können, dass eine entsprechende Beantwortung beispielsweise eine Freigabe der Internetnutzung zu privaten Zwecken erwirkt hätte.

Die Fragen zur organisatorischen Gestaltung des B2E schließlich wurden um eine kurze einleitende Erklärung zum B2E ergänzt, um hier ein ungefähr vergleichbares Verständnis von B2E bei den Befragten zu erreichen.

Für den Fall, dass B2E bislang absolut kein Thema im Unternehmen war und dem Befragten auch sonst nicht bekannt ist, wurde hier bei jeder Frage die Antwort „Weiß nicht“ als Alternative ergänzt.

Mangels Eindeutigkeit wurden des Weiteren zwei Fragen (Nrn. 7 und 8) ersatzlos gestrichen.

Darüber hinaus erhielt der Fragebogen einen abschließenden Teil mit einer kurzen Danksagung, der Möglichkeit, sich über die Ergebnisse informieren zu lassen sowie der Bitte, zur weiteren Distribution des Fragebogens weitere e-Mail Adressen aus dem aktuellen Unternehmen mitzuteilen.

⁵⁸ Die unterschiedlichen Integrationsgrade speziell von Anwendungen in ein Portal sind im Rahmen der Entwicklungsstufen im Kapitel 7.3.1 erläutert.

9.3.2 Einzelinterviews

Nach der Diskussion in einer Gruppe von Experten wurden drei Einzel-Interviews mit drei weiteren Experten über den nunmehr veränderten Fragebogen geführt (Version 2, siehe Anhang ab Seite XI). Wiederum wurden hier vor allem das Ziel der einzelnen Fragestellungen und die Aussagekraft der verschiedenen Antwortmöglichkeiten im Hinblick auf die unternehmerische Praxis thematisiert.

Die Kritik bezog sich hier auf den Bereich *Interaktionskultur*, speziell die Motivationsfaktoren sowie die Fragen zur Art der Arbeitsausführung. In der Folge wurden einige Fragestellungen präziser formuliert sowie einige der Antwortalternativen genauer auf das unternehmerische Prozedere abgestimmt. In mehreren Fällen wurde so der Begriff „Aufgabe“ durch die Formulierung „größere Aufgabe oder Projekt“ ersetzt, wodurch die ursprüngliche Mehrdeutigkeit auf einen engeren Bedeutungsspielraum eingegrenzt wurde.

Die Motivationsfaktoren wurden inhaltlich auf Verständlichkeit und Redundanzen sowie mit dem Ziel der Reduktion überprüft. Zudem sollte die Anzahl an Faktoren je Kategorie gleich sein. Es verblieben so schließlich sieben Faktoren je Kategorie, also insgesamt 21 zu bewertende Faktoren.

- Innerhalb des Fragenbereichs *Art der Arbeitsausführung* wurde der Bezugspunkt für die Fragen zunächst konkretisiert, zumeist indem sie um die Formulierung „... in Ihrem Bereich...“ ergänzt wurden. Im Einzelnen wurden darüber hinaus die Fragestellungen der folgenden Items verändert, wobei sich die Nummerierungen auf die Version 2 (siehe Anhang ab Seite XI) beziehen:
- Item Nr. 3a (In welchem Turnus wird der Status von Projekten gegenüber dem Vorgesetzten rückgemeldet?) dahingehend, dass der Begriff „Status“ entfernt wurde, um die Frage insgesamt neutraler zu formulieren.
- Item Nr. 6 (Aus wie vielen Hierarchieebenen setzen sich die Mitarbeiter in Teams durchschnittlich zusammen?) wurde umformuliert, da sich nicht die Mitarbeiter selbst, sondern die Teams aus verschiedenen Hierarchieebenen zusammensetzen.

- Bei Item Nr. 7 (Zu welchem Zeitpunkt wird eine Aufgabe in der Regel an das beauftragte Team delegiert?) wurde der Begriff „Team“ durch die Formulierung „Teamleitung“ präzisiert.
- Item Nr. 13 (Wie viele Kollegen können einen Mitarbeiter im Krankheitsfall spontan vertreten?) wurde komplett durch einen anderen Indikator ersetzt, da die eigentlich erwünschte Aussage über die Ähnlichkeit von Skill-Profilen hier nach entschiedener Ansicht von zwei der drei Experten nicht zum Ausdruck gebracht wurde.

Weitergehend wurden die Antwortalternativen der folgenden Items abgeändert oder ergänzt:

- Bei Item Nr. 2 (Wie wird die Erledigung von größeren Aufgaben oder Projekten i. d. R. kontrolliert?) wurden die Wahl-Antworten leicht modifiziert und in eine logische Folge entsprechend der Prozessabfolge gebracht.
- Bei Item Nr. 4 (Gibt es Zielvereinbarungsgespräche mit den Mitarbeitern?) wurden nur zwei Antworten zur Verfügung gestellt. Zusätzlich wurde eine ergänzende Frage 4b hinzugefügt (s. u.).
- Die Antworten bei den Items Nrn. 8 a – c (Zu welchem Zeitpunkt werden die Mitarbeiter bei den folgenden Änderungen informiert, von denen sie betroffen sind?) wurden weniger suggestiv formuliert, indem die Formulierung „...damit die Mitarbeiter in die Planungsprozesse einbezogen werden können“ weggelassen wurde.
- Item Nr. 12 (Wie groß ist der Überblick der Mitarbeiter über die Arbeit ihrer direkten Kollegen?) erhielt eine weniger komplizierte Formulierung der vier Antwortalternativen und ist damit einfacher zu beantworten.
- Bei Item Nr. 16 (Welche Möglichkeiten zur informellen Kommunikation werden regelmäßig wahrgenommen?) wurde die Auswahl „Begegnungszentrum“ gelöscht, da diese Möglichkeit der Kommunikation kaum einem der befragten Experten bekannt war.
- Bei Item Nr. 18 (Gibt es Vorgesetzten-Feedback, also eine Beurteilung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter?) wurde eine Antwortalternative zugefügt und die Antworten insgesamt um Häufigkeitsangaben erweitert.

- Die Antworten bei Item Nr. 19 (An wie vielen Tagen pro Jahr besucht jeder Ihrer Mitarbeiter durchschnittlich Weiterbildungen?) wurden um eine Alternative (seltener als jedes Jahr) ergänzt.
- Bei Item Nr. 20 (Welche der folgenden Aufgaben des Managements sehen Sie als die wichtigste an, welche als die am wenigsten wichtige?) schließlich wurden die 3 Antwort-Alternativen allgemein neutraler formuliert, um weniger anfällig für Soziale Erwünschtheit zu sein.

Das Item Nr. 10 (Wie lange arbeiten die Mitarbeiter schon in ihrem aktuellen Bereich?) wurde ersatzlos gestrichen, da hier zur Erzielung einer verwertbaren Aussage eine äußerst komplizierte Formulierung der Antworten notwendig gewesen wäre.

Darüber hinaus wurde der Fragenkatalog um drei Fragen ergänzt, durch die die Aussagekraft bereits bestehender Fragen erhöht werden konnte:

- Item Nr. 4 (Gibt es Zielvereinbarungsgespräche mit den Mitarbeitern?) durch die Frage 4b zur Häufigkeit von Zielvereinbarungsgesprächen,
- Item Nr. 11 (Gibt es in Ihrem Unternehmen „Job Rotation“?) durch die Frage 11b zur Anzahl der teilnehmenden Mitarbeiter an „Job Rotation“ und
- Item Nr. 19 (An wie vielen Tagen pro Jahr besucht jeder Mitarbeiter durchschnittlich Weiterbildungen?) durch eine Spezifizierung zur Art und Weise der thematischen *Auswahl* der Weiterbildung (19b).

Als eine wesentliche Veränderung wurde ein demographischer Teil mit Fragen zum Unternehmen, zur Person sowie zur Position der Person im Unternehmen ergänzt und an den Beginn der Fragen gestellt.

In die Einleitung wurde darüber hinaus der Hinweis aufgenommen, dass der im Fragebogen gewählte Begriff „Mitarbeiter“ sowohl die weiblichen als auch die männlichen Mitarbeitenden in gleicher Weise adressiert.

Die überarbeiteten Teile des Fragebogens finden sich als Fragebogen Version 3 im Anhang ab Seite XXI. Die aus Version 2 unverändert übernommenen Teile (Anhang ab Seite XI) sind nicht erneut aufgeführt.

9.3.3 Quantitativer Vortest

Angesichts der Mehrdimensionalität des Untersuchungsgegenstandes erschien es angemessen, den Fragebogen insgesamt für eine vorwiegend qualitative Auswertung zu konzipieren.

Auch bei der Fragebogenanalyse wurde der Schwerpunkt daher auf eine qualitative Bewertung gelegt. Jedoch erschien eine Analyse über die Expertenbeurteilung und die Einzelinterviews hinaus zwingend geboten, da vor allem der Fragenteil zur Aufgabendurchführung Mehrfach-Wahl-Antworten anbietet, welche auf Basis der Literatur und mit engem Bezug zur Praxis selbst entwickelt wurden. Diese Antwortalternativen sind darüber hinaus zumeist als Stufen-Antworten formuliert, das heißt sie beziehen sich auf die unterschiedlichen, aufeinander folgenden Schritte eines Prozessablaufs.

Zusätzlich zu der Expertenbeurteilung und den drei Einzelinterviews wurde die wiederum überarbeitete Version des Fragebogens (Version 3, siehe Anhang ab Seite XXI, nur Änderungen gegenüber Vorversion) daher einer weiteren Gruppe von Bayer-Mitarbeitern sowie ebenso Mitarbeitern anderer Unternehmen mit der Bitte um Beantwortung vorgegeben.

Insgesamt 24 Fragebögen von den Mitarbeitern von drei verschiedenen Unternehmen wurden ausgefüllt und konnten auch ausgewertet werden.

Das Hauptaugenmerk bei der quantitativen Auswertung lag auf der Trennschärfe als wichtigstem Kriterium zur Beurteilung der Brauchbarkeit von Items.

Der Themenbereich zur Personalauswahl erwies sich in dieser Aufgabenform als zu komplex, da insgesamt 13 verschiedene Merkmale entsprechend ihrer Bedeutung für einen Auswahlprozess in eine Rangliste gebracht werden sollten. Da die Situationsvorgabe zudem eine solche Rangfolge für zwei verschiedene Stellen (tariflicher vs. außertariflicher Bereich) verlangte, erforderte dieser Befragungsteil insgesamt einen nicht vertretbaren zeitlichen Aufwand. Diese Frage wurde daher erneut abgeändert und die Merkmale sollen nunmehr lediglich mittels eines Ratings bewertet werden. Gleichzeitig erwies sich eines der Merkmale als nahezu durchgängig am wenigsten wichtig („Zusatzqualifikation im geforderten

Bereich“) und wurde daher aus der Liste entfernt, so dass nun für den persönlichen ebenso wie für den fachlichen Bereich dieselbe Anzahl an Merkmalen zu bewerten ist.

Betreffend den Fragebogenteil zur Art der Aufgabendurchführung wurde die Trennschärfe von 22 Items bestimmt. Sieben der Items verfehlten das Kriterium der Item-Skala-Korrelation von $r_{it} \geq 0.15$ und wurden in der Folge vollständig ausgeschlossen (drei Items) bzw. gänzlich umformuliert (zwei Items) oder mit einem veränderten Status beibehalten (zwei Items):

Die Items Nrn. 4a und 4b zur Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern sowie das Item Nr. 9 zum Zeitpunkt der letzten Umstrukturierung erbrachten nur unbefriedigende korrigierte Item-Skala-Korrelationen und wurden ersatzlos gestrichen.

Darüber hinaus wurden folgende Fragestellungen und Antwortalternativen wie folgt abgeändert:

- Item Nr. 3b (Werden dort überwiegend das Vorgehen oder die Ergebnisse thematisiert?) wurde neutraler in „Was wird dort hauptsächlich berichtet?“ umformuliert.

In Anpassung an die veränderte Fragestellung wurden bei diesem Item ebenfalls die Antwortalternativen abgeändert.

- Bei Item Nr. 5 (Wie viele Hierarchieebenen gibt es im Unternehmen?) wurden die Antworten in kleinere Stufen unterteilt.
- Bei Item Nr. 8 (Zu welchem Zeitpunkt werden die Mitarbeiter bei den folgenden Änderungen informiert, von denen sie betroffen sind?) wurden die Antworten nochmals leicht modifiziert, um auch hier die zeitliche Abfolge der einzelnen Schritte zum Ausdruck bringen.

Die beiden verbleibenden Items mit unzureichender Trennschärfe wurden in dem Fragebogen belassen, erhielten jedoch einen veränderten Status. Item Nr. 18a zur Quantität der Weiterbildungen dient in dieser Hinsicht als Einleitung für die sich anschließende Frage 18b zur inhaltlichen Bestimmung der Weiterbildungsveranstaltungen. Ebenso wurde Item Nr. 13 beibehalten, da hier ein enger inhaltlicher Zusammenhang zu zwei weiteren Fragen besteht.

Infolge dieser Überarbeitungen ergab sich schließlich die nachfolgend dargestellte Aufteilung der Antwortalternativen des Fragenbereichs zur *Art und Weise der Arbeitsausführung*.

Konservativ geprägter Umgang	Moderater Umgang des Unternehmens m. d. Mitarbeiter	Modern geprägter Umgang
31	31	35

Tabelle 5: Übersicht über die Anzahl an Antwortalternativen nach Kategorien des Interaktionsstils.

Es wurden nicht alle Items dieser Analyse unterzogen, da die Aussagekraft einiger Fragen eher beschreibenden Charakter hat, und da einige Fragen als Maskierung der eigentlichen Fragestellung dienen. Diese werden dementsprechend auch nicht in die Auswertung einbezogen.

Der Fragenbereich zum Mitarbeiterportal wurde nun ohne weitere Probleme beantwortet.

Auch die Fragen zum organisatorischen Aspekt des B2E warfen keine Fragen auf, jedoch erschien die Überschrift („Fragen zur Organisation“) mitunter unverständlich. Sie wurde daher in „Fragen zu Business to Employee (B2E)“ geändert.

Die endgültige Version des Fragebogens findet sich im Anhang ab Seite XXVII.

10 Vorgehen

10.1 Durchführung der Befragung

Die Befragung wurde mittels des wie vor dargestellten Fragebogens durchgeführt. Dabei wurden die Ansprechpartner auf zwei verschiedenen Wegen akquiriert:

Sie wurden zum einen aus verschiedenen bereits existierenden persönlichen Kontakten von zwei Oberen Führungskräften von Bayer gewonnen. Diese Kontakte waren auf geschäftlicher Basis zustande gekommen. Hier wurde der Fragebogen via e-Mail an 229 Personen in insgesamt 43 Unternehmen mit der Bitte um Beantwortung verschickt. Nach Verstreichen von vier Wochen wurde eine erneute Mail zur Erinnerung versandt.

Damit der Fragebogen von dem Adressaten sofort zugeordnet werden konnte, wurde der e-Mail-Versand in diesen Fällen aus dem jeweiligen e-Mail-Postkorb dieses Bayer-Mitarbeiters vorgenommen. Der genaue Wortlaut dieses Anschreibens findet sich im Anhang ab Seite XXXVIII.

Mit dem Fragebogen wurden – nach dem Schneeballprinzip – gleichzeitig weitere e-Mail Adressen desselben Unternehmens erfragt, da eine Anzahl von fünf bis zehn Personen je Unternehmen erreicht werden sollte, um so einen Querschnitt durch das Unternehmen zu schaffen. Gleichzeitig konnte damit eine höhere Gültigkeit der Daten erreicht werden als bei einer reinen Einzelpersonbefragung (siehe hierzu auch Kapitel 8.2).

Nach diesem Schneeballprinzip konnte der Fragebogen an weitere 31 Personen versandt werden.

Ein weiterer Kreis an Teilnehmern der Befragung wurde über private Kontakte zu Unternehmen akquiriert. Diese Personen wurden persönlich angesprochen und zum einen um Teilnahme an der Befragung selbst, sowie zum anderen um Weiterleitung und Promotion des Fragebogens in ihrem Unternehmen gebeten. Auf diese Weise wurden weitere fünf Personen in fünf verschiedenen Unternehmen direkt

angesprochen. Indirekt durch deren Unterstützung wurden etwa 50 Personen – ca. acht bis zwölf je Unternehmen – angesprochen.

Die ursprüngliche Idee der Befragung in Interviewform wurde aus verschiedenen Gründen verworfen. Zum einen wäre mit der größeren als ursprünglich geplanten Stichprobe bei halbstrukturierten Interviews ein Datenvolumen erreicht worden, welches den Rahmen dieser Arbeit überstiegen hätte. Zum anderen hätten sich weiterreichende logistische bzw. finanzielle Probleme ergeben, da die Interviews bei den Teilnehmern vor Ort – und damit bundesweit – hätten durchgeführt werden müssen.

10.2 Statistische Methoden und Vorbemerkungen zur Auswertung

Die in den verschiedenen Hypothesen postulierten Unterschiede zwischen den verschiedenen Kategorien des Managementstils sowie zwischen den Gruppen (Unternehmen) werden mittels *uni- und multivariater einfaktorieller Varianzanalyse* sowie *zwei- und dreifaktorieller Varianzanalyse mit Messwiederholung* berechnet.

Die Homogenität der Korrelationen zwischen den Gruppen des Wiederholungsfaktors wird mittels des Mauchly-Spharizitäts-Test überprüft. Im Falle der mangelnden Homogenität wird der Korrektur-Faktor ε zur Modifizierung der Freiheitsgrade nach dem Verfahren von *Greenhouse-Geisser* angewendet⁵⁹.

Die weitergehende Spezifizierung einer Gesamt-Signifikanz erfolgt für die Unabhängige Variable mit dem *Duncan-Test* zur Bestimmung homogener Untergruppen und für den Wiederholungsfaktor mittels paarweiser *T-Tests* (T-Test für abhängige Stichproben). Im Falle nicht gegebener Normalverteilung wird anstelle des T-Tests der *Wilcoxon-Test* als nichtparametrisches Verfahren eingesetzt⁶⁰.

⁵⁹ Die Voraussetzungen der Normalverteilung und Varianzhomogenität sind vor allem bei Vergleichen zwischen den Unternehmen nicht in allen Fällen erfüllt. Mangels Verfügbarkeit (Existenz) entsprechender verteilungsfreier Verfahren für die komplexen Fragestellungen werden dennoch Varianzanalysen berechnet. Die Ergebnisse sind entsprechend vorsichtig zu interpretieren!

⁶⁰ Nach dem Zentralen Grenzwerttheorem (Bortz, 1999; S. 93) kann für die Betrachtung der Gesamtstichprobe von $n = 79$ von hinreichend normalverteilten Mittelwerten ausgegangen werden, so dass sich diese Frage erst bei der Aufteilung der Gesamtstichprobe nach Unternehmen stellt.

Bei multipler Testung der Hypothesen wird eine Korrektur des α -Niveaus nach *Bonferroni* vorgenommen.

Ein Maß für die erwarteten Zusammenhänge zwischen den Indizes wird mittels der *Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson* ermittelt, bzw. für ordinalskalierte Daten mit der *Rangkorrelation nach Spearman*.

Eine Erklärung der eingesetzten Verfahren findet sich beispielsweise bei Bortz (1999).

Für alle Verfahren wurde das Statistikprogramm SPSS in der Version 12.0 eingesetzt.

Die Anwendung der jeweiligen Verfahren in Bezug auf die getesteten Hypothesen wird in den nachfolgenden Abschnitten detaillierter dargelegt. Dort werden ebenfalls die Vorbereitungen und Vorüberlegungen beschrieben, welche vorgenommen wurden, um aus den Rohdaten die erwünschten Aussagen ableiten zu können.

10.2.1 Fragenbereich Interaktionskultur und Bedeutung des Mitarbeiters

Die Teilbereiche eins bis drei des ersten Themenkomplexes (zur Interaktionskultur) beziehen sich auf die Sicht und die Behandlung des Mitarbeiters und sollen letztendlich zu *einer* Gesamtaussage führen. Aufgrund einerseits des hohen Praxisbezugs und andererseits des Fragenumfangs bildet dabei der dritte Teil zur Art und Weise der Arbeitsausführung den Schwerpunkt. Die hier gefundene Aussage soll durch die beiden übrigen Themenbereiche noch zusätzlich untermauert werden.

Der erste Fragenkomplex zum Thema *Personalauswahl* betrachtet das Verhältnis der Bedeutung von fachlichen und persönlichen Merkmalen zueinander. Dazu sollen fünf fachliche und fünf persönliche Faktoren auf einer Skala von eins bis sechs hinsichtlich ihrer Wichtigkeit bewertet werden. Da beiden Gruppen nach der Theorie eines modernen Umgangs eine ungefähr gleich hohe Bedeutung

beigemessen werden sollte (vergleiche hierzu Kapitel 7.2 und 8.1), werden hier die Mittelwerte je Gruppe betrachtet und miteinander verglichen. Darüber hinaus werden auch die Ansprüche an tarifliche vs. außertarifliche Mitarbeiter miteinander verglichen mit der Erwartung, dass das Anspruchsniveau an Mitarbeiter außertariflicher Positionen generell höher ist.

Die beiden ersten zu überprüfenden statistischen Hypothesen lauten entsprechend:

Hypothese 1a:

$$H_0: \mu_f - \mu_p \geq 0$$

$$H_1: \mu_f - \mu_p < 0$$

Hypothese 1b:

$$H_0: \mu_T - \mu_{AT} \geq 0$$

$$H_1: \mu_T - \mu_{AT} < 0$$

Die weitergehende Unterteilung der Situationsgestaltung in den tariflichen und den außertariflichen Bereich mit jeweils denselben einzuschätzenden Merkmalen stellt einen zweiten zweistufigen Faktor dar, wobei sich die Besonderheit ergibt, dass die Informationen aus beiden Faktoren ausschließlich kombiniert vorliegen.

Da auch die Wechselwirkung zwischen den Merkmalen und der Situation von Interesse sind, wird hier als statistisches Verfahren eine *dreifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung* berechnet. Die Unabhängige Variable wird durch die Unternehmen dargestellt, und die zwei zweifach gestuften Wiederholungsfaktoren durch die Merkmale (fachlich vs. persönlich) und die Situationen (Tarif vs. Außertarif). Damit lassen sich die exploratorisch formulierten **Fragestellungen 1c und 1d** (siehe hierzu Kapitel 8.1) beantworten.

Der zweite Fragenkomplex betrachtet drei verschiedene Gruppen potenzieller *Motivationsfaktoren*. Es wird hier zwischen physischen, psychischen und geistigen Faktoren unterschieden. Um aus den Rohdaten entsprechende Werte zu erhalten, werden die angekreuzten Faktoren mit jeweils einem Punkt bewertet, während die

übrigen Faktoren null Punkte erhalten. Diese Punkte werden dann je Kategorie aufaddiert, so dass schließlich drei Werte pro Person (für die drei Gruppen potenzieller Motivationsfaktoren) zur Verfügung stehen. Die Anzahl der Punkte je Kategorie entspricht damit gleichzeitig der Anzahl ihrer Nennungen.

Das Vorgehen besteht hier einerseits in der Analyse der Häufigkeitsverteilung auf die drei Gruppen sowie andererseits im Vergleich der Unternehmen miteinander. Die statistische Hypothese zu den Häufigkeiten der drei Gruppen lautet:

Hypothese 2a⁶¹:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$$H_1: \mu_i \neq \mu_j$$

Die Fragestellung zu den Unterschieden zwischen den Unternehmen ist mit **Fragestellung 2b** in Kapitel 8.1 wiederum exploratorisch formuliert.

Als statistischer Test wird hierfür eine Varianzanalyse mit Messwiederholung durchgeführt, wobei die drei Gruppen von Motivationsfaktoren als Messwiederholungsfaktor sowie die Unternehmen als Unabhängige Variable behandelt werden.

Zur differenzierteren Betrachtung der möglichen Gesamtsignifikanz des Faktors *Motivationsgruppen* und damit zur Klärung, zwischen welchen der drei Motivationsgruppen Unterschiede bestehen, sollen T-Tests für abhängige Stichproben durchgeführt werden. Da die hier zu Grunde liegende H_0 anhand mehrerer Signifikanztests überprüft wird, wird das Signifikanzniveau mit Hilfe der Bonferroni-Korrektur entsprechend angepasst, um die Kumulierung des α -Fehlers auszugleichen.

Auch die Antworten des dritten Fragenkomplexes *Arbeitsausführung* lassen sich drei verschiedenen Kategorien zuordnen: einem konservativen (tayloristischen), einem moderaten sowie einem modernen Umgang mit dem Mitarbeiter. Die

⁶¹ Aus Gründen der Test-Durchführbarkeit wird hier die H_0 als „Wunschhypothese“ formuliert. Der Hypothesentest erfolgt dann unter einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,2$ (siehe hierzu auch den Ergebnisteil).

insgesamt 30 Items sind dabei weitergehend in drei inhaltliche Themenbereiche eingeteilt (siehe hierzu Kapitel 9.2), welche zunächst getrennt betrachtet werden sollen.

Ebenso wie bei den Motivationsfaktoren soll hier die *Verteilung der Antworthäufigkeiten* auf die drei verschiedenen Kategorien betrachtet werden. Innerhalb jedes Themenbereichs werden die Antworten daher zu drei Werten (konservativ, moderat, modern) zusammengefasst⁶². Es wird eine größere Häufigkeit von modernen Prinzipien gegenüber den konservativen erwartet. Die statistische Hypothese lautet daher:

Hypothese 3a:

$$H_0: \mu_{\text{konservativ}} \geq \mu_{\text{modern}}$$

$$H_1: \mu_{\text{konservativ}} < \mu_{\text{modern}}$$

Die Rolle der moderaten Prinzipien wird mittels der offenen **Fragestellung 3b** untersucht.

Darüber hinaus wird an dieser Stelle ein „Modernitätsindex“ für jedes einzelne Themengebiet der Arbeitsausführung – sowie zum späteren Vergleich mit der technischen Komponente auch ein Gesamtindex über alle drei Themengebiete hinweg – berechnet. Zur Bestimmung dieses Wertes werden die Antworten umkodiert, so dass konservative Aussagen mit null Punkten, moderate Aussagen mit einem Punkt sowie moderne Aussagen mit zwei Punkten bewertet werden. Der Index setzt sich additiv aus allen Antworten zusammen, so dass hohe Werte einen modernen Stil anzeigen. Um die Themengebiete, die sich aus einer teils leicht unterschiedlichen Anzahl an Items zusammensetzen, miteinander sowie mit der technischen Komponente vergleichbar zu machen, werden diese absoluten Werte anschließend in Prozentwerte umgerechnet, wobei der maximal erreichbare (also der modernste) Wert als 100 % gesetzt wird. Die statistische Hypothese für den Vergleich der drei Themengebiete miteinander lautet:

⁶² Da hier die Antworten selbst den drei Kategorien zugeordnet sind, erhält jeweils diejenige Kategorie einen Punkt, der die angekreuzte Antwort angehört.

Hypothese 3c:

$$H_0: \mu_{\text{Bereich 1}} = \mu_{\text{Bereich 2}} = \mu_{\text{Bereich 3}}$$

$$H_1: \mu_{\text{Bereich } i} \neq \mu_{\text{Bereich } i'}$$

Es schließt sich mit **Fragestellung 3d** die offene Frage nach dem modernsten Bereich an.

Für den Vergleich zwischen den Unternehmen werden ebenfalls Unterschiede erwartet, und zwar sowohl bei Betrachtung jedes einzelnen Bereichs als auch bei der Gesamtbetrachtung mittels des Modernitätsindex. Die beiden statistischen Hypothesen lassen sich wie folgt aufstellen:

Hypothese 3e:

$$H_0: \mu_{\text{konservativ 1}} = \mu_{\text{konservativ 2}} = \dots = \mu_{\text{konservativ 10}}$$

$$H_0: \mu_{\text{moderat 1}} = \mu_{\text{moderat 2}} = \dots = \mu_{\text{moderat 10}}$$

$$H_0: \mu_{\text{modern 1}} = \mu_{\text{modern 2}} = \dots = \mu_{\text{modern 10}}$$

$$H_1: \mu_i \neq \mu_{i'}$$

Hypothese 3f:

H_0 : Der Verlauf der Antworthäufigkeiten eines Unternehmens über die drei Kategorien konservativ, moderat und modern hinweg unterscheidet sich nicht von denen der übrigen Unternehmen.

H_1 : Die Verläufe sind unterschiedlich.

Es schließt sich die offene **Fragestellung 3g** nach dem Rangvergleich der Unternehmen an.

Auf die Bildung von Schwellenwerten oder Kriterien, um einen bestimmten (Prozent)Wert als konservativ, moderat oder modern zu kategorisieren, wird verzichtet. Angesichts der Komplexität des Gegenstandes erschiene dieses

Vorgehen nicht angemessen. Die angestrebten Aussagen sollen vielmehr überwiegend in der Form eines „mehr oder weniger“ erfolgen, sowie verschiedene Vergleiche innerhalb des Themenkomplexes erlauben. (Für den Bereich des Mitarbeiterportals hingegen lassen sich vier Entwicklungsstufen klar definieren, so dass dort eine entsprechende Bestimmung möglich sein wird.)

Als statistisches Verfahren wird hier zunächst eine *zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung* durchgeführt, bei der wiederum die Einteilung in die Kategorien (konservativ, moderat und modern) als Messwiederholungsfaktor behandelt wird. Die Homogenität der Korrelationen zwischen den Faktorstufen wird mittels des Mauchly-Tests auf Spharizität überprüft. Falls notwendig, wird der Faktors ε zur Modifizierung der Freiheitsgrade für den F-Test nach dem Verfahren von Greenhouse-Geisser ermittelt. Welche Kategorien sich im Einzelnen voneinander unterscheiden wird im Falle der Signifikanz der Varianzanalysen mittels des T-Tests für abhängige Stichproben untersucht.

Die Überprüfung eines Effekts der verschiedenen Unternehmen auf die Häufigkeiten in den einzelnen Kategorien je Themenbereich erfolgt zunächst mittels einer *multivariaten Varianzanalyse*, da die Häufigkeiten hier teilweise miteinander korrelieren (Zöfel, 2003). Im Falle der Signifikanz werden anschließend wieder univariate Analysen durchgeführt um zu prüfen, welche Variablen ursächlich für diese Signifikanz sind, sowie im Anschluss der *Duncan-Test* zur Bildung homogener Untergruppen.

Mit den Indizes der drei Themengebiete werden zunächst *einfaktorielle Varianzanalysen* mit anschließendem *Duncan-Test* (im Signifikanzfall) durchgeführt, um damit die Befunde aus anderen Analysen zu untermauern. Ebenso wird eine *zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung* gerechnet, um einen Vergleich der Themengebiete zu ermöglichen sowie Interaktionseffekte zwischen Unternehmen und Themengebiet aufzudecken.

Durch diese „doppelte“ Betrachtungsweise (Häufigkeit der Nennungen je Kategorie und Modernitätsindex) ergibt sich ein umfassendes und eindeutiges Gesamtbild jedes Unternehmens, welches einerseits eine Aussage über das

Unternehmen selbst sowie andererseits einen Vergleich zwischen den verschiedenen Unternehmen ermöglicht.

10.2.1.1 Übersicht über die abhängigen Variablen

Aufgrund der Menge an erhobenen Informationen soll im Folgenden eine Übersicht über alle abhängigen Variablen gegeben werden, die zur Bestimmung des Umgangs mit dem Mitarbeiter in die späteren Berechnungen eingehen:

Themenkomplex Personalauswahl

- Bewertung fachlicher Kriterien für den Tarifbereich
- Bewertung persönlicher Kriterien für den Tarifbereich
- Bewertung fachlicher Kriterien für den außertariflichen Bereich
- Bewertung persönlicher Kriterien für den außertariflichen Bereich

Themenkomplex Motivationsfaktoren

- Bewertung physischer Motivationsfaktoren
- Bewertung psychischer Motivationsfaktoren
- Bewertung geistiger Motivationsfaktoren

Themenkomplex Art und Weise der Arbeitsausführung

- Anteil konservativer Prinzipien der Arbeitsausführung
- Anteil moderater Prinzipien der Arbeitsausführung
- Anteil moderner Prinzipien der Arbeitsausführung

sowie

- Modernitätsindex für das Themengebiet *Verteilung von Verantwortlichkeiten*
- Modernitätsindex für das Themengebiet *Isolation der Mitarbeiter vs. Zusammenarbeit*
- Modernitätsindex für das Themengebiet *Einflussnahmemöglichkeit der Mitarbeiter*

sowie

- Gesamtindex über alle drei Themengebiete.

10.2.2 Fragenbereich Technik

Der Befragungsteil zu den technischen Aspekten beginnt mit der grundsätzlichen Frage nach der Realisierung oder Planung eines Mitarbeiterportals. Es wird eine Realisierung in mehr als 70 % der Fälle erwartet. Die statistische Hypothese lautet:

Hypothese 4a:

$$H_0: p(\text{Zustimmung}) \leq 0,7$$

$$H_1: p(\text{Zustimmung}) > 0,7$$

Diese Frage wird separat betrachtet. Indiziert ist hier aufgrund des Skalenniveaus ein nichtparametrischer Test. Dazu wird der *Chi²-Test* zum Vergleich erwarteter und beobachteter Häufigkeiten eingesetzt.

Alle übrigen Items bilden die verschiedenen Inhalte eines Mitarbeiterportals ab.

Der Auswertung dieses Teils liegt die zentrale Überlegung zu Grunde, die einzelnen Items entsprechend ihrer Stellung im Entwicklungsverlauf des Portals zu berücksichtigen. Die Entwicklung des Portals wird dabei jedoch nicht anhand jedes einzelnen Items nachgezeichnet. Vielmehr wird an die theoretischen Ausführungen (siehe Kapitel 7.3.1) angeknüpft und auf die zentralen Stufen in der Entwicklung zurückgegriffen. Die Bewertung der Items wird auf Basis der Zugehörigkeit zu diesen Stufen vorgenommen. Elemente aus späteren Entwicklungsschritten sollen höher gewertet werden.

Als Summe aller Items soll schließlich ein Gesamtscore gebildet werden, auf dessen Basis Aussagen über den Entwicklungsstand des B2E-Mitarbeiterportals möglich werden. Der Score fällt umso höher aus, je weiter fortgeschritten die technische Umsetzung ist.

Hier gilt es daher zunächst, die drei unterschiedlichen Entwicklungsstufen, denen die einzelnen Items zugeordnet sind, nachzuzeichnen und zu gewichten (zur

Zuordnung siehe das Kapitel 7.3.1 und spezieller die Übersicht in Tabelle 4). Diese Gewichtung erscheint notwendig, da sich der Unterschied zwischen den einzelnen Entwicklungsstufen des Portals nicht ausschließlich durch quantitative Aspekte nach dem Motto „je mehr Inhalte desto fortschrittlicher“ ausdrücken lässt, sondern auch qualitativer Natur ist. Das bedeutet, dass nicht nur die Anzahl, sondern auch die Art der realisierten Inhalte Aussagen über den Entwicklungsstand ermöglichen.

Jeder der drei Entwicklungsstufen wird daher ein Gesamt-Punktwert zugeteilt, welcher umso höher ausfällt, je weiter der Entwicklungsstand dieser Stufe ist. In einem nächsten Schritt wird dieser Wert dann auf die einzelnen Fragen der jeweiligen Gruppe – und innerhalb der Fragen auf die Antwortalternativen – verteilt. Damit entspricht die Gewichtung jedes einzelnen Items seiner Position im Verlauf der Entwicklung des Mitarbeiterportals.

Insgesamt ergibt sich daraus die folgende Bewertung der Fragen in Abhängigkeit von ihrer Entwicklungsstufe (eine Übersicht mit der Zuordnung der Fragen zu den drei Entwicklungsstufen findet sich im Anhang ab Seite II):

Portal- Entwicklungsstufe	Gesamtpunktzahl Entwicklungsstufe	Anzahl Fragen Entwicklungsstufe	Punkte je Frage
1	24	6	4
2	30	6	5
3	40	8	5

Tabelle 6: Übersicht über die Punkteverteilung des Fragenbereichs „Mitarbeiterportal“.

Daraus lässt sich ein Gesamtwert errechnen, indem die erreichten Punkte über alle zwanzig Fragen aufsummiert werden.

Dieser Gesamtwert ermöglicht zunächst Vergleiche zwischen den Unternehmen. In einem nächsten Schritt sollen jedoch auch (absolute) Aussagen über den technischen Entwicklungsstand des Unternehmens abgeleitet werden, ohne dabei auf Vergleichsunternehmen referieren zu müssen. Das heißt, dass der erreichte Score zu den drei Portal-Entwicklungsstufen in Bezug gesetzt werden muss. Dazu werden Kriterien definiert, ab denen die verschiedenen Entwicklungsstufen als erreicht gelten.

Da sich der unterschiedliche Beitrag jedes Portal-Elements bzw. jedes Items zum „Zielzustand“ des Portals durch die oben beschriebene Punkteverteilung bereits in dem Gesamtscore widerspiegelt, lässt sich die Definition dieser Kriterien nun jeweils auf den Gesamtscore von 94 maximal zu erreichenden Punkten beziehen. Hier werden die folgenden drei Schwellenwerte als Übergang zwischen den einzelnen Stufen festgelegt:

Entwicklungsstufe	Punktwert	Prozent von Gesamt
Vorstufe, kein Portalcharakter	< 14,1	< 15 %
Stufe I	≥ 14,1 bis < 42,3	≥ 15 % bis < 45 %
Stufe II	≥ 42,3 bis < 70,5	≥ 45 % bis < 75 %
Stufe III	≥ 70,5	≥ 75 %

Tabelle 7: Zuordnung Portalentwicklungsstufe und erreichter Wert beim Gesamtscore.

Eine Punktzahl von weniger als 15 % wird als zu gering angesehen, um bereits von der Realisierung eines Mitarbeiterportals sprechen zu können. Bei der Auswertung ist für diese Stufe vergleichend das explizite Bestreben des Unternehmens zu berücksichtigen, ob es ein Mitarbeiterportal hat bzw. plant oder nicht, wie es mittels der Frage Nr. 2 desselben Fragebogenteils erfragt wird.

Die erste Stufe der Portalentwicklung gilt damit erst dann als umgesetzt, wenn die Portalelemente zu mindestens 15 % realisiert sind.

Nach diesem Mindestkriterium soll der verbleibende Anteil in etwa gleich große Abschnitte eingeteilt werden. Zur einfacheren Berechnung werden dabei Schritte von 30, 30 und 25 Prozentpunkten gewählt. Das Kriterium für die zweite Stufe liegt damit bei einer Realisierung der Elemente zu mindestens 45 %.

Die dritte und letzte aus der Befragung ableitbare Entwicklungsstufe des Mitarbeiterportals gilt als erreicht, wenn mindestens 75 % der erfragten Portalelemente Anwendung finden.

Auch wenn hier ein Wert von 100 % erreicht wird, kann dies nicht mit einer späteren als der dritten Entwicklungsstufe gleichgesetzt werden. Denn wie bereits dargelegt bezieht sich die vorliegende Operationalisierung mangels Praktikabilität *nicht* auf die vierte und letzte Stufe in der Portalentwicklung.

Neben dem bereits genannten *Chi²-Test* werden Unterschiede zwischen den Unternehmen im Realisierungsgrad des Portals mittels *einfaktorieller Varianzanalyse* geprüft. Die zugehörige statistische Hypothese lautet:

Hypothese 4b:

$$H_0: \mu_{\text{Unternehmen 1}} = \mu_{\text{Unternehmen 2}} = \dots = \mu_{\text{Unternehmen 10}}$$

$$H_1: \mu_{\text{Unternehmen } i} \neq \mu_{\text{Unternehmen } i'}$$

Tritt hier ein signifikanter Unterschied zu Tage, werden die Unternehmen weitergehend mit dem *Duncan-Test* in homogene Gruppen unterteilt. Unter **Fragestellung 4c** wird geklärt, welche Portalentwicklungsstufen tatsächlich Realität in den befragten Unternehmen sind.

Zur Testung der Arbeitshypothese über den Zusammenhang zwischen der Interaktionskultur und der Technik wird eine *zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung* berechnet, die ebenso Auskunft über Unterschiede zwischen den Unternehmen geben soll. Es wird erwartet, dass die Entwicklung der Technik weiter fortgeschritten ist:

Hypothese 5a:

$$H_0: \mu_{\text{Mitarbeiterportal}} \leq \mu_{\text{Interaktionskultur}}$$

$$H_1: \mu_{\text{Mitarbeiterportal}} > \mu_{\text{Interaktionskultur}}$$

Unterschiede in der Beziehung zwischen Technik und Interaktionskultur zwischen den verschiedenen Unternehmen werden mittels der offenen **Fragestellung 5b** adressiert.

10.2.2.1 Übersicht über die abhängigen Variablen

Für den Bereich der Technik ergibt sich damit die Beantwortung auf die Frage nach der Realisierung eines Portals (Frage Nr. 2) als erste abhängige Variable.

Als zweite und letzte abhängige Variable wird der Gesamtscore betrachtet, in welchem die übrigen Antworten zusammengefasst sind. Der Entwicklungsstand des Unternehmens hinsichtlich des Portals kann hieraus abgeleitet werden.

10.2.3 Fragenbereich Organisation und Formales

Hinsichtlich dieses letzten und kürzesten Fragenbereichs ist vor allem die (erste) Fragestellung nach der expliziten Realisierung von B2E relevant (**Fragestellung 6a**).

Darüber hinaus jedoch wird – analog zum Vorgehen in den beiden vorherigen Bereichen – ein Index über die übrigen Items gebildet, welcher Auskunft über die aktuelle Phase der B2E-Umsetzung geben soll (**Fragestellung 6b**). Die Antworten werden dazu zunächst teilweise umkodiert. Antworten, die dem Prinzip des B2E entgegenstehen werden mit null Punkten bewertet, während B2E-konforme Antworten je nach Ausprägung einen oder zwei Punkte erhalten. Das Item Nr. 6 zur Reichweite der technischen Infrastruktur wird hier allerdings aus der Betrachtung ausgeklammert, da sich dieses Item inhaltlich *nicht* ausschließlich mit B2E verknüpfen lässt und eine positive Antwort hier nicht eindeutig als Fortschritt hinsichtlich B2E interpretiert werden kann.

Alle Antworten werden anschließend zu einem Wert, dem *B2E-Index* aufaddiert. Dieser Score fällt wiederum umso höher aus, je „idealer“ einzelne Aspekte des B2E im Unternehmen realisiert sind. Referenz dieser Bewertung sind die Überlegungen in Kapitel 7, vor allem in Unterkapitel 7.4.

Als Auswertungsverfahren finden in diesem Bereich vorwiegend deskriptive Statistiken Anwendung, sowie eine *einfaktorielle Varianzanalyse* zur Prüfung eines Effekts der Unternehmen auf den B2E-Index.

Der Zusammenhang zwischen den direkten B2E-Indikatoren und den Indizes aus den Bereichen Interaktionskultur und Technik (Mitarbeiterportal) wird mittels der *Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson* berechnet. Der Zusammenhang zu der Frage 1 („Wird in Ihrem Unternehmen B2E umgesetzt?“) wird aufgrund des

Datenniveaus durch den *Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman* berechnet. Für beide Anliegen wurden die offenen **Fragestellungen 7a und 7b** formuliert.

10.2.3.1 Übersicht über die abhängigen Variablen

Auch für den Bereich der organisatorischen Aspekte ergeben sich damit zwei abhängige Variablen. Dies ist erstens die Beantwortung der Frage Nr. 1, ob die Umsetzung von B2E im Unternehmen überhaupt angestrebt wird. Zweitens wird der Index der Fortentwicklung in der B2E-Umsetzung betrachtet.

10.3 Drop Outs

Von 99 beantworteten Fragebögen aus 24 Unternehmen mussten zwei Exemplare aufgrund von unklaren oder zu vielen fehlenden Angaben aus der Bewertung ausgeschlossen werden. Weiterhin wurde bei vierzehn Unternehmen ein Rücklauf von lediglich ein bis unter fünf Bögen erzielt und damit die Mindestanzahl von fünf Antworten verfehlt. Aus diesem Grund konnten weitere 18 Antworten und 14 Unternehmen nicht in die Bewertung einbezogen werden.

10.4 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt gingen so die Daten von 79 Personen aus zehn verschiedenen Unternehmen in die Auswertung ein. Sofern nicht anders dargestellt, beziehen sich alle nachfolgenden Ausführungen auf diese Datensätze.

Aus Gründen des Datenschutzes und der Zusicherung der Anonymität ist die detaillierte Darstellung der Ergebnisse nur ohne Bezug auf das jeweilige Unternehmen möglich. Dies hat zur Folge, dass bereits hier bei der Beschreibung der Unternehmen die anonymisierten Bezeichnungen gewählt werden müssen, um keine Rückschlüsse aus den deskriptiven Daten auf den Ergebnisteil zu ermöglichen.

Es wird daher an den betreffenden Stellen auf die Unternehmen als „Unternehmen A“ bis „Unternehmen K“ referiert⁶³. Die Zuordnung der Unternehmen zu den Buchstaben erfolgte randomisiert.

10.4.1 Teilnehmende Unternehmen

Die Abbildung 4 zeigt eine Übersicht der bei der Auswertung berücksichtigten Unternehmen und der jeweiligen Anzahl an Befragungsteilnehmern:

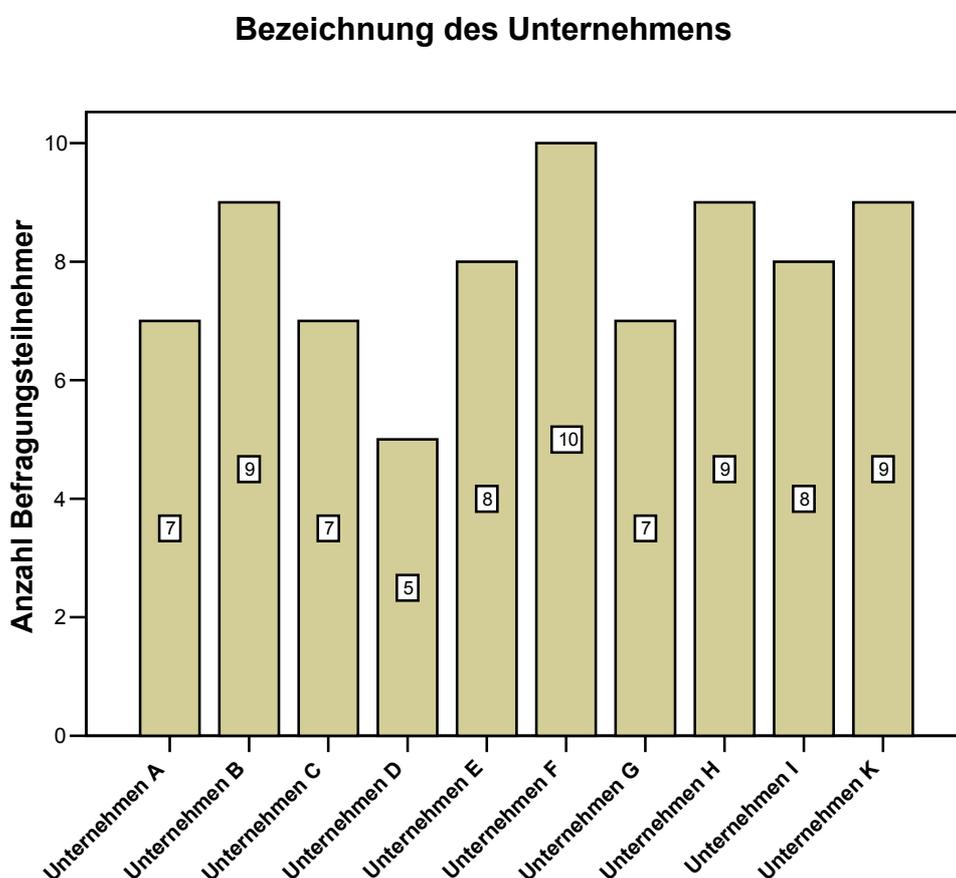


Abbildung 4: Befragte Unternehmen und jeweilige Anzahl teilnehmender Personen.

Das Unternehmen D bildet dabei mit nur fünf Antwortenden die Untergrenze, während Unternehmen F mit der größten Teilnehmerzahl von zehn Personen

⁶³ Zur besseren Unterscheidung wurde hierbei auf die Bezeichnung „Unternehmen J“ verzichtet.

aufwartet. Die übrigen Unternehmen liegen mit jeweils sieben bis neun Antworten im oberen Mittelfeld.

Bis auf eine Ausnahme entstammen die Unternehmen unterschiedlichen Branchen. Lediglich die BASF AG und die Bayer AG gehören beide der Chemiebranche an und setzen damit einen Schwerpunkt in diesem Bereich. Jede der übrigen Branchen ist durch genau ein Unternehmen vertreten. Die nachfolgende Tabelle zeigt die teilnehmenden Unternehmen sowie die zugehörigen Branchen:

Unternehmen	Branche
BASF AG	Chemie
Bayer AG	Chemie
Deutsche Bank AG	Banken
Deutsche Telekom AG	Telekommunikation & Infoverarbeitung
EADS Deutschland GmbH	Luft- und Raumfahrt
M-real Zanders GmbH	Papierherzeugung
MIS AG (Systems Union Group)	Informations- und Kommunikationstechn.
Siemens AG	Elektrotechnik
Siempelkamp GmbH & Co. KG	Maschinenbau
ThyssenKrupp Stahl AG	Stahlindustrie

Tabelle 8: Teilnehmende Unternehmen nach Branchen.

Um eine ungefähre Vergleichbarkeit der Unternehmen zu dem betreuenden Unternehmen Bayer herzustellen, sollte – vor allem zur Vermeidung von Unterschieden hinsichtlich rechtlicher Voraussetzungen sowie um kulturelle Unterschiede zu umgehen – der Hauptsitz in Deutschland liegen. Alle der befragten Unternehmen erfüllen diese Voraussetzung.

Darüber hinaus wurden aus demselben Grund hinsichtlich der Unternehmensgröße bevorzugt Unternehmen mit einer großen Anzahl an Mitarbeitern für die Befragung ausgewählt. Sieben der Unternehmen weisen entsprechend eine Mitarbeiteranzahl von mehr als 10.000 auf. Zwei weitere Unternehmen beschäftigen zwischen 500 und 5.000 Mitarbeitern. Lediglich ein Unternehmen (die MIS AG,

deutsche Tochter der Systems Union Group, Großbritannien, mit Sitz in Darmstadt) hat weniger als 500 Mitarbeiter.

Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?

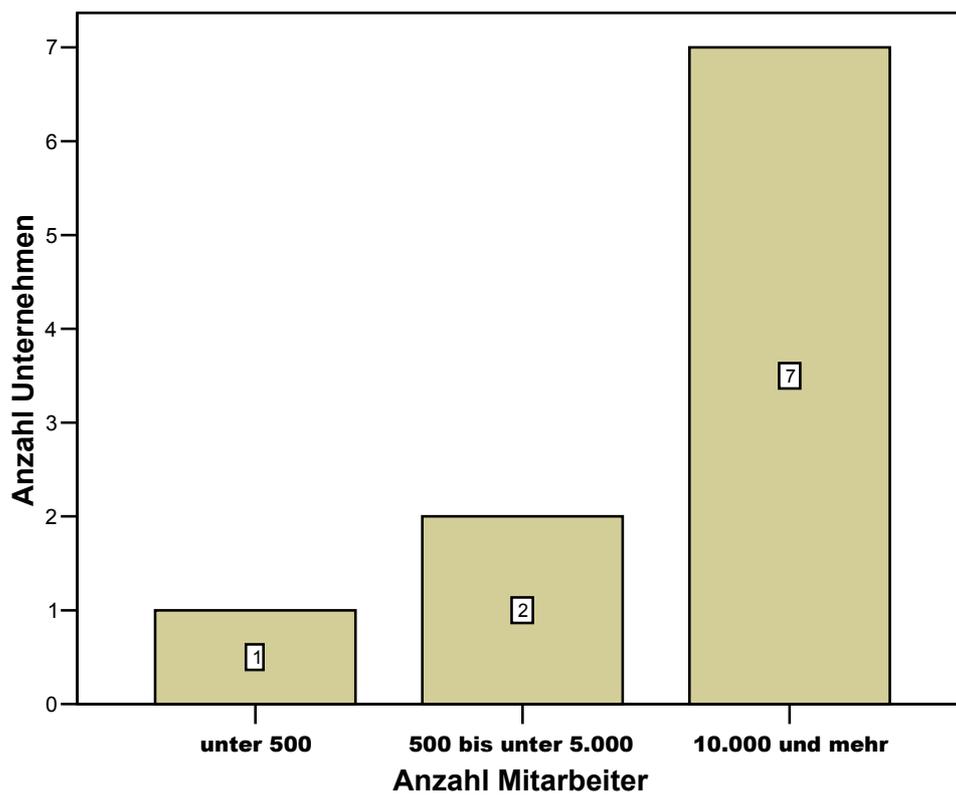


Abbildung 5: Unternehmensgröße nach Anzahl der Beschäftigten.

10.4.2 Teilnehmende Personen

Wie oben bereits dargestellt haben insgesamt 79 Mitarbeiter⁶⁴ der teilnehmenden Unternehmen geantwortet. Neben der Voraussetzung, dem mittleren bis oberen Management anzugehören, war es für die Teilnahme an der Befragung weiterhin erforderlich, Personalverantwortung zu haben. Die Anzahl der geführten Mitarbeiter jedes Teilnehmers ist aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich:

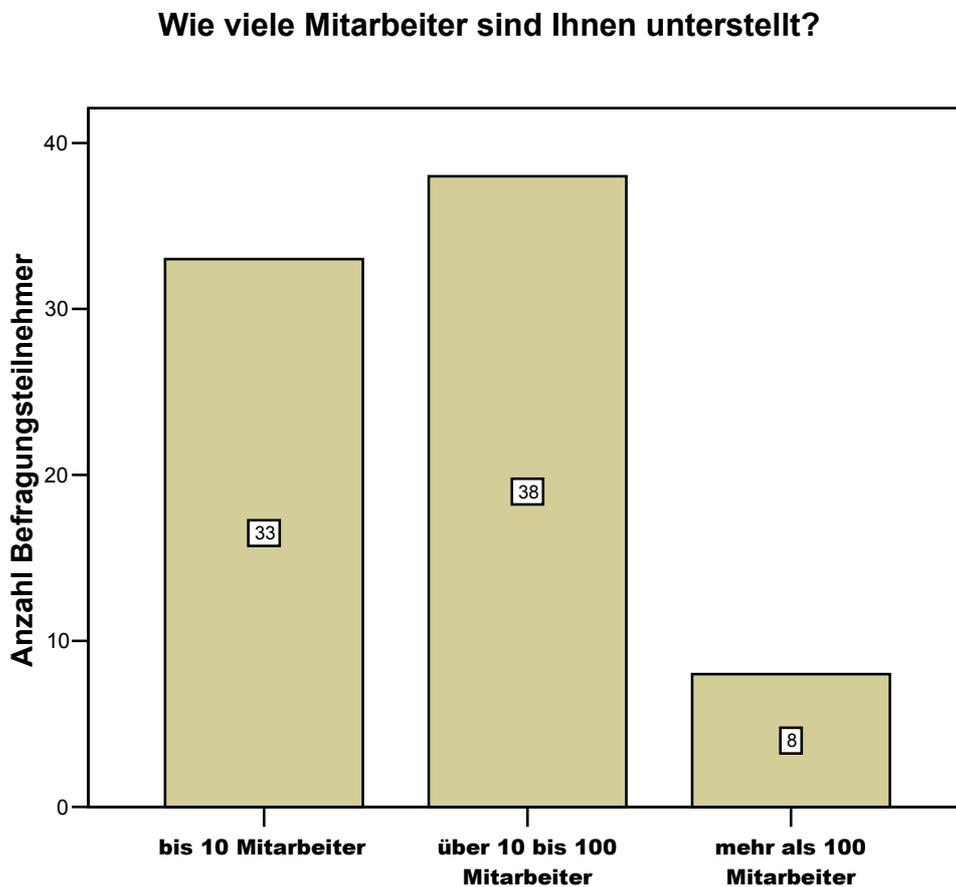


Abbildung 6: Verteilung Befragungsteilnehmer nach Anzahl geführter Mitarbeiter.

⁶⁴ Nicht auswertbare Antwortbögen wurden bei dieser Zahl bereits in Abzug gebracht.

Hinsichtlich der Altersverteilung liegt der Schwerpunkt der Befragungsteilnehmer mit 37 der insgesamt 79 Personen in der Kategorie der 36- bis 45-Jährigen. Weitere 26 Personen gehören zu der angrenzenden Kategorie der 46- bis 55-Jährigen, während sich die restlichen 16 Teilnehmer auf die Gruppen der unter 36-Jährigen (zehn Personen) und über 55-Jährigen (sechs Personen) verteilen. Die mittlere Altersgruppe der Arbeitnehmer ist damit eindeutig am stärksten vertreten. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht dies:

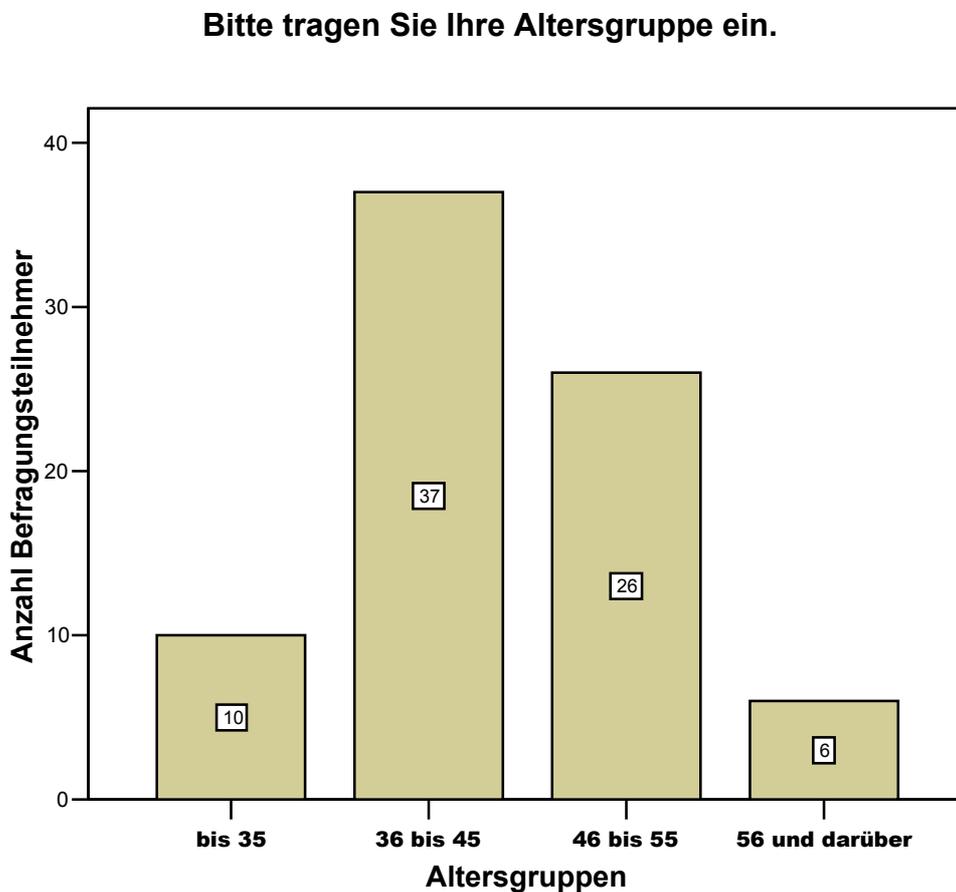


Abbildung 7: Verteilung der Befragungsteilnehmer nach Altersgruppen.

Die Aufteilung der Stichprobe nach Geschlecht weist ein starkes Ungleichgewicht zu Gunsten der Männer auf. Während 68 der Fragebögen von männlichen Führungspersonen beantwortet wurden, konnten nur elf Frauen für die Teilnahme akquiriert werden. Auch diese Verteilung ist nachfolgend grafisch dargestellt:

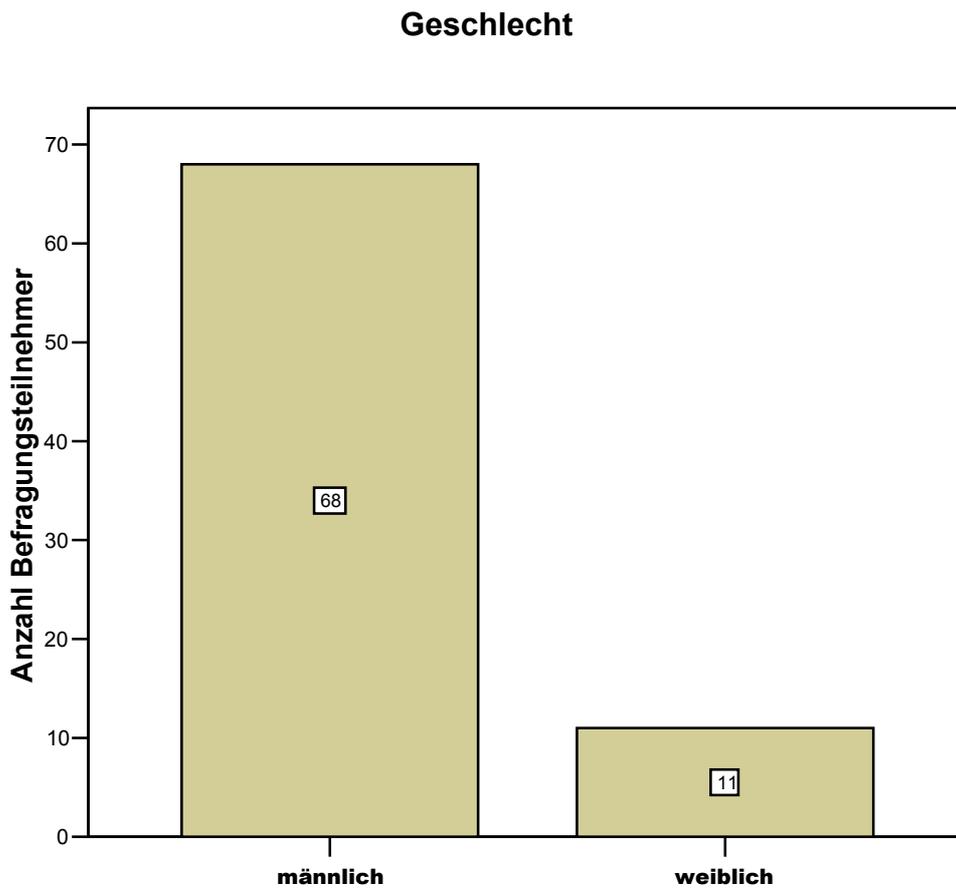


Abbildung 8: Anzahl Befragungsteilnehmer nach Geschlecht.

11 Ergebnisbericht

Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt, die mit den oben beschriebenen Methoden gewonnen wurden. Es wird dabei jeweils Bezug auf die eingangs formulierten Arbeitshypothesen und Fragestellungen (siehe Kapitel 8.1 und 10.2) genommen.

11.1 Zur Interaktionskultur und Bedeutung des Mitarbeiters

Die erste und übergeordnete Fragestellung dieser Arbeit bezieht sich auf die Interaktionskultur und damit die Bedeutung, die heutzutage den Mitarbeitern in einem Unternehmen zukommt. Die hierzu entwickelten einzelnen Fragestellungen sollen zunächst in allgemeiner Weise für alle teilnehmenden Unternehmen zusammen betrachtet werden, um hier Aussagen über eine allgemeine Tendenz treffen zu können. In einem weiteren Schritt wird dann auf die etwaigen Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen eingegangen.

Die zur Beantwortung der Fragestellung entwickelten drei verschiedenen Befragungsteile – für drei verschiedene Aspekte der Sicht und Behandlung des Mitarbeiters – werden entsprechend der eingangs formulierten Hypothesen zunächst einzeln betrachtet und die Ergebnisse im Folgenden dargestellt. In der anschließenden Diskussion sollen die Einzelergebnisse dann zusammengeführt und eine Aussage im Sinne der übergeordneten Fragestellung abgeleitet werden.

11.1.1 Persönlichkeitsfaktoren in der Personalauswahl

Die interessierende Frage in diesem Teil des Fragebogens ist, ob fachliche und nichtfachliche Kriterien von Mitarbeitern hinsichtlich ihres Nutzens für das Unternehmen gleichmäßig bewertet werden oder nicht. Darüber hinaus wird dieser Fragestellung in zwei verschiedenen Situationen nachgegangen (siehe hierzu auch

Kapitel 8.1). Es ergeben sich dementsprechend vier abhängige Variablen (siehe hierzu Seite 251).

11.1.1.1 *Betrachtung aller Unternehmen – allgemeine Tendenz*

Als Verfahren wird hier eine *dreifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung* durchgeführt, die Aufklärung zu allen Fragestellungen geben soll. (Die Teststatistik zu den Innersubjekteffekten befindet sich im Anhang in Tabelle 30.)

Für die erste Hypothese – den Vergleich fachlicher mit persönlichen Kriterien ohne Berücksichtigung der Situationsvariation – wird der Innersubjektfaktor *Kriterium* (fachlich vs. persönlich) betrachtet. Es ergibt sich ein F-Wert von $F = 89,642$, der mit $p < 0,001$ sehr signifikant wird ($df = 1$). Das heißt, dass sich die Bewertungen für beide Gruppen deutlich voneinander unterscheiden. Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, liegt der Mittelwert der persönlichen Kriterien mit $\bar{x} = 5,002$ dabei höher als derjenige der fachlichen mit $\bar{x} = 4,259$. Entsprechend der Erwartung werden die persönlichen Kriterien also höher bewertet als die fachlichen. Die erste Nullhypothese muss damit verworfen und die Alternativhypothese kann anerkannt werden: die fachlichen Kriterien werden hinsichtlich Ihres Nutzens für die Unternehmen *nicht* höher bewertet als die nichtfachlichen.

fachlich- persönlich	Mittelwert (\bar{x})	Standardfehler (σ)	95% Konfidenzintervall	
			Untergrenze	Obergrenze
1	4,259	,077	4,105	4,413
2	5,002	,105	4,793	5,211

Tabelle 9: Mittelwerte der Innersubjektfaktorstufen fachlich vs. persönlich bei der Varianzanalyse mit Messwiederholung.

Zur Klärung der zweiten Hypothese (1b) wird der zweite Innersubjektfaktor, die Situationsgestaltung, betrachtet. Die Messwiederholungsanalyse ergibt hier einen F-Wert von $F = 111,274$, der ebenfalls sehr signifikant wird ($p < 0,001$, $df = 1$). Der Mittelwert für den außertariflichen Bereich von $\bar{x} = 4,870$ liegt damit signifikant über dem Wert für den Tarifbereich mit $\bar{x} = 4,391$.

Auch die zweite Nullhypothese muss damit verworfen und die Alternativhypothese kann anerkannt werden: Die Anforderungen an Mitarbeiter des außertariflichen Bereichs sind höher als an die Mitarbeiter des tariflichen Bereichs.

Die Fragestellung 1c bezieht sich nun auf das Verhältnis fachlicher zu persönlichen Kriterien im Vergleich der beiden Situationen. Dazu wird der Interaktionseffekt der beiden Innersubjektfaktoren betrachtet (siehe wiederum Tabelle 30). Auch hier zeigt sich bei einem F-Wert von $F = 13,215$ mit $p = 0,001$ ein signifikanter Effekt. Die obigen Ergebnisse ebenso wie Betrachtung der deskriptiven Daten zeigen jeweils ein Ansteigen der Bewertung vom tariflichen zum außertariflichen sowie vom fachlichen zum persönlichen Bereich an. Die signifikante Interaktion weist nun darauf hin, dass das Ausmaß dieser Steigerung unterschiedlich ist.

Die Fragestellung 1c zum Verhältnis beider Gruppen von Personalauswahlkriterien in Abhängigkeit von der Situation kann also folgendermaßen beantwortet werden: Das Verhältnis der beiden Kriterien zueinander ist in den beiden Situationen unterschiedlich. Die Diskrepanz in der Bewertung fällt für Mitarbeiter des außertariflichen Bereichs höher aus.

11.1.1.2 Vergleich der Unternehmen

Zum Vergleich der Unternehmen hinsichtlich ihrer Bewertungen werden der Haupteffekt des Faktors Unternehmen sowie seine jeweiligen Interaktionen mit der Situation (Tarif vs. Außertarif) und mit dem Kriterium (fachlich vs. persönlich) betrachtet.

Ein signifikanter Haupteffekt lässt sich nicht nachweisen. Der F-Wert von $F = 1,168$ verfehlt das Signifikanzniveau mit $p = 0,330$ deutlich. Ein konstanter Unterschied zwischen den Unternehmen besteht nicht (siehe Anhang, Tabelle 31).

Die Interaktion zwischen Unternehmen und Kriteriumsgruppe ergibt einen F-Wert, der kleiner ist als 1 ($F = 0,767$) und damit ebenfalls deutlich nicht signifikant wird ($p = 0,647$, $df = 9$). Das Verhältnis der Bewertung von fachlichen und persönlichen Merkmalen zueinander folgt konsistent für alle Unternehmen dem oben gefundenen Muster. Kein Unternehmen weicht hiervon – weder nach oben noch nach unten – ab.

Für den Test zwischen Unternehmen und Situation wird ein F-Wert von $F = 4,879$ erreicht. Hier ist die Wechselwirkung mit $p < 0,001$ sehr signifikant ($df = 9$). Die Bewertung von Merkmalen für den tariflichen im Vergleich zum außertariflichen Bereich verläuft *nicht* bei allen Unternehmen nach demselben Muster. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht dies:

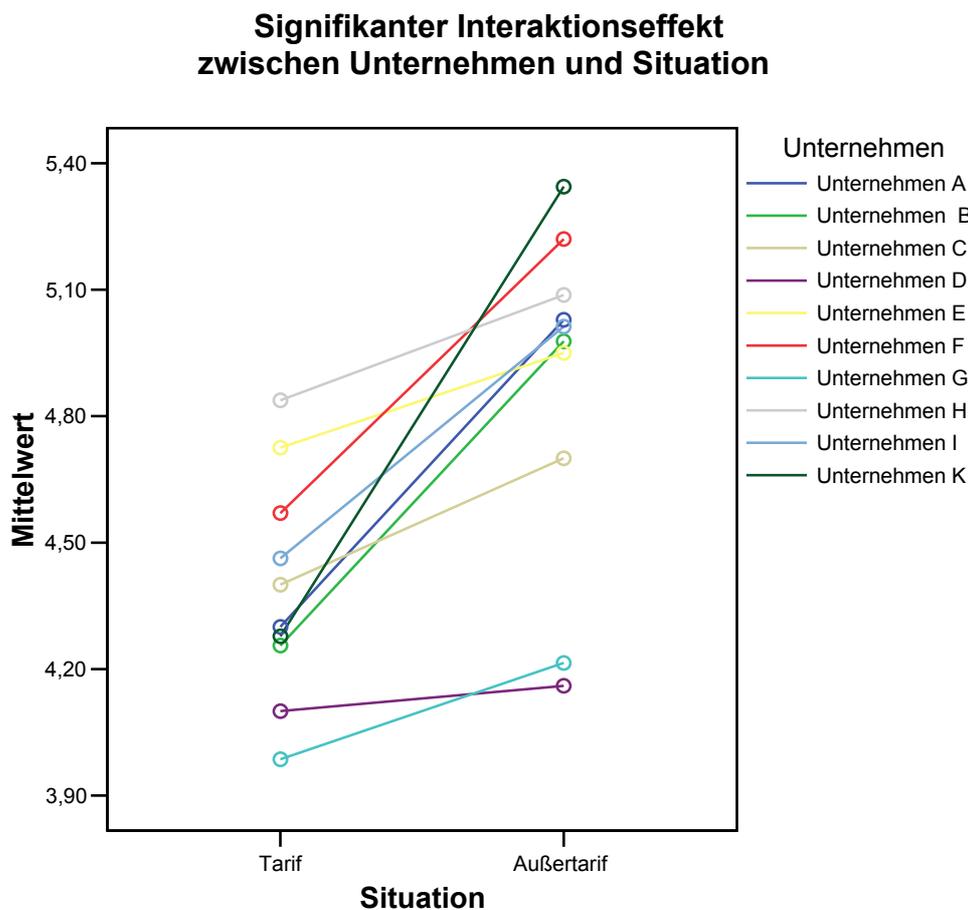


Abbildung 9: Signifikanter Interaktionseffekt zwischen Unternehmen und Situation.

Wie die Grafik zunächst zeigt, liegt im außertariflichen Bereich in allen Fällen eine höhere Bewertung der Qualifikationsmerkmale vor als im tariflichen Bereich. Die gefundene Signifikanz gründet sich nun darin, dass es Unterschiede in der *relativen* Bewertung beider Situationen gibt, das heißt in diesem Falle im *Ausmaß des Anstiegs* der Mittelwerte von Tarif zu Außertarif. Die sich kreuzenden Grafen verdeutlichen dies sehr anschaulich.

Zur Fragestellung 1d der Persönlichkeitsfaktoren gibt es daher eine zweiteilige Antwort. Zunächst ist das Verhältnis von fachlichen zu persönlichen Merkmalen bei allen der befragten Unternehmen gleich. In jedem Fall findet ein vergleichbarer Anstieg der Bewertung von fachlich hin zu persönlich statt.

Für den Faktor *Situation* hingegen ist der Anstieg in der Bewertung nicht bei allen Unternehmen derselbe. Die Diskrepanz zwischen der geringeren Bewertung im tariflichen Bereich und der höheren Bewertung im außertariflichen Bereich ist zwischen den befragten Unternehmen signifikant unterschiedlich.

11.1.2 Motivationsfaktoren

Die abhängigen Variablen innerhalb dieses Teilbereichs sind die erreichten Bewertungen für die drei Gruppen der physischen, der psychischen sowie der geistigen Motivationsfaktoren (siehe hierzu auch Kapitel 10.2). Die Fragestellung lautet hier: Wie verteilen sich die Antworten über diese drei Gruppen von Motivationsfaktoren? Gibt es hier eine Bevorzugung einer der drei Kategorien, oder werden alle Motivationsfaktoren für gleich wichtig gehalten?

11.1.2.1 *Betrachtung aller Unternehmen – allgemeine Tendenz*

Es wird hier eine *zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung* durchgeführt, die Antworten auf die unterschiedlichen Fragestellungen geben kann. Die Ergebnisse werden jedoch wie oben separat und mit Bezug auf die jeweilige Fragestellung präsentiert.

Da bei der ersten Hypothese 2a infolge der Hypothesenformulierung die H_0 bestätigt werden soll, wird für die Irrtumswahrscheinlichkeit ein Wert von $\alpha = 0,2$ angesetzt (Bortz, 1999, S. 121).

Die Varianzanalyse ergibt einen F-Wert von 10,167, der auf einem Niveau von $p < 0,001$ ($df = 2, n = 78$) signifikant wird. Die drei Kategorien unterscheiden sich also signifikant voneinander, so dass die Nullhypothese der gleichen Mittelwerte verworfen werden muss. Die für wirksam gehaltenen Motivationsfaktoren entstammen den drei zu Grunde liegenden Gruppen nicht gleichermaßen, sondern

eine oder zwei Kategorien werden bevorzugt. Die detaillierte Statistik zeigt die nachfolgende Tabelle.

Quelle der Variation	Quadratsumme (QS)	Freiheitsgrade (df)	Varianz (σ^2)	F-Wert (F)	Signifikanz (p)
Motivationskategorien	28,398	2	14,199	10,167	0,000**
Fehler	189,935	136	1,397		
Total	478,333	138	3,466		

Tabelle 10: Ausschnitt aus der Ergebnistabelle zur Varianzanalyse der Motivationskategorien: Kategorienvergleich.

Dieser Unterschied zwischen den drei Kategorien soll in einem nächsten Schritt differenzierter überprüft werden. Die Frage ist zunächst, ob sich alle drei Kategorien signifikant voneinander unterscheiden, oder ob sich nur eine von den beiden übrigen abhebt. Weitergehend stellt sich die Frage nach der *Richtung* dieser Abweichung, welche eine häufigere oder seltenere Nennung einer Kategorie gegenüber den anderen anzeigt. Zur Klärung werden die Mittelwerte aller drei Kategorien mittels paarweiser *t-Tests für abhängige Stichproben* miteinander verglichen.

Die nachfolgende Tabelle bietet einen Überblick über die Mittelwerte sowie die Tests (die vollständige Wiedergabe der Teststatistik und -ergebnisse befindet sich im Anhang in Tabelle 32 und Tabelle 33):

Kategorie	Mittelwerte (\bar{x})	Gepaarte Differenzen (d)	Freiheitsgrade (df)	t-Wert (t)	Signifikanz (p)
Physisch	2,2051	0,14103	77	0,762	0,448
Psychisch	2,0641				
Physisch	2,2051	-0,60256	77	-2,787	0,007*
Geistig	2,8077				
Psychisch	2,0641	-0,74359	77	-4,107	0,000**
Geistig	2,0877				

Tabelle 11: Ergebnistabelle T-Tests bei gepaarten Stichproben zur differenzierten Analyse der Gesamtsignifikanz aus der Varianzanalyse zwischen den Motivationskategorien.

Zur Korrektur der α -Fehler-Kumulierung wird das Verfahren nach Bonferroni angewendet. Für die $m = 3$ Einzelvergleiche wird damit ein adjustiertes α -Niveau von $\alpha' = 0,003$ ($\alpha = 0,01$) angesetzt. Auf diesem Fehlerniveau ergibt sich ein sehr signifikanter Unterschied zwischen den beiden Kategorien *psychisch* und *geistig* ($d = -0,74359$, $p < 0,001$, $df = 77$). Die deskriptive Statistik weist dabei für die geistige Kategorie einen höheren Mittelwert ($\bar{x}_{\text{gei}} = 2,0877$) aus, was eine größere Häufigkeit der Nennung von Faktoren dieser Kategorie anzeigt.

Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % ($\alpha' = 0,0167$) wird die Differenz des zweiten der drei Tests ebenfalls signifikant ($d = -0,60256$). Die beiden Kategorien *physisch* und *geistig* unterscheiden sich ebenfalls ($p = 0,007$, $df = 77$). Auch hier gibt die deskriptive Statistik einen höheren Mittelwert für die geistigen Motivationsfaktoren aus, was wiederum auf eine häufigere Nennung der geistigen gegenüber den physischen Faktoren hinweist.

Der Test der *physischen* gegen die *psychische* Kategorie ist hingegen nicht signifikant ($d = 0,14103$, $p = 0,448$).

Die Nullhypothese, die die Gleichheit aller drei Mittelwerte annimmt, muss verworfen werden. Motivationsfaktoren der geistigen Kategorie werden signifikant häufiger als wirksam eingeschätzt als die Faktoren der beiden anderen Kategorien. Die Häufigkeiten der beiden anderen Kategorien unterscheiden sich hingegen nicht.

11.1.2.2 Vergleich der Unternehmen

Die nächste Frage lautet nun, ob sich die Unternehmen in dem empirisch gefundenen Häufigkeitsmuster der Kategorien-Nennungen unterscheiden, oder ob diesbezüglich keine Unterschiede zu finden sind (vgl. Hypothese 2b, Kapitel 8.1).

Zur Klärung dieser Frage wird auf die bereits teilweise dargestellte Varianzanalyse mit Messwiederholung zurückgegriffen. Im Gegensatz zum obigen Schwerpunkt der Analyse rückt nun die Wechselwirkung zwischen den Unternehmen (als Unabhängiger Variable, UV) und der Häufigkeitsverteilung in den drei genannten Motivationskategorien (als Wiederholungsfaktor) in den Mittelpunkt der

Betrachtung⁶⁵. Die hier relevanten Ergebnisse der Varianzanalyse zeigt die nachfolgende Tabelle:

Quelle der Variation (Q. d. V.)	Quadratsumme (QS)	Freiheitsgrade (df)	Varianz (σ^2)	F-Wert (F)
Unternehmen * Kategorien	37,732	18	2,096	1,501

Tabelle 12: Ausschnitt aus der Ergebnistabelle der zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung für die Kategorien der Motivationsfaktoren: Wechselwirkung.

Die Varianzanalyse ergibt für die Interaktion einen empirischen F-Wert von 1,501, der mit $p = 0,099$ *nicht* signifikant wird. Eine Interaktion, die hier unterschiedlich häufige Nennungen der Unternehmen in einzelnen Kategorien angezeigt hätte, konnte nicht festgestellt werden.

Unterscheide zwischen den Unternehmen, wie diese die Gruppen von Motivationsfaktoren relativ zueinander bewerten, konnten nicht nachgewiesen werden. Die H_0 muss damit beibehalten werden.

11.1.3 Charakteristika der Aufgabendurchführung

Auch die Antworten auf den umfassendsten Teil des Fragenbereichs zum Umgang zwischen Management und Mitarbeitern sind vor allem hinsichtlich ihrer Verteilung auf die drei Kategorien der Aufgabendurchführung: konservativ, moderat und modern interessant.

Die Effekte werden im Folgenden jeweils im Hinblick auf die eingangs formulierten Arbeitshypothesen untersucht (siehe Kapitel 8.1 und 10.2). Die drei Themengebiete werden dabei einzeln betrachtet, das heißt jede Frage wird in Bezug auf jedes einzelne Themengebiet untersucht und beantwortet.

⁶⁵ Hier wird die Interaktion und nicht der Haupteffekt untersucht, da aufgrund des Designs kein Haupteffekt der Unabhängigen Variablen erwartet werden kann.

11.1.3.1 **Betrachtung aller Unternehmen – allgemeine Tendenz**

Im Hinblick auf den zunächst anstehenden Vergleich der Kategorien ebenso wie auf die später durchzuführenden Unternehmensvergleiche wird auch hier sogleich eine *zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung* durchgeführt. Indem neben dem Faktor *Unternehmen* als Unabhängiger Variablen die drei verschiedenen Kategorien der Arbeitsausführung als Wiederholungsfaktor behandelt werden, können gleichzeitig eine grundsätzliche Aussage über die erwartete Unterschiedlichkeit der drei Kategorien und über Unterschiede zwischen den Unternehmen gemacht werden – und damit zu den beiden ersten Fragestellungen (siehe Kapitel 8.1).

Der Fokus der Varianzanalyse liegt hier zunächst auf der grundsätzlichen Prüfung, ob sich die drei Kategorien voneinander unterscheiden, das heißt es wird der Wiederholungsfaktor betrachtet.

Im Falle der Signifikanz des F-Tests der Varianzanalyse können durch *t-Tests für abhängige Stichproben* detailliertere Aussagen über den Unterschied erwartet und damit die Fragestellungen 3a und 3b beantwortet werden.

Im zweiten der drei Themengebiete wird die Voraussetzung homogener Korrelationen (der Stufen des Wiederholungsfaktors) nicht erfüllt ($p < 0,001$), so dass hier die Freiheitsgrade für den Signifikanztest mit dem Faktor $\varepsilon = 0,729$ gewichtet werden müssen (*Greenhouse-Geisser*). In den übrigen beiden Themengebieten korrelieren die Stufen des Wiederholungsfaktors hingegen nicht signifikant unterschiedlich.

Des Weiteren findet aufgrund der dreifachen Testung (drei Varianzanalysen) eine Korrektur der α -Fehler-Kumulierung nach *Bonferroni* statt, so dass sich ein adjustiertes α -Niveau von $\alpha' = 0,0167$ ($\alpha = 5$, $m = 3$) ergibt.

Die Varianzanalysen für jedes der drei Themengebiete weisen in allen drei Fällen einen signifikanten Effekt der Innersubjektfaktoren, also der Kategorie (konservativ vs. moderat vs. modern) auf. Der kritische F-Wert von $F_{(2, 20; 99\%)} = 5,85$ wird im ersten und dritten Fall durch den empirisch gefundenen Wert überschritten ($F_{\text{Them I}} = 31,748$; $F_{\text{Them III}} = 22,364$). Der empirische F-Wert für das zweite Themengebiet von $F_{\text{Them II}} = 249,091$ übersteigt auch unter modifizierten

Freiheitsgraden ($df_{\text{Zähler}} = 1,458$; $df_{\text{Nenner}} = 14,58$) den kritischen Wert. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,001$ werden alle drei Tests sehr signifikant. (Die Ergebnistabellen der Innersubjekteffekte finden sich im Anhang in Tabelle 34 bis Tabelle 36.)

Die Signifikanzen der Tests zeigen für jedes Themengebiet an, dass sich mindestens eine der drei Kategorien von den beiden anderen unterscheidet. Dies führt zur genauen Überprüfung der beiden ersten Fragestellungen dieses Fragenbereichs, wie das Verhältnis zwischen konservativen und modernen, sowie zwischen modernen und moderaten Prinzipien ist.

Der *t-Test für abhängige Stichproben* ergibt für die erste Hypothese – aufgeteilt nach Themengebiet – die folgenden Mittelwertsdifferenzen und t-Werte (die vollständige Wiedergabe der Teststatistik und -ergebnisse befindet sich im Anhang in Tabelle 37 und Tabelle 38):

Themengebiet	Kategorie	Mittelwerte (\bar{x})	Gepaarte Differenzen (d)	Freiheitsgrade (df)	t-Wert (t)	Signifikanz (p)
I: Verteilung von Verantwortlichkeiten	Konservativ	1,7089	-,77215	78	-2,845	0,006*
	Modern	2,4810				
II: Zusammenarbeit vs. Isolation	Konservativ	1,1646	-4,22785	78	-18,055-	0,000**
	Modern	5,3924				
III: Einflussnahmemöglichkeit	Konservativ	2,0253	-,64557	78	-2,869	0,005*
	Modern	2,6709				

Tabelle 13: Ergebnistabelle T-Tests bei gepaarten Stichproben: Gegenüberstellung konservative vs. moderne Kategorie für jedes der drei Themengebiete innerhalb der Arbeitsausführung.

Bei den Tests innerhalb jedes Themengebietes werden Prüfwerte von $t = -2,845$ und kleiner erreicht. Führt man auch hier wieder die Korrektur der

α -Fehler-Kumulierung nach *Bonferroni* durch, ergibt sich für eine Irrtumswahrscheinlichkeit von $\alpha = 0,05$ ein adjustiertes α -Niveau von $\alpha' = 0,0167$ ($m = 3$). Mit Signifikanzwerten von $p \leq 0,006$ werden damit alle Tests signifikant, das heißt die Mittelwerte der beiden Kategorien *konservativ* vs. *moderat* unterscheiden sich voneinander.

Die Betrachtung der deskriptiven Statistik weist darüber hinaus jeweils einen höheren Mittelwert für die Kategorie *modern* aus, was eine größere Häufigkeit in der Nennung dieser Kategorie anzeigt.

Ausgehend von der Hypothesenformulierung in Kapitel 8.1 und 10.2 postuliert die erste Nullhypothese ein Überwiegen von konservativen Prinzipien der Arbeitsausführung gegenüber den modernen Prinzipien, bzw. eine Ausgewogenheit zwischen beiden (Hypothese 3a).

Die erste Nullhypothese zu der Art und Weise der Arbeitsausführung muss damit verworfen und die Alternativhypothese kann anerkannt werden: die Nennung von Merkmalen der konservativen Kategorie liegt signifikant unter der Nennung moderner Merkmale.

Die nächste Fragestellung (3b) bezieht sich auf das Verhältnis der modernen Prinzipien der Arbeitsausführung zu den moderaten. Auch hier wird mittels *t-Test* die Unterschiedlichkeit der beiden Mittelwerte innerhalb jedes Themenbereichs überprüft. Die Ergebnisse zeigt die nachfolgende Tabelle (die vollständige Wiedergabe der Statistik und Ergebnisse befindet sich im Anhang in Tabelle 39 und Tabelle 40):

Themen- gebiet	Kate- gorie	Mittel- werte (\bar{x})	Gepaarte Differenzen (d)	Freiheits- grade (df)	t-Wert (t)	Signifikanz (p)
I: Verteilung von Verant- wortlich- keiten	Mode- rat	3,7848	1,30380	78	4,353	0,000**
	Modern	2,4810				

(...)

(Fortsetzung)

Themen- gebiet	Kate- gorie	Mittel- werte (\bar{x})	Gepaarte Differenzen (d)	Freiheits- grade (df)	t-Wert (t)	Signifikanz (p)
II: Zusam- menarbeit vs. Isolation	Moderat	6,6962	1,30380	78	3,802	0,000**
	Modern	5,3924				
III: Einfluss- nahme- möglichkeit	Moderat	3,2405	0,56962	78	3,033	0,003**
	Modern	2,6709				

Tabelle 14: Ergebnistabelle T-Tests bei gepaarten Stichproben: Gegenüberstellung moderat vs. moderne Kategorie f. jedes der drei Themengebiete innerhalb der Arbeitsausführung.

Bei den drei Tests zu den verschiedenen Themengebieten ergeben sich Mittelwertsdifferenzen zwischen $d = 0,56962$ für den dritten Test und $d = 1,30380$ für die beiden ersten Tests. Die kritischen t-Werte von $t = 3,033$ und darüber sind mit $p < 0,0033$ alle sehr signifikant ($df = 78$).

Als Antwort auf die Fragestellung 3b lässt sich somit formulieren: Die beiden Kategorien *moderate vs. moderne Art der Arbeitsausführung* weisen überzufällige Unterschiede in der Häufigkeit ihrer Nennung auf. Diese Tendenz konnte für alle drei Themengebiete gleichermaßen nachgewiesen werden.

Bei allen Tests weist die Mittelwertsdifferenz darüber hinaus in dieselbe Richtung. Immer liegt der Wert der *moderaten* Prinzipien über demjenigen der *modernen* Weise der Arbeitsausführung (siehe Tabelle 14), das heißt die Häufigkeit der Anwendung moderater Prinzipien liegt über derjenigen der modernen.

Nachdem nun nachgewiesen wurde, dass sich konservative Prinzipien der Arbeitsausführung nur noch relativ selten finden lassen, und dass die moderaten Prinzipien insgesamt die größte Häufigkeit aufweisen, soll diese allgemeine Aussage in einem nächsten Schritt weiter differenziert werden. Es sollen nun die inhaltlich unterschiedlichen Bereiche der Arbeitsausführung aufeinander bezogen und auf mögliche Unterschiede in ihrer Entwicklung hin untersucht werden (Hypothese 3c).

Zur Überprüfung der Annahme, dass in inhaltlich verschiedenen Bereichen unterschiedlich weite Fortschritte in der Entwicklung vorzufinden sind (Hypothese 3c), wird der Modernitätsindex herangezogen, der sich je Themengebiet aus den Werten für alle drei Kategorien zusammensetzt (zur genauen Berechnung siehe Kapitel 10.2). Um einen generellen Unterschied zwischen den drei Themengebieten zu testen, soll eine *Varianzanalyse mit Messwiederholung* durchgeführt werden, bei der die drei Indizes als Wiederholungsfaktoren behandelt werden.

Die Überprüfung der Korrelationen zwischen den Stufen des Innersubjektfaktors auf Homogenität mittels des *Mauchly-Tests* ergibt mit $p = 0,565$ keine signifikante Abweichung ($W = 0,985$; $\text{Chi}^2 = 1,140$; $df = 2$).

Im Vorgriff auf später eventuell noch zu klärende Fragen wird hier der Faktor *Unternehmen* bereits als Unabhängige Variable in die Berechnung einbezogen, das heißt es wird eine *zweifaktorielle Varianzanalyse* gerechnet. Jedoch liegt das Augenmerk der Auswertung zunächst ausschließlich auf dem Verhältnis der drei Indizes zueinander.

Die Varianzanalyse ergibt für den Test der Innersubjekteffekte einen empirischen F-Wert von $F = 5,804$, der mit $p = 0,002$ sehr signifikant wird. Das bedeutet, dass sich zumindest einer der drei Themenbereiche von den beiden übrigen unterscheidet (die Teststatistik befindet sich im Anhang in Tabelle 41).

Die Nullhypothese muss damit zu Gunsten der Alternativhypothese verworfen werden. Zumindest in einem Fall kann die postulierte Unterschiedlichkeit angenommen werden, das heißt es sind in den verschiedenen Bereichen tatsächlich unterschiedlich weite Fortschritte zu beobachten.

Um diese Signifikanz weiter zu analysieren und damit auch eine Klärung der Fragestellung 3d anzustreben, nämlich in welchem der drei Themenbereiche nun das modernste Vorgehen zu finden ist, werden die drei Indizes mittels *t-Tests für abhängige Stichproben* paarweise miteinander verglichen.

In nur in einem Fall werden diese Tests signifikant: der Test des zweiten gegen den dritten Themenbereich mit einer Mittelwertsdifferenz von $d = -7,147$ ist mit $p = 0,002$ ($\alpha = 0,05$; $\alpha' = 0,0167$; $m = 3$; $df = 77$) hoch signifikant.

Die Teststatistik weist dabei einen höheren Wert im dritten Themenbereich aus, das heißt dass die Art und Weise der Arbeitsausführung dort im Vergleich zu

Themengebiet II signifikant moderner ausfällt. Die Irrtumswahrscheinlichkeiten der beiden übrigen Tests liegen über dem adjustierten α -Niveau und werden nicht signifikant (die Teststatistik befindet sich im Anhang in Tabelle 42 und Tabelle 43).

Die Fragestellung 3d nach dem modernsten der drei Bereiche kann damit nur bedingt beantwortet werden. Im Themengebiet „Einflussnahmemöglichkeit der Mitarbeiter“ sind signifikant mehr moderne Wege der Arbeitsausführung vorzufinden als im Inhaltsbereich „Isolation vs. Zusammenarbeit der Mitarbeiter“. Dieser signifikante Unterschied gilt jedoch nicht für den Vergleich mit dem Bereich „Verteilung von Verantwortlichkeiten“. Weitere Entwicklungsunterschiede zwischen den Themengebieten konnten nicht nachgewiesen werden.

11.1.3.2 Vergleich der Unternehmen

Nach der Untersuchung der allgemeinen Tendenzen wendet sich die nächstfolgende Frage den Unterschieden zwischen den Unternehmen zu. Hat der Faktor *Unternehmen* einen Effekt auf die Häufigkeit des Vorkommens von Prinzipien einer der drei Kategorien (Hypothese 3e)?

Als Verfahren wird hier zunächst eine *multivariate Varianzanalyse* berechnet. Es ergibt sich ein F-Wert von $F = 1,621$, der mit $p = 0,001$ signifikant wird (siehe Tabelle 44 im Anhang).

Daraufhin werden univariate Analysen durchgeführt, um die im Einzelnen unterschiedlichen Variablen zu ermitteln. Aufgrund der multiplen Testung der Fragestellung wird die α -Fehler Kumulierung mit dem Verfahren nach *Bonferroni* korrigiert, so dass sich ein adjustiertes α -Niveau von $\alpha' = 0,0011$ ergibt ($\alpha = 0,01$; $m = 9$).

In einem Fall tritt ein signifikantes Ergebnis auf. In der Kategorie der konservativen Prinzipien innerhalb des dritten Themenbereichs weichen die Unternehmen überzufällig stark voneinander ab (siehe Tabelle 45 im Anhang). Die Anwendung des *Duncan-Tests* zur Bildung homogener Gruppen zeigt auf, dass diese Signifikanz im Wesentlichen durch die Abweichung des Unternehmens A (mit der geringsten Ausprägung) vom Unternehmen I (mit der höchsten Ausprägung) zustande kommt. Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht das Ergebnis:

Unternehmen	N	Untergruppe für Alpha = .001.	
		1	2
Unternehmen A	7	1,0000	
Unternehmen D	5	1,2000	1,2000
Unternehmen K	9	1,5556	1,5556
Unternehmen E	8	1,6250	1,6250
Unternehmen H	9	1,6667	1,6667
Unternehmen C	7	1,7143	1,7143
Unternehmen G	7	1,8571	1,8571
Unternehmen B	9	2,6667	2,6667
Unternehmen F	10	3,0000	3,0000
Unternehmen I	8		3,2500
Signifikanz		,002	,001

Tabelle 15: Homogene Untergruppen der Unternehmen in der konservativen Kategorie in Themengebiet III.

Hinsichtlich der Arbeitshypothese 3e muss die Nullhypothese damit verworfen werden: Zwei Unternehmen unterscheiden sich innerhalb des dritten Themenbereichs in der Anwendung von konservativen Prinzipien. Für die übrigen acht Unternehmen ließ sich dieser Unterschied nicht nachweisen. Ebenso können in den übrigen Kategorien keine Unterschiede zwischen den Unternehmen nachgewiesen werden.

Die nächste Fragestellung 3f bezieht sich auf Unterschiede zwischen den Unternehmen im Anwendungsmuster von konservativen, moderaten und modernen Prinzipien. Hierzu wird (bei der zu Beginn bereits eingeführten zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung) je Themengebiet die Interaktion zwischen den Unternehmen als Unabhängiger Variablen und der Kategorie als dreifach gestuftem Wiederholungsfaktor betrachtet⁶⁶. Unter Berücksichtigung der multiplen

⁶⁶ Ebenso wie bei der zweifaktoriellen Varianzanalyse der Motivationskategorien kann auch hier kein Haupteffekt der Unternehmen erwartet werden, da sich die begrenzte Anzahl an Gesamtantworten auf die drei Kategorien verteilt.

Testung (m = 3 Varianzanalysen) gilt hier ein adjustiertes α -Niveau von $\alpha' = 0,003$ ($\alpha = 0,01$).

Da im zweiten Themengebiet wie bereits gezeigt die Nullhypothese der Korrelationshomogenität nicht aufrechterhalten werden konnte, wird hier wieder eine Gewichtung der Freiheitsgrade mit $\varepsilon = 0,729$ vorgenommen. Für die beiden übrigen Themengebiete ist dies nicht erforderlich.

In einem der drei Fälle tritt ein signifikanter Interaktionseffekt auf. Dies ist der dritte Bereich „Einflussnahmemöglichkeit der Mitarbeiter“. Innerhalb dieses Bereichs wird unter der Spharizitätsannahme ein F-Wert von $F = 2,771$ erzielt, welcher mit $p < 0,001$ ($df = 18$) sehr signifikant wird (siehe Tabelle 46 bis Tabelle 48 im Anhang).

Der Interaktionseffekt passt einerseits zu dem signifikanten Unterschied aus der obigen Varianzanalyse (in der Kategorie *konservativ* im dritten Themengebiet) und weist des Weiteren darauf hin, dass in diesem Themengebiet das Antwortmuster (also Verhältnis zwischen den drei Kategorien) zwischen den Unternehmen unterschiedlich ist. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht diesen Effekt innerhalb des dritten Themengebiets:

Ausprägung der drei Kategorien der Arbeitsausführung nach Unternehmen - Themenbereich III

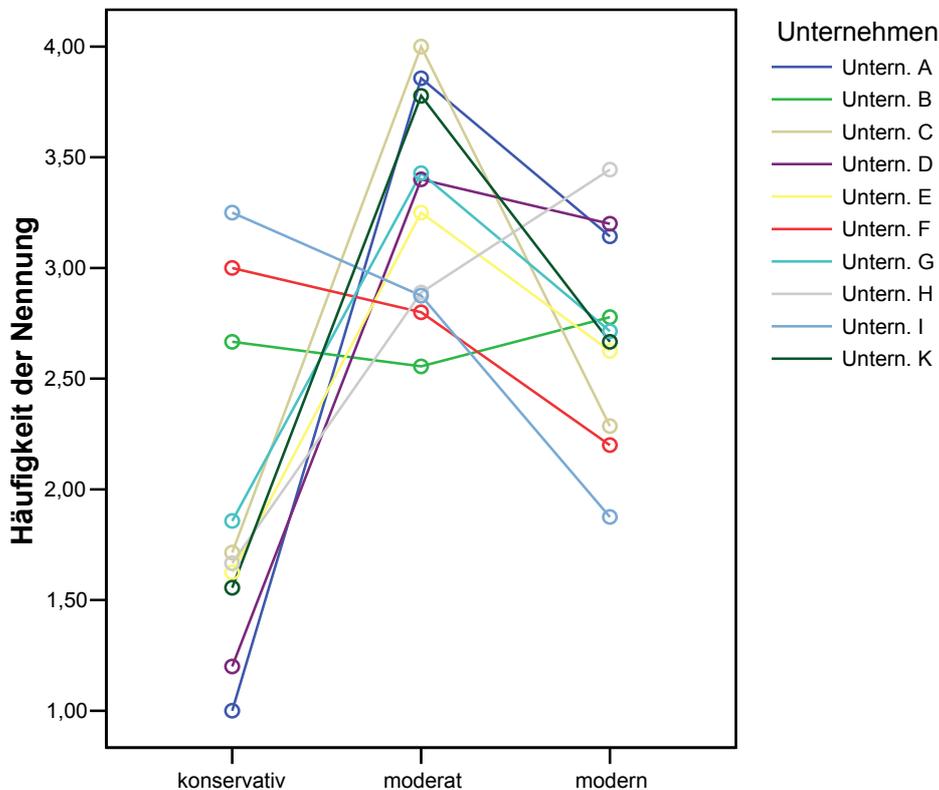


Abbildung 10: grafische Darstellung der signifikanten Interaktion Unternehmen – Kategorie bei der Art & Weise der Arbeitsausführung.

Wie die Grafik zeigt weisen die Unternehmen teilweise unterschiedliche Profile auf. Sie nehmen eine unterschiedliche relative Gewichtung der drei verschiedenen Kategorien vor, das heißt, dass die Unternehmen sich signifikant darin unterscheiden, wie sie die Prinzipien der drei Kategorien der Arbeitsausführung *im Verhältnis zueinander* anwenden. Während Unternehmen G beispielsweise einen hohen Wert in der zweiten (moderaten) und einen nur geringen Wert in der dritten (modernen) Kategorie erreicht, steigt der Wert bei Unternehmen H von der moderaten Kategorie hin zur modernen weiter an.

Bei den Unternehmen I und F ist sogar mit einem Abfallen der Häufigkeiten von den konservativen über die moderaten hin zu den modernen Prinzipien ein durchweg gegenläufiger Trend zu beobachten. Die Nullhypothese, dass die

Relation der Anwohnhäufigkeiten je Kategorie zwischen den Unternehmen gleich sei, muss damit verworfen werden.

Zur tiefer gehenden Untersuchung dieses Effekts soll wiederum der *Modernitätsindex* betrachtet werden, der die drei Kategorien-Werte je Unternehmen zu einem Wert zusammenfügt. Er beinhaltet damit auch die oben dargestellten *Unterschiede* je Unternehmen *zwischen den drei Kategorien*. Der Index fällt umso höher aus, je moderner die Art und Weise der Arbeitsausführung ist (zur genauen Berechnung siehe Kapitel 10.2).

Hier werden drei *einfaktorielle Varianzanalysen* durchgeführt, bei denen ein Effekt der Unternehmen auf den Index jedes der drei Themengebiete als Abhängiger Variablen untersucht werden soll. Es wird erwartet, analog des obigen Interaktionseffekts hier einen signifikanten Haupteffekt im dritten Themengebiet zu finden.

Die hierfür relevanten Ergebnisse zeigt die nachfolgende Tabelle (die vollständige Ergebnistabelle sowie die deskriptive Statistik findet sich im Anhang in Tabelle 49 und Tabelle 50):

Quelle der Variation (Q.d.V.)	Quadratsumme (QS)	Freiheitsgrade (df)	Varianz (σ^2)	F-Wert (F)
Unternehmen (Themenbereich I)	4261,578	9	473,509	2,412
Unternehmen (Themenbereich II)	1803,926	9	200,436	1,534
Unternehmen (Themenbereich III)	1975,880	9	219,542	2,950**

Tabelle 16: Auszug aus der Ergebnistabelle der einfaktoriellen Varianzanalyse zum Effekt der Unternehmen auf den Modernitätsindex.

In der Tabelle sind je Themengebiet der auf die UV *Unternehmen* zurückgehende Anteil der Varianz sowie der F-Wert verzeichnet. Es ergeben sich empirische F-Werte zwischen $F = 1,534$ und $F = 2,950$. Korrigiert man wieder die Kumulierung des α -Fehlers, der durch den dreifachen Test der Hypothese entsteht, ergibt sich

ein korrigierter Wert von $\alpha' = 0,0167$ für ein Fehlerniveau von 5 % sowie ein adjustiertes Niveau von $\alpha' = 0,003$ für ein Niveau von 1 % ($m = 3$). Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p = 0,019$ wird der Test des ersten Themenbereichs damit knapp nicht signifikant. Auch für den zweiten Themenbereich kann kein Einfluss der Unabhängigen Variablen nachgewiesen werden ($p = 0,154$).

Für den dritten Themenbereich hingegen wird ein signifikanter Effekt der Unternehmen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p = 0,005$ festgestellt.

Die Ergebnisse bestätigen damit den bereits unter der Testung von Hypothese 3f gefundenen Effekt. Der Interaktionseffekt von Unternehmen und Kategorie innerhalb des dritten Themengebiete deckt sich mit dem Befund, dass für das dritte Themengebiet ein signifikanter Einfluss der Unternehmen auf den Modernitätsindex nachweisbar ist.

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, welche Unternehmen maßgeblich zu dieser Signifikanz im dritten Themenbereich beitragen. Dazu wird – a posteriori an die drei einfaktoriellen Varianzanalysen auf den Index – der *Duncan-Test* durchgeführt, der die Unternehmen mit einer adjustierten Fehlerwahrscheinlichkeit von $\alpha' = 0,0167$ in homogene Gruppen einteilt.

Auf diesem Irrtumsniveau lässt sich die Signifikanz auf die Unterschiedlichkeit von drei (in sich homogenen) Untergruppen zurückführen. Den geringsten Wert weist hier mit $\bar{A} = 43,2692$ das Unternehmen I auf und unterscheidet sich damit signifikant von den – untereinander homogenen – Unternehmen D ($\bar{A} = 67,6923$) und H ($\bar{A} = 67,5214$) mit mittleren Werten sowie von Unternehmen A, das hier mit $\bar{A} = 70,3297$ den höchsten Index aufweist.

Auch das Unternehmen E ($\bar{A} = 47,6923$) weist hier einen nur geringen Wert auf, jedoch besteht ein *signifikanter* Unterschied hier nur zum Wert von Unternehmen A ($\bar{A} = 70,3297$).

Zwischen den übrigen Unternehmen konnten keine Unterschiede nachgewiesen werden. (Die Teststatistiken befinden sich im Anhang in Tabelle 51.)

Schließlich soll noch der letzten Frage zur Unterschiedlichkeit der Unternehmen nachgegangen werden. Die Hypothese 3g bezieht sich auf die Gleichheit vs. Unterschiedlichkeit des *Ranges*, den ein Unternehmen je Themengebiet hinsichtlich

seiner Modernität einnimmt und erfordert dementsprechend einen Vergleich der Themengebiete auf Ebene der einzelnen Unternehmen.

Hier wird wieder die *zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung* auf Basis der Modernitätsindizes betrachtet, die bei Prüfung der Hypothese 3c bereits berechnet wurde. (Hier werden die drei Indizes als Wiederholungsfaktoren sowie die Unternehmen als Unabhängige Variable behandelt.) Unterschiede im Rang würden durch eine Wechselwirkung von Unternehmen und Themengebiet angezeigt. Das hieße dann, dass die Rangfolge der Unternehmen innerhalb eines Themengebietes signifikant von der Rangfolge in einem anderen Themengebiet abweicht.

Die relevanten Ergebnisse zeigt die nachfolgende Tabelle:

Quelle der Variation (Q.d.V.)	Quadratsumme (QS)	Freiheitsgrade (df)	Varianz (σ^2)	F-Wert (F)
Indizes * Unternehmen (Interaktion)	4723,117	18	262,395	1,638

Tabelle 17: Auszug aus der Ergebnistabelle der zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung zum Interaktionseffekt von Modernitätsindex und Unternehmen.

Die Interaktion von Modernitätsindex und Unternehmen erreicht einen empirischen F-Wert von $F = 1,638$. Er übersteigt damit den kritischen Wert *nicht* ($p = 0,059$). Es kann keine signifikante Wechselwirkung zwischen Modernitätsindex und Unternehmen nachgewiesen werden.

Die Beantwortung der Fragestellung 3g lautet daher: das Verhältnis der zehn Unternehmen zueinander unterscheidet sich über die verschiedenen Themengebiete hinweg nicht.

Insgesamt lässt sich daraus folgern, dass nur innerhalb des dritten Themengebiets Unterschiede zwischen den Unternehmen nachzuweisen sind. Diese bestehen zum einen in einem signifikant unterschiedlichen Ausmaß in dem Einsatz konservativer Prinzipien. Zum anderen unterscheiden sie sich in diesem Themenbereich signifikant in der Anwendung von konservativen, moderaten und modernen Prinzipien insgesamt, also im Verhältnis ihres jeweiligen Einsatzes.

11.2 Der Stand der Technik

Die erste Hypothese zum Technik-Teil postuliert literaturgestützt, dass mindestens 70 % der befragten Unternehmen über ein Mitarbeiterportal verfügen oder dessen Realisierung planen.

Die Überprüfung dieser Hypothese wird zunächst anhand einer Häufigkeitsverteilung illustriert. So soll ein erster Eindruck vermittelt werden. Basis der Betrachtung sind die Antworten auf die Frage Nr. 2 der Portal-Fragen, mittels der explizit erfragt wird, ob das Unternehmen über ein Mitarbeiterportal verfügt oder ob dessen Einführung geplant ist: „Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Mitarbeiterportal, also eine Einstiegsplattform für das Intranet?“. Der Begriff des Portals wird dabei kurz erläutert.

Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Antworten auf diese Frage:

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Mitarbeiterportal, also eine Einstiegsplattform für das Intranet?

Unternehmen	Ja	Geplant	Nein
Unternehmen A	7	0	0
Unternehmen B	9	0	0
Unternehmen C	7	0	0
Unternehmen D	5	0	0
Unternehmen E	8	0	0
Unternehmen F	9	1	0
Unternehmen G	5	2	0
Unternehmen H	9	0	0
Unternehmen I	1	1	6
Unternehmen K	9	0	0
Gesamt	69	4	6

Tabelle 18: Kreuztabelle: Realisierung eines Mitarbeiterportals und Unternehmen.

Bei der Mehrzahl der befragten Teilnehmer (69 von 79) fällt die Antwort auf die erste der drei Alternativen und liegt damit im erwarteten Bereich.

Zwei der Unternehmen weisen dabei Antworten sowohl bei der ersten als auch bei der zweiten Alternative auf. Auch die zweite Antwortalternative, die inhaltlich aussagt dass ein Portal in Planung sei, ist der Erwartung der Alternativhypothese zuzuschreiben. Auch diese beiden Unternehmen verhalten sich damit erwartungskonform.

Darüber hinaus findet sich jedoch ein Unternehmen, das neben zwei vereinzelten Antworten bei den beiden ersten Alternativen mit sechs von acht Antworten angibt, dass ein Portal weder bereits realisiert noch dass eine Einrichtung geplant sei⁶⁷. Dieses Unternehmen I verhält sich damit sehr ablehnend gegenüber dem Portal.

Ob diese Verteilung insgesamt der Erwartung entspricht, soll mittels des *Chi*²-Tests überprüft werden. Dazu werden die Antworten „Ja“ und „Geplant“ zusammengefasst. Es ergeben sich die folgenden Häufigkeiten:

	Beobachtete Häufigkeit	Erwartete Häufigkeit
Ja & Geplant	73	79 * 70 % = 55,3
Nein	6	79 * 30 % = 23,7

Tabelle 19: Chi²-Test zur Portalrealisierung: Gegenüberstellung beobachteter und erwarteter Häufigkeiten.

Es ergibt sich daraus ein Chi² von 18,884, das bei df = 1 auf dem 1 %-Niveau signifikant ist ($\chi^2_{(1; 99\%)} = 6,6349$ bzw. für die gerichtete Hypothese ist $\chi^2_{(1; 975\%)} = 5,02389$).

Unter Berücksichtigung der beobachteten Häufigkeiten lässt sich diese Signifikanz im Sinne der Erwartung interpretieren. Die Anzahl an Unternehmen, die die

⁶⁷ Angesichts dieser offensichtlichen Unstimmigkeit in einem Fall ließ ich über einen bestehenden Kontakt zu einem Mitglied der Geschäftsführung bei diesem Unternehmen nachfragen und bekam die Auskunft, dass die Mehrheit Recht hat: Das Unternehmen verfügt nicht über ein Portal und plant auch keinen entsprechenden Einsatz.

Umsetzung eines Mitarbeiterportals planen und bereits begonnen haben liegt deutlich über 70 %.

Die zweite Fragestellung zum Themenbereich des Mitarbeiterportals bezieht sich auf mögliche Unterschiede zwischen den Unternehmen hinsichtlich des Realisierungsgrades des Portals. Damit zusammenhängend soll anschließend der Frage nachgegangen werden, welche der vordefinierten Portalentwicklungsstufen in der Praxis tatsächlich realisiert sind.

Für beide Anliegen wird der Portalindex betrachtet (zur Berechnung siehe Kapitel 10.2.2). Um den Einfluss der Unternehmen zu überprüfen, wird hier eine *ein-faktorielle Varianzanalyse* durchgeführt. Es ergibt sich ein empirischer F-Wert von $F = 31,299$, der mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,001$ hoch signifikant ist. Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst:

Quelle der Variation (Q.d.V.)	Quadratsumme (QS)	Freiheitsgrade (df)	Varianz (σ^2)	F-Wert (F)
Unternehmen	29016,847	9	3224,094	31,299**
Fehler	7107,597	69	103,009	
Gesamt	36124,443	78		

Tabelle 20: Ergebnistabelle der einfaktoriellen Varianzanalyse zum Einfluss der Unternehmen auf den Portalindex.

Die Signifikanz des Ergebnisses zeigt an, dass es in Bezug auf den Entwicklungsstand der Portalumsetzung deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen gibt. Die zweite Nullhypothese (Hypothese 4b), die einen vergleichbaren Status Quo bei den Unternehmen postuliert, muss damit verworfen und die Alternativhypothese kann anerkannt werden.

Bevor untersucht wird, welche der Entwicklungsstufen tatsächlich in den Unternehmen Realität sind, soll – zunächst noch unabhängig von den in Kapitel 7.3.1 definierten drei Stufen – die oben gefundene Unterschiedlichkeit der Unternehmen differenzierter betrachtet werden. Welche der Unternehmen sind untereinander vergleichbar und unterscheiden sich als Gruppe von anderen Unternehmen?

Der *Duncan-Test zur Bildung homogener Untergruppen* weist dazu fünf Gruppen aus, die in sich homogen sind, sich aber auf einem Niveau von $\alpha = 0,05$ voneinander unterscheiden. Das Unternehmen I weist dabei mit einem Wert von $\bar{A} = 14,0625$ die geringste Ausprägung in der Portalentwicklung auf, während Unternehmen H mit $\bar{A} = 80,667$ die höchste Ausprägung aufweist. Beide Unternehmen unterscheiden sich signifikant von allen übrigen, die sich im Mittelfeld befinden und weiterhin in drei Gruppen unterteilen lassen.

Parallel zu dieser statistischen Differenzierung soll auch jedes Unternehmen auf Basis seines Portalindex in eine der drei vordefinierten Entwicklungsstufen eingruppiert werden. Damit wird die dritte Fragestellung adressiert, die zum Inhalt hat, welche Entwicklungsstufen tatsächlich in den Unternehmen vorzufinden sind.

Die Klassifizierung erfolgt dabei entsprechend der in Tabelle 7 (Seite 254) getroffenen Kriterien. Die nachfolgende Tabelle zeigt die entsprechende Aufteilung sowie gleichzeitig die Ergebnisse des Duncan-Tests:

Unternehmen	Entwicklungsstufe	Untergruppe für Alpha = .05.				
		1	2	3	4	5
Untern. I	(Vorstufe)	14,0625				
Untern. F	1		28,1500			
Untern. K	1		35,2222	35,2222		
Untern. G	1			42,1429		
Untern. A	2				53,2857	
Untern. E	2				57,3750	
Untern. C	2				58,6000	
Untern. D	2				58,9286	
Untern. B	2				63,9444	
Untern. H	3					80,6667
Signifikanz (Duncan)		1,000	,178	,188	,071	1,000

Tabelle 21: Zuordnung der Unternehmen zu einer Portalentwicklungsstufe und homogene Gruppen nach dem Duncan-Test.

Bis auf eine Ausnahme ergeben die statistische Bildung homogener Gruppen und die beschreibende Einteilung gemäß der vordefinierten Portalentwicklungsstufen dieselben Ergebnisse:

Das Unternehmen I mit dem signifikant geringsten Mittelwert ($p = 0,05$) verfehlt knapp die Mindestpunktzahl für den Portalstatus von 15 % und wird der Vorstufe zugeordnet. Dies entspricht auch den Befunden zur ersten Hypothese, nach der dasselbe Unternehmen als einziges nicht die Realisierung eines Portals anstrebt.

Ebenso grenzt sich das Unternehmen H, das nach dem Duncan-Test als einziges die letzte Gruppe bildet, nach oben gegen alle übrigen Unternehmen ab und erreicht als einziges die dritte Entwicklungsstufe. Es ist damit deutlich weiter in der technischen Umsetzung fortgeschritten als die übrigen Unternehmen.

Weiterhin zeigt sich in Bezug auf die zweite Stufe der Portalentwicklung ein Bild, das den Ergebnissen des Duncan-Tests entspricht. Die fünf Unternehmen, die der zweiten Portalentwicklungsstufe zuzuordnen sind, befinden sich in derselben homogenen Gruppe und unterscheiden sich auf dem 5 %-Niveau von allen übrigen Unternehmen.

Lediglich in Bezug auf die erste Stufe der Portalentwicklung weicht diese Klassifizierung von der Einteilung nach dem Duncan-Test ab. Zwei der drei verbleibenden Unternehmen – Unternehmen F und G – weisen untereinander größere Unterschiede auf, so dass sie unter $\alpha = 0,05$ nicht als homogen betrachtet werden können. Die in Tabelle 7 (Seite 254) vorgenommene Einteilung auf Basis von Literaturanalyse und Praxisberichten hingegen würde hier keine zwei, sondern lediglich eine weitere Gruppe bilden. Dieser könnten dann beide Unternehmen sowie ebenso Unternehmen K, das nach dem Duncan-Test weder zu Unternehmen F noch zu G einen signifikanten Unterschied aufweist, zugeordnet werden. In Beantwortung der Fragestellung 4c kann damit gesagt werden, dass sich – mit Ausnahme der nicht erfassten höchsten Stufe – jede der theoretisch abgebildeten Portalentwicklungsstufen in einem oder mehreren Unternehmen nachweisen lassen.

Insgesamt kann aus diesen Ergebnissen gefolgert werden, dass es hinsichtlich der Umsetzung eines Mitarbeiterportals große Unterschiede zwischen den Unternehmen gibt.

Zwar bestätigt die große Mehrheit die Planung oder Realisierung eines solchen Portals. Jedoch verhält sich bereits hier ein Unternehmen entgegen dem allgemeinen Trend, indem es kein Portal plant.

Blickt man auf den Fortschritt in der Umsetzung, finden sich des Weiteren alle Entwicklungsstufen vertreten. Mit fünf Unternehmen liegt der Schwerpunkt dabei auf der mittleren zweiten Stufe, während drei Unternehmen noch im Anfangsstadium stecken und ein Unternehmen bereits sehr weit vorangeschritten ist.

11.3 Zur Gleichberechtigung von Managementstil und Technik

Der dritte Komplex an Arbeitshypothesen bezieht sich auf das Zusammenspiel von Interaktionskultur und Technik. Dazu wurde aus den zentralen Fragen zu der Interaktionskultur zunächst durch Summenbildung ein Gesamtindex⁶⁸ zum Vergleich mit dem Portalindex gebildet.

Als erstes sollen die beiden Indizes gemeinsam betrachtet werden. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht dies:

⁶⁸ Die beiden Fragenaspekte Persönlichkeitsfaktoren und Motivationsfaktoren werden hier nicht in die Betrachtung eingeschlossen.

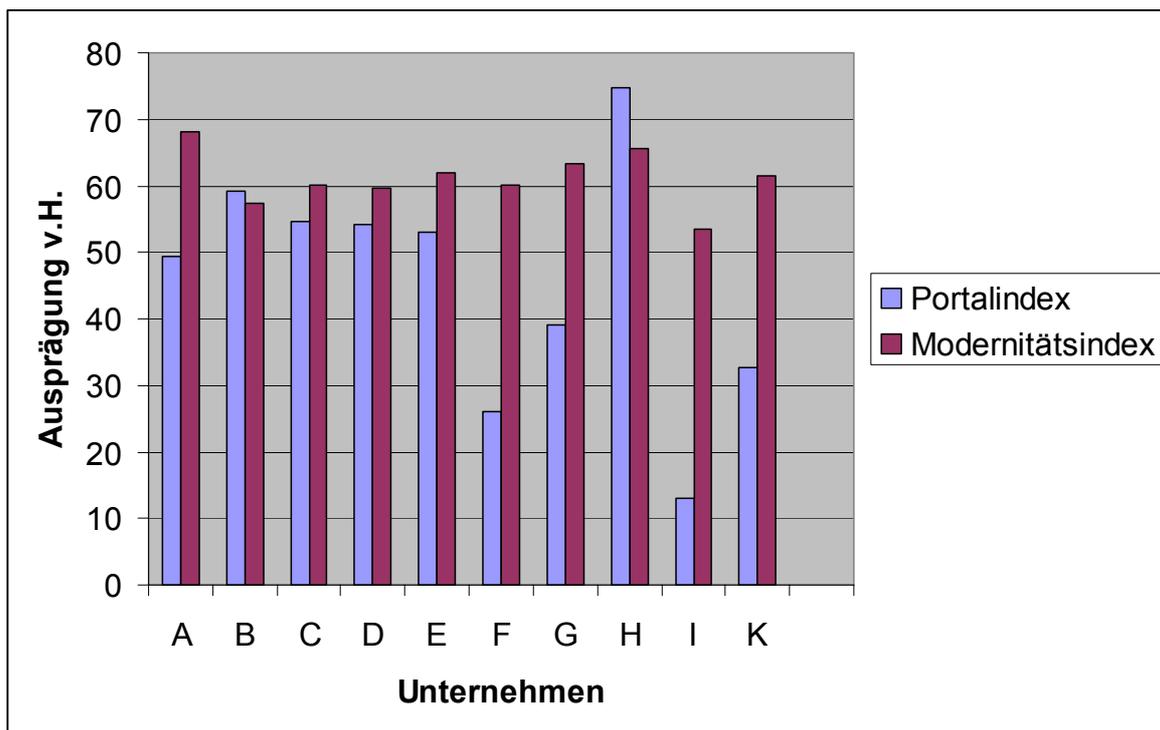


Abbildung 11: Grafische Gegenüberstellung von Modernitätsindex und Portalindex.

Anhand dieser grafischen Veranschaulichung werden die bereits beschriebenen Befunde erneut deutlich: die Modernitätsindizes weisen eine nur geringe Schwankung auf und unterscheiden sich zwischen den Unternehmen nur unwesentlich. Die Portalindizes hingegen variieren deutlich stärker.

Weiterhin lässt sich feststellen, dass bei acht der zehn teilnehmenden Unternehmen die Ausprägung des Modernitätsindexes höher liegt als diejenige des Mitarbeiterportals. Lediglich bei zwei Unternehmen findet sich der gegenteilige Effekt.

Während sich bei fünf der Unternehmen (Unternehmen B, C, D, E und H) nur geringe Unterschiede zwischen beiden Indizes zeigen, weichen die übrigen fünf deutlicher voneinander ab. In allen fünf letzten Fällen weisen die Indizes der Interaktionskultur dabei eine weitere Fortentwicklung auf als die Portalindizes.

Diese deskriptiven Betrachtungen sollen im Folgenden durch statistische Berechnungen genauer analysiert werden.

Zunächst soll die erste Hypothese (5a) überprüft werden, die höhere Mittelwerte bei den Portalindizes postuliert. Im nächsten Schritt werden dann die offensichtlichen Unterschiede zwischen den Unternehmen analysiert (5b).

Die hier zunächst relevanten Ergebnisse der *zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung* zeigt die nachfolgende Tabelle:

Quelle der Variation (Q.d.V.)	Quadratsumme (QS)	Freiheitsgrade (df)	Varianz (σ^2)	F-Wert (F)
Indizes	9204,409	1	9204,409	146,013**
Fehler (Indizes)	4349,631	69		

Tabelle 22: Auszug aus der zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung zum Vergleich der Indizes von Interaktionskultur und Technik.

Der F-Wert der Innersubjekteffekte von $F = 146,013$ ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,001$ sehr signifikant, das heißt dass sich die Mittelwerte deutlich voneinander unterscheiden. Der Mittelwert des Bereichs Interaktionskultur liegt dabei mit $\bar{x} = 61,0704$ deutlich über demjenigen des Mitarbeiterportals von $\bar{x} = 45,0656$ (siehe hierzu die deskriptive Statistik in Tabelle 52 im Anhang).

Dieser Befund spricht eindeutig gegen die Erwartung in Hypothese 5a, nach der der Entwicklungsstand der Technik weiter fortgeschritten sein sollte als derjenige der Interaktionskultur. Die Nullhypothese, die demgegenüber einen gleich hohen oder höheren Wert der Interaktionskultur postuliert, muss damit beibehalten werden.

Wie an der obigen Grafik (Seite 291) bereits erkennbar, liegen hinsichtlich dieses Verhältnisses größere Unterschiede zwischen den Unternehmen vor. Die nachfolgende Tabelle zur Interaktion⁶⁹ bestätigt dies:

Quelle der Variation (Q.d.V.)	Quadratsumme (QS)	Freiheitsgrade (df)	Varianz (σ^2)	F-Wert (F)
Indizes * Unternehmen	10176,033	9	1130,670	17,936**

Tabelle 23: Auszug aus der zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung zum Einfluss der Unternehmen auf das Verhältnis der Indizes von Interaktionskultur und Technik.

⁶⁹ Die Betrachtung eines Haupteffekts des Unternehmens auf beide Indizes zugleich erscheint hier wenig zielführend.

Die Interaktion zwischen beiden Faktoren wird mit einem F-Wert von $F = 17,936$ sehr signifikant ($p < 0,001$). Wie auf Basis der Deskription der Daten erwartet unterscheiden sich die Unternehmen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Interaktionskultur und Technik erheblich.

Die Beantwortung zur Fragestellung 5b lautet daher, dass die Beziehung zwischen dem Technikstand und der Entwicklung hin zu einem modernen Managementstil zwischen den Unternehmen große Unterschiede aufweist. Es kann nicht bestätigt werden, dass die Befunde eines Unternehmens auf die übrigen übertragbar sind.

11.4 Betrachtung der organisatorischen Komponente und des „formalen“ Vorhabens B2E

Nach der Betrachtung des Entwicklungsstandes von Managementstil und Mitarbeiterportal – zunächst separat und sowie alsdann zusammen – soll nun das deklarierte Vorhaben der Unternehmen hinsichtlich des B2E sowie das Stadium der Rahmenbedingungen analysiert werden. Dazu wird der dritte Teil des Fragebogens betrachtet, der sich mit den formalen Aspekten des B2E wie beispielsweise seiner Verankerung in der Unternehmensstrategie, sowie noch grundlegender überhaupt mit der explizierten Absicht der B2E-Durchführung beschäftigt.

Die Sichtung der Daten zeigt, dass die Strategie Business to Employee in sechs der befragten Unternehmen umgesetzt wird. Es sind dies die Unternehmen A, B, C, D, E und H. Die verbleibenden vier Unternehmen setzen die Strategie derzeit nicht ein, jedoch wird in zwei dieser Unternehmen zumindest teilweise über eine Einführung nachgedacht. In den Unternehmen F und I hingegen gibt es auch keine diesbezüglichen Überlegungen.

Eine zusammenfassende Übersicht zeigt die nachfolgende Tabelle:

Unternehmen	Wird in Ihrem Unternehmen Business to Employee (B2E) umgesetzt?			
	Nein...		Ja	
	...& keine Überlegungen	... aber Überlegungen	Planung	Umsetzung
Unternehmen A	0	0	7	0
Unternehmen B	0	1	4	4
Unternehmen C	0	0	1	4
Unternehmen D	0	0	0	2
Unternehmen E	0	0	4	3
Unternehmen F	9	0	0	0
Unternehmen G	1	2	0	0
Unternehmen H	0	0	0	9
Unternehmen I	7	0	0	0
Unternehmen K	4	2	0	0
Gesamt	22	4	16	22

Tabelle 24: Planung und Umsetzung von B2E nach Unternehmen.

Analog zu den beiden anderen Bereichen der Befragung wurde auch für diesen Fragenkomplex ein Index gebildet, der eine zusammenfassende Aussage über alle direkten Fragen zu B2E gibt (zur Berechnung siehe Kapitel 10.2.3). Die Ergebnisse spiegeln im Wesentlichen die obigen Befunde wider: bei vier der Unternehmen ist keine deutliche Entwicklung in Richtung auf die B2E-Umsetzung vorzufinden. Die übrigen sechs Unternehmen jedoch scheinen – in unterschiedlich starker Ausprägung – bereits einige Fortschritte in der Umsetzung der Rahmenbedingungen des B2E aufzuweisen.

Eine hier berechnete *Varianzanalyse* zeigt mit einem empirischen F-Wert von $F = 11,737$ einen deutlichen Effekt der Unternehmen auf ($p < 0,001$) und bestätigt damit den Eindruck aus den deskriptiven Ergebnissen. Der *Duncan-Test* ergibt auf dem 5 %-Niveau insgesamt drei homogene Gruppen, die dem obigen Anschein jedoch teilweise entgegenstehen:

Unternehmen	N	Untergruppe für Alpha = .05.		
		1	2	3
Unternehmen F	10	,0000		
Unternehmen I	8	,0000		
Unternehmen G	7	,5714		
Unternehmen K	9	,8889		
Unternehmen D	5	1,4000		
Unternehmen C	7	1,5714		
Unternehmen B	9	1,7778		
Unternehmen E	8		3,6250	
Unternehmen A	7		5,0000	5,0000
Unternehmen H	9			6,1111
Signifikanz		,097	,137	,228

Tabelle 25: Homogene Gruppen von Unternehmen hinsichtlich des B2E-Index.

Es zeigt sich hier, dass die Ausprägung der Unternehmen D, C und B in diesem Index mit $\bar{A} > 1$ *nicht* signifikant unterschiedlich zu der Ausprägung derjenigen Unternehmen ist, die die Strategie B2E gar nicht einsetzen. Auf deskriptiver Ebene der Betrachtung hingegen erschienen hier aber sehr wohl bereits erste Schritte sichtbar.

Es liegt damit hier der Fall vor, dass von diesen drei Unternehmen die Strategie B2E zwar befürwortet wird. Jedoch sind deren diesbezügliche Anstrengungen hinsichtlich der Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen nicht erkennbar verschieden von denjenigen Unternehmen, die B2E nicht umsetzen wollen.

Die Fragestellung 6a nach der expliziten Realisierung von B2E kann daher wie folgt beantwortet werden: Business to Employee wird derzeit *nicht* in allen der befragten Unternehmen umgesetzt. Die Mehrzahl der Befragten berichtet aber von entsprechenden Bestrebungen, und bei zwei weiteren Unternehmen findet sich zumindest der Gedanke an B2E. Lediglich für zwei der Unternehmen ist B2E absolut kein Thema.

Die Antwort zur Frage 6b nach der aktuellen Phase der Umsetzung lässt die Unternehmen in einem heterogenen Licht erscheinen. Von den Unternehmen ohne explizite B2E-Bestrebungen abgesehen zeichnen sich die übrigen sechs durch Mittelwerte zwischen $\bar{A} = 1,400$ (Unternehmen D) und $\bar{A} = 6,111$ (Unternehmen H) von insgesamt 8 zu erreichenden Punkten aus. Die Ausprägung der drei Unternehmen mit den geringsten Werten erreicht dabei allerdings keine statistische Signifikanz. Nachweisliche Maßnahmen lassen sich nur für die Unternehmen E, A und H bestätigen.

So herrschen zum einen große Unterschiede zwischen den Unternehmen, und zum anderen finden sich die idealen Voraussetzungen wie in Kapitel 7.4 beschrieben bislang noch bei keinem Unternehmen.

11.5 Zusammenhang der drei Komponenten

Mit der Klärung der abschließenden Fragestellung soll eine Gesamtsicht auf B2E gegeben werden.

Thematisiert wird hier einerseits der Zusammenhang zwischen dem Status der *Interaktionskultur* und dem explizierten B2E-Vorhaben (operationalisiert durch die Frage 1 des entsprechenden Befragungsteils) sowie mit dem Status der Gestaltung der entsprechenden Rahmenbedingungen (operationalisiert durch den B2E-Index).

Andererseits wird dieselbe Betrachtung anstatt für die Interaktionskultur ebenso für den *Technikstand* vorgenommen.

Zunächst sollen die Korrelationen mit der Interaktionskultur betrachtet werden:

		B2E-Index (BI)	Modernitätsindex Interaktionskultur (MI)	B2E-Frage 1: Wird B2E umgesetzt? (F1)
B2E-Index (BI)	Korrelation nach Pearson	1	0,342**	--
	Signifikanz (2-seitig)		0,002	--
	N	79	79	
Modernitäts- index Interaktions- kultur (MI)	Korrelation nach Pearson	0,342**	1	--
	Signifikanz (2-seitig)	0,002		--
	N	79	79	
B2E-Frage 1: Wird B2E um- gesetzt? (F1)	Korrelation nach Spearman	--	0,263*	1
	Signifikanz (2-seitig)	--	0,036	
	N		64	64

Tabelle 26: Korrelationen zwischen den direkten B2E-Indikatoren und dem Fortschritt der Interaktionskultur.

Beide Korrelationen werden signifikant. Das heißt, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Fortschritt in der Interaktionskultur und dem B2E-Index, also der Gestaltung von förderlichen Rahmenbedingungen für die Strategie besteht. Der Korrelationskoeffizient erreicht hier einen Wert von $r_{BIMI} = 0,342$, der mit $p = 0,002$ sehr signifikant wird.

Auch der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman, der den Zusammenhang zwischen dem explizierten Vorhaben und dem Modernitätsindex anzeigt, wird mit $p = 0,036$ signifikant ($r_{MIF1} = 0,263$).

In Bezug auf die Fragestellung 7a nach dem Zusammenhang zwischen dem Entwicklungsstand der Interaktionskultur und B2E lässt sich damit folgern, dass

zwischen der Interaktionskultur und beiden direkten Messungen der B2E-Umsetzung ein Zusammenhang besteht. Dieser ist in Bezug auf die Umsetzung der Rahmenbedingungen größer als hinsichtlich des expliziten Commitments zur Umsetzung.

Die analogen Korrelationen für den Portalindex sind in der nachstehenden Tabelle abgebildet:

		B2E-Index (BI)	Portalindex (PI)	B2E-Frage 1: Wird B2E umgesetzt? (F1)
B2E-Index (BI)	Korrelation nach Pearson	1	0,600**	--
	Signifikanz (2-seitig)		0,000	--
	N	79	79	--
Portalindex (PI)	Korrelation nach Pearson	0,600**	1	--
	Signifikanz (2-seitig)	0,000		--
	N	79	79	
B2E-Frage 1: Wird B2E umgesetzt? (F1)	Korrelation nach Spearman	--	0,828**	1
	Signifikanz (2-seitig)	--	0,000	
	N	--	64	64

Tabelle 27: Korrelationen zwischen den direkten B2E-Indikatoren und dem Fortschritt der Portalentwicklung.

Die Korrelationskoeffizienten erreichen hier Werte von $r_{BIPI} = 0,600$ (Pearson) und $r_{PIF1} = 0,828$ (Spearman). Sie werden beide mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,001$ signifikant.

Damit kann – in Beantwortung der Frage 7b – auch zwischen dem Portalindex und beiden direkten Indikatoren des B2E ein enger Zusammenhang aufgezeigt werden.

Insgesamt lässt sich daraus folgern, dass das ausdrückliche Vorhaben, B2E umsetzen zu wollen sowie der diesbezügliche Fortschritt hinsichtlich der organisatorischen Aspekte einen engen Zusammenhang sowohl zur Interaktionskultur des Unternehmens als auch zur Realisierung eines Mitarbeiterportals aufweist.

Die Korrelationskoeffizienten deuten darüber hinaus darauf hin, dass dieser Zusammenhang zum Portalindex größer ist als zur Interaktionskultur.

**Teil III –
Zusammenfassende Betrachtung**

12 Interpretation

Die Interaktionskultur in deutschen Unternehmen ist von einem Umgang mit den Mitarbeitern geprägt, der kaum noch konservative Elemente wie die strenge Überprüfungen von Arbeitsschritten oder die strikte Trennung von Aufgabenplanung und -ausführung aufweist.

Während sich hinsichtlich der Bewertung von Persönlichkeitsmerkmalen und Motivationsfaktoren bereits ein sehr modernes Bild zeigt, ist die konkrete Praxis der Arbeitsausführung jedoch erst durch eine verhältnismäßig geringe Anzahl moderner Elemente geprägt. Der Großteil der Prozesse und Regelungen verläuft zwar in einer Art und Weise, die deutlich fortschrittlicher als zu Zeiten Taylors ist, jedoch liegt sie von der Idealvorstellung des Umgangs im Verständnis dieser Arbeit noch ein Stück weit entfernt.

Hinsichtlich dieser Tendenz weisen die Unternehmen im Wesentlichen ein einheitliches Bild auf.

Dies wird bei Betrachtung der technischen Komponente des B2E anders, denn hier liegen klare Entwicklungsunterschiede zwischen den Unternehmen vor. So konnte bei einem der Unternehmen ein Stand nahe des idealen B2E-Mitarbeiterportals festgestellt werden, während sich die übrigen erst auf der ersten oder zweiten Entwicklungsstufe befinden. Ein Unternehmen indes hegt keine Absichten in Bezug auf eine Portalumsetzung.

Hinsichtlich der expliziten B2E-Realisierung teilen sich die Unternehmen in eine befürwortende und eine ablehnende Gruppe. Innerhalb der befürwortenden Gruppe weist der B2E-Index als Maßstab für die Schaffung förderlicher organisatorischer und struktureller Rahmenbedingungen eine große Spannweite auf, so dass hier für den Bereich der B2E-Realisierer von sehr unterschiedlichen Entwicklungsständen gesprochen werden kann.

Aus der gemeinsamen Betrachtung mit dem Mitarbeiterportal kann gefolgert werden, dass die Realisierung von B2E eng mit der Umsetzung eines Portals in Zusammenhang steht.

Auch zur Entwicklung der Interaktionskultur in eine moderne Richtung besteht ein Zusammenhang, jedoch ist dieser schwächer ausgeprägt.

Schwerpunkt der Anforderungen an den Mitarbeiter liegt im Bereich persönlicher Faktoren

Wie die Ergebnisse zeigen, ist die Berücksichtigung persönlicher Faktoren – hier im Prozess der Personalauswahl – den fachlichen Faktoren *nicht* nachgeordnet. Im Gegenteil überwiegt die Bewertung nichtfachlicher Kriterien gegenüber den rein fachlichen. Dies gilt sowohl für den tariflichen als auch für den außertariflichen Bereich.

Darüber hinaus konnte ebenfalls die Erwartung bestätigt werden, dass die Anforderungen an Mitarbeiter des außertariflichen Bereichs insgesamt höher sind als an Tarifmitarbeiter.

Unter Bezug auf die Beschreibung des modernen Umgangs mit dem Mitarbeiter sind die Ergebnisse in diesem Bereich durchweg als fortschrittlich zu bewerten. Sie zeigen, dass die Relevanz persönlicher Aspekte auch für das Arbeitsumfeld erkannt und gefordert wird.

Indem diese Anforderungen die Persönlichkeit des Mitarbeiters betreffen, wird hier in der Praxis ein „Übergreifen“ in die Privatsphäre des Mitarbeiters erkennbar. Auch dies bestätigt die theoretischen Überlegungen, nach denen eine zunehmende Aufweichung der strikten Trennung von Arbeit und Privatleben notwendig wird – in der hier vorliegenden Form mit dem primären unternehmensseitigen Anliegen, flexibel auf die geschäftlichen Anforderungen reagieren zu können.

Die *Forderung* privater Fähigkeiten und Fertigkeiten stellt allerdings nur die eine Seite der Medaille dar und legt einen einseitigen Schwerpunkt auf die Interessen des Unternehmens. Zum Ausgleich sollte dem Anspruch des Unternehmens an den vollen und auch persönlichen Einsatz des Mitarbeiters jedoch auch die Möglichkeit für den Mitarbeiter gegenübergestellt sein, die seine Persönlichkeit betreffenden Ansprüche in die Arbeitswelt hineinzutragen. Denn sind den hohen

Anforderungen nicht Ausgleichsmöglichkeiten für den Mitarbeiter gegenübergestellt, besteht schnell die Gefahr, dass dieser sich übervorteilt fühlt und demzufolge weniger Einsatz bringt, als ihm eigentlich möglich wäre.

Hinzu kommt hier, dass – im Verständnis einer Vertrauenskultur – der erste Schritt eines „Zugeständnisses“ (so es denn als solches anzusehen ist), also eines Vertrauensvorschlusses von Seiten des Unternehmens ausgehen sollte. Dem geringen Risiko steht dann die große Chance gegenüber, vom Mitarbeiter mehr Leistung als nur „Dienst nach Vorschrift“ zu erhalten (siehe hierzu auch Kapitel 7.2.2).

Eine erste Antwort zu diesem Aspekt liefert die Betrachtung der Motivationsfaktoren an späterer Stelle in diesem Kapitel.

Bewertung persönlicher Faktoren für außertarifliche Positionen unerwartet hoch

Im vorangegangenen Abschnitt wurde auf die höhere Bewertung von persönlichen im Vergleich zu fachlichen Merkmalen, sowie für den außertariflichen im Vergleich zum tariflichen Bereich eingegangen.

Innerhalb dieser erwarteten Tendenzen findet sich ebenso ein unerwarteter Effekt. Die Wechselwirkung zwischen den beiden Wiederholungsfaktoren ist signifikant, das heißt es gibt einen Effekt, der auf das Zusammenwirken von zwei bestimmten Faktorstufen zurückgeht: die Kombination von persönlichen Kriterien und außertariflicher Position führt zu einer besonders hohen Bewertung.

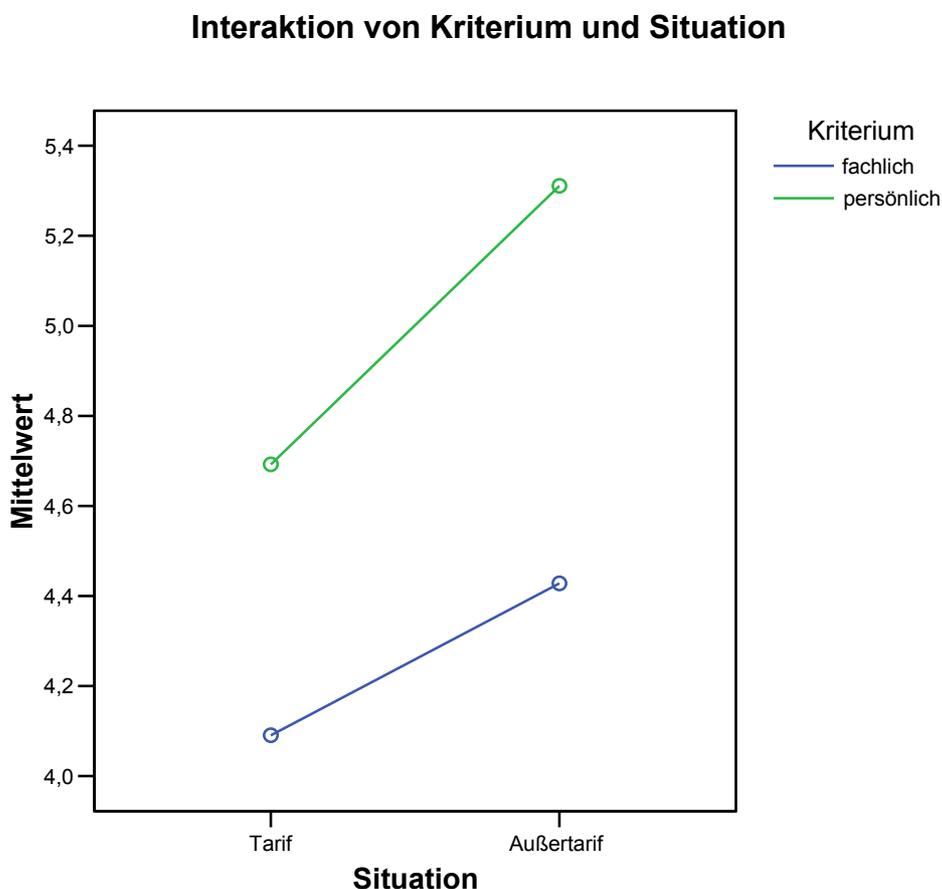


Abbildung 12: Grafik zu den Persönlichkeitsfaktoren: signifikante Interaktion von Kriterium und Situation.

Wie die Grafik zeigt, lässt sich dieser Interaktionseffekt zwischen Kriterium und Situation nicht auf gegenläufige Tendenzen zurückführen, das heißt die Rangfolgen der Mittelwerte beider Haupteffekte bleiben für den jeweils anderen Faktor erhalten. Vielmehr geht der Effekt auf eine überproportionale Steigerung in der Bewertung der persönlichen Merkmale im außertariflichen Bereich zurück. Die Bedeutungszunahme der fachlichen Kriterien von dem tariflichen zum außertariflichen Bereich hingegen fällt nicht so stark aus, und ebenso ist der Bedeutungszuwachs innerhalb des Tarifbereichs von den persönlichen hin zu den fachlichen Merkmalen deutlich geringer.

Das heißt, dass die Kombination des nichtfachlichen Kriteriums mit der außertariflichen Situation eine überdurchschnittlich hohe Bewertung erreicht.

Dies wirft sodann die Frage nach einer Erklärung für diesen Befund auf. Warum erlangen die persönlichen Kriterien innerhalb des außertariflichen Bereichs eine solchermaßen hohe Bewertung?

Zwei miteinander verbundene Aspekte aus der theoretischen Herleitung der einzelnen Befragungsteile können hier möglicherweise Ansatzpunkte zur Klärung liefern. Dies ist einerseits die beginnende Auflösung der strengen Aufgabentrennung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Wie beschrieben, verschwimmt diese Grenze infolge der zunehmenden Verantwortungsübergabe an die Mitarbeiter immer mehr.

Als damit zusammenhängend kann die hohe Bedeutung von Persönlichkeitsfaktoren angesehen werden, die als ein zentraler Aspekt im Rahmen der neuen Anforderungen an Mitarbeiter dargestellt wurde. Hier gewinnen neben der fachlichen Qualifikation so genannte Schlüsselqualifikationen immer mehr an Wert, da sie den Mitarbeiter auch über seine aktuelle Qualifikation hinaus befähigen, heute und zukünftig auf veränderte Anforderungen zu reagieren.

Dies vorausgeschickt, liefert die Datenlage mit der höheren Bewertung persönlicher Faktoren zunächst uneingeschränkte Unterstützung für den zweiten Aspekt. Aus dem neu definierten Umgang zwischen Management und Mitarbeitern und hier besonders aus der Verantwortungsabgabe von Vorgesetzten an Mitarbeiter heraus entsteht die Notwendigkeit eines veränderten Qualifikationsprofils seitens der neuen Verantwortungsträger. Innerhalb dieses geänderten Aufgaben- und Anforderungsspektrums erlangen die persönlichen Faktoren eine sehr hohe Bedeutung, während die fachlichen relativ gleich bleiben.

Darüber hinaus jedoch zeigt sich dieser gesteigerte Anspruch im außertariflichen Bereich viel deutlicher als im tariflichen.

Wenn aber gerade im Hinblick auf einen Aspekt, der in der neuen Definition des Umgangs eine herausragende Bedeutung erhält, eine solche Diskrepanz in den Anforderungen an zwei verschiedene Gruppen von Mitarbeitern zu Tage tritt, dann heißt dies zunächst, dass die Anzeichen eines modernen Umgangs mit dem Mitarbeiter im außertariflichen Bereich viel deutlicher zu sehen sind als im tariflichen.

Dabei ist nicht grundsätzlich der höhere Qualifikationsanspruch für den außertariflichen Bereich zu kritisieren. Aber es ist die Frage gerechtfertigt, ob dieser

Querschnitt durch die aktuelle Situation nicht möglicherweise Indiz für eine Entwicklung sein kann. Eine Entwicklung, in der der Anspruch einer neuen, modernen Sichtweise und eines geänderten Umgangs nicht für *alle* Mitarbeiter eines Unternehmens in gleichem Maße Gültigkeit besitzt, sondern sich möglicherweise viel stärker auf den außertariflich Angestellten bezieht, während die spürbaren Veränderungen für die Tarifmitarbeiter nur marginal sind.

Als Rückschluss aus dem quantitativ divergierenden Anforderungsprofil lässt sich also die Vermutung aufstellen, dass sich die Aufweichung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, und damit auch die erweiterten Verantwortungsbereiche und Freiräume für Mitarbeiter hauptsächlich auf einen bestimmten Teil der Belegschaft beziehen. Während in dem einen Bereich also tatsächlich eine Angleichung stattzufinden scheint, bringt dies jedoch auf einer anderen Ebene der Betrachtung eine wachsende Diskrepanz mit sich, denn indem die Veränderungen für den Tarifbereich nur in wesentlich schwächerem Ausmaß nachzuweisen sind, entfernen sich die Außertariflichen sozusagen „nach oben“.

Diese datenbasierte Herleitung bedarf jedoch weitergehender Untersuchungen.

Vielfalt der als wirksam beurteilten Motivationsfaktoren zeigt mehrdimensionale Mitarbeitersicht der Manager an

Bei den Faktoren, die hinsichtlich ihrer motivierenden Wirkung einzuschätzen waren, ist eine Betonung der so genannten „geistigen“ gegenüber den „physischen“ und „psychischen“ Faktoren zu beobachten. Die physischen und psychischen Faktoren unterscheiden sich hingegen nicht.

Daraus lässt sich zunächst schließen, dass hier *kein* dem konservativen Taylorismus gemäßes Bewertungsmuster vorzufinden ist, von dem eine Vernachlässigung der psychischen sowie der geistigen Elemente und dementsprechend eine einseitige Betonung physischer, monetärer Faktoren erwartet worden wäre. Das Muster der Antworten zeigt vielmehr an, dass mehrere Dimensionen menschlicher Bedürfnisse beachtet werden.

Damit wird die Person des Mitarbeiters aus dem früheren Verständnis herausgelöst, nach dem sie als faul und schwer motivierbar galt und nur durch Geld zum

Arbeiten zu bringen sei. Der Mitarbeiter wird nun als jemand skizziert, der in seiner Arbeit nicht nur ein notwendiges Übel sieht, sondern der eine grundsätzliche Leistungsbereitschaft mitbringt. Das hier zu Tage tretende Verständnis beschreibt den Mitarbeiter als eine Person, die sich mit ihrer Arbeit identifizieren kann und – vor allem – auch identifizieren *will*. Sie sieht ihre Aufgabe im Unternehmen auch als Möglichkeit zu ihrer persönlichen Entfaltung und Weiterentwicklung an.

Daneben treten ebenso Aspekte in den Blickpunkt, die sich nicht primär aus der Aufgabe herleiten, sondern die dem Arbeitsumfeld zuzuschreiben sind: das soziale Gefüge am Arbeitsplatz wird mit der Bewertung der psychischen Faktoren ebenfalls als bedeutsam für den Mitarbeiter und seine Leistungsbereitschaft anerkannt.

Bei der Betrachtung dieser Ergebnisse sind zwei Aspekte zu unterscheiden.

Zunächst lässt sich (auch unter gleichzeitiger Berücksichtigung des ersten Themenkomplexes *Persönlichkeitsfaktoren*) daraus ablesen, welche Aspekte der menschlichen Existenz auch innerhalb eines organisationalen, geschäftlichen Rahmens anerkannt und berücksichtigt werden. Hier wird das Überwinden der konservativen Sichtweise zum Ausdruck gebracht, denn die als wirksam erachteten Aspekte lassen sich nicht mehr allesamt auf den einen Nenner „Arbeitskraft“ reduzieren und durch die Beziehung „Arbeitskraft gegen Entlohnung“ definieren. Vielmehr wird der Blick auf die Arbeitskraft des Mitarbeiters durch die Berücksichtigung seiner Person – und des ihn umgebenden Umfelds erweitert.

Gleichzeitig bildet diese Sichtweise den Gegenpol zu der oben beschriebenen *Forderung* des Unternehmens an die „persönlichen“ Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters, denn hier werden innerhalb der Arbeitswelt auch weitergehende Ansprüche des Mitarbeiters berücksichtigt.

Darüber hinaus aber zeigt die direkte Beurteilung der vorgegebenen Faktoren auch, dass Motivatoren aus allen Bereichen der menschlichen Dimension (nach Frankl, vgl. Kapitel 7.2.1) in der heutigen Unternehmenspraxis eingesetzt werden oder zumindest *würden* – denn die Faktoren sollten hinsichtlich ihrer Wirksamkeit für die eigenen Mitarbeiter beurteilt werden.

Dieser zweite Aspekt geht noch über die reine Anerkennung hinaus, denn er weist auf den Willen zu deren tatsächlicher praktischer Umsetzung hin – anstelle eines reinen Lippenbekenntnisses.

Zusammenfassend können alle Unternehmen neben der Bewertung von Persönlichkeitsfaktoren in der Personalauswahl auch hinsichtlich der Beurteilung von Motivationsfaktoren als modern beurteilt werden.

Keine Dominanz konservativer Prinzipien, sondern Umgang mit den Mitarbeitern durch moderate Prinzipien dominiert

Die Ergebnisse des dritten Fragenbereichs zum Thema „Mitarbeiter“ zeigen zunächst auf, dass konservative Prinzipien bei der konkreten Arbeitsausführung und -organisation nur noch vereinzelt anzutreffen sind, und dass sie im Vergleich zu moderaten und modernen Wegen in der Häufigkeit deutlich unterliegen.

Die Elemente der hierarchischen Organisation verschwinden demnach aus der unternehmerischen Praxis, und hieran scheint die Wirkung äußerer Einflussfaktoren erkennbar zu werden: die Schwachstellen dieser Organisationsform wie beispielsweise die geringe Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter (Kühl, 1999) werden angesichts veränderter Wettbewerbsbedingungen und hier vor allem hinsichtlich der immensen Bedeutung von Wissen für den unternehmerischen Erfolg offensichtlich und sind nicht länger tolerierbar. Damit wird Raum für alternative Managementstile geschaffen, die an den obigen Ergebnissen bereits im Ansatz erkennbar sind.

Wenn jedoch auch die konservativen Elemente deutlich in der Unterzahl sind, so heißt dies nicht automatisch, dass nun ausschließlich moderne Wege der Führung und des Managements vorzufinden sind.

Wie die Ergebnisse des Weiteren vielmehr deutlich machen, ist die aktuelle Praxis durch einen Zwischenschritt zwischen den – mittlerweile veralteten – konservativen und den – anzustrebenden – modernen Prinzipien gekennzeichnet. Die so genannten moderaten Wege der Arbeitsausführung und -organisation finden sich mit deutlicher Mehrheit gegenüber den konservativen, aber auch gegenüber den modernen Prinzipien.

Wenn hier also durchaus Positives zu berichten ist, so besteht doch noch weitergehender Handlungsbedarf, um auch hier einen durchweg modernen Umgang mit den Mitarbeitern zu erreichen.

Unterschiede zwischen thematisch verschiedenen Teilbereichen

Diese genannten Befunde (Dominanz moderater Prinzipien) gelten zwar uneingeschränkt für alle drei untersuchten Themenbereiche „Verteilung von Verantwortlichkeiten“, „Isolation vs. Zusammenarbeit“ sowie „Einflussnahmemöglichkeit der Mitarbeiter“. Jedoch lassen sich bei näherer Betrachtung dieser inhaltlich verschiedenen Themengebiete durchaus Unterschiede in ihrem Ausmaß feststellen. Unter der Vorgabe sich insgesamt innerhalb des oben genannten „moderaten“ Bereichs zu befinden wurden die drei inhaltlich gegeneinander abgegrenzten Bereiche miteinander verglichen. Die Ergebnisse zeigen auf, dass deutliche Unterschiede zwischen dem zweiten und dem dritten Bereich bestehen. Die Anwendung moderner Prinzipien ist im dritten Themenbereich ausgeprägter als im zweiten.

Zwar spielt sich dies insgesamt – wie gesagt – innerhalb eines mittleren fortschrittlichen Stadiums ab. Jedoch kann dieses Ergebnis trotzdem dahingehend interpretiert werden, dass die Entwicklung in Bezug auf die „Einflussnahmemöglichkeit der Mitarbeiter“ weiter fortgeschritten ist als bei der „Zusammenarbeit vs. Isolation“.

Zur Diskussion dieses Befundes sei zunächst ein Blick auf die innerhalb dieser Bereiche gestellten Fragen geworfen: der zweite Bereich thematisiert einerseits die Kommunikationsbeziehungen zwischen Kollegen sowie die gegenseitige Kenntnis der Tätigkeiten und aktuellen Projekte. Der dritte Bereich befasst sich demgegenüber mit der Förderung und Weiterbildung des Mitarbeiters und seiner Möglichkeit, ihn betreffende Arbeitsbedingungen zu beeinflussen.

Der erste Interpretationsansatz liegt hier nahe: die Mitbestimmungsmöglichkeit der Mitarbeiter (in Bezug auf die Arbeitsabläufe) ist weiter modernisiert als es deren Kenntnis *über* oder ihr Interesse *an* anderen Aufgaben als den eigenen ist. Im letzteren der beiden Bereiche besteht entsprechend noch größerer Handlungsbedarf, da dieser Bereich bislang weniger „Modernisierung“ erfahren hat.

Auch wird an diesem Unterschied erkennbar, dass aufgrund der Komplexität des Vorhabens die gleichzeitige und gleichmäßige Berücksichtigung aller Bereiche kaum erfolgen kann.

Es lässt sich für diesen Befund jedoch noch eine alternative Erklärung anführen. Dazu sei das Ergebnis zunächst dahingehend betrachtet, in wie weit es – neben der Determinierung durch organisationale Bedingungen – auch die Initiative des Mitarbeiters in jedem der beiden Bereiche widerspiegelt. In dieser Hinsicht lässt sich feststellen, dass der Spielraum hierzu im zweiten Themenbereich größer zu sein scheint als im dritten. Denn in Fragen wie der Kenntnis der Aufgaben und Projekte von Kollegen ebenso wie hinsichtlich des informell durchgeführten Informationsaustauschs ist auch eindeutig das Engagement der Mitarbeiter gefragt. So könnte hier auch – auf Ebene des Mitarbeiters und damit weniger ursächlich durch das Unternehmen bestimmt – ein geringes Interesse am Umfeld des eigenen Arbeitsplatzes zum Ausdruck kommen.

Dieser Interpretationsansatz sei jedoch vorsichtig formuliert, denn dem (guten) Willen des Mitarbeiters kann seitens des Unternehmens ebenso gut ein Erfolgs- oder Zeitdruck entgegenstehen, der eine singuläre Fokussierung ausschließlich auf die eigene Arbeit erzwingt und der darüber hinaus gehende Interessen „von oben“ unterbindet.

Unternehmen bei Persönlichkeits- und Motivationsfaktoren moderner als bei der Praxis der Arbeitsausführung

Vergleicht man die drei Bereiche der Persönlichkeitsfaktoren, Motivationsfaktoren und Arbeitsweise miteinander, so schneidet die Art und Weise der Arbeitsausführung und -organisation im Vergleich mit den beiden anderen Bereichen etwas weniger positiv ab. Während sich die Bewertung von Personalauswahlfaktoren und Motivationsfaktoren bereits deutlich im modernen Rahmen bewegt, finden sich hinsichtlich der Arbeitsorganisation überwiegend Prinzipien aus einem mittleren „Fortschrittsbereich“. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben:

So ist zunächst festzustellen, dass die Bereiche der Motivation und der Personalauswahl – zumindest in der hier erfassten Form – weniger komplex sind als das gesamte Feld „Art und Weise der Arbeitsorganisation“. Während die beiden ersten

Bereiche einzeln und ohne Bezug zu anderen Komponenten betrachtet werden, bezieht sich der dritte Bereich auf die Gesamtheit der Geschäftsabläufe und weist damit einen wesentlich größeren Umfang sowie eine höhere Komplexität auf.

Dementsprechend ist es möglich, dass die Ergebnisse dort eine langwierigere Umsetzung der modernen Prinzipien widerspiegeln, während die Realisierung in den weniger komplexen Bereichen zügiger vonstatten geht und zum heutigen Zeitpunkt bereits weiter voran geschritten ist.

Eine zweite mögliche Erklärung leitet sich aus der Art der Erfassung ab. Während sowohl die Personalauswahlkriterien als auch die Motivationsfaktoren durch die Manager *eingeschätzt* werden sollten, werden die Prinzipien für den dritten Bereich direkt anhand der aktuellen Praxis bestimmt.

Dies legt die Vermutung nahe, dass sich in den Einstellungen der Führungskräfte bereits eine durchaus moderne Sichtweise widerspiegelt, die in dieser Ausprägung in der Praxis erst noch erreicht werden muss. So ließen sich die Ergebnisse auch dahingehend interpretieren, dass das tatsächliche Vorgehen noch dem Vorsatz des modernen Umgangs hinterherhinkt.

Alternativ lässt sich hier natürlich auch schlussfolgern, dass die erfragten Einstellungen leichter schöngefärbt werden können als dies bei einem Abbild der Praxis möglich ist.

Unternehmen weitestgehend einheitlich hinsichtlich Bedeutung des Mitarbeiters und Interaktionskultur

In Bezug auf die Rolle des Mitarbeiters zeigen die Unternehmen ein im Wesentlichen einheitliches Bild auf. Sowohl bei der Bewertung von Persönlichkeitsfaktoren im Vergleich zur fachlichen Qualifikation als auch bei den Motivationsfaktoren gibt es keine signifikanten Unterschiede.

Auch im dritten Fragenbereich zur Praxis der Arbeitsausführung treten bei zwei der drei Inhaltsgebiete keine Unterschiede zwischen den Unternehmen auf. Lediglich im dritten Themengebiet, das inhaltlich die Einflussnahmemöglichkeit der Mitarbeiter thematisiert, weichen die Unternehmen voneinander ab.

Die Ergebnisse stehen den Erwartungen damit teilweise entgegen. Da B2E als Gesamtstrategie, aber auch im Hinblick auf die Bedeutung des Mitarbeiters allein ein sehr komplexes Feld darstellt, war hier mit deutlicheren Unterschieden zwischen den Unternehmen gerechnet worden. Einerseits sollte darin zum Ausdruck kommen, dass die Unternehmen – eben aufgrund der Komplexität – ein schrittweises Vorgehen gewählt haben. Entsprechend ihrer Prioritätensetzung sollten sie in jeweils unterschiedlichen Bereichen mit der „Modernisierung“ beginnen, so dass in den verschiedenen Gebieten, die in der Befragung thematisiert wurden, jeweils andere Unternehmen die Spitzenpositionen bekleidet hätten.

Auf der anderen Seite waren „tatsächliche“ Unterschiede zwischen den Unternehmen erwartet worden, die auch bei Betrachtung aller Bereiche zugleich weiterhin hätten sichtbar bleiben sollen. Daran wäre erkennbar gewesen, dass die Interaktionskultur und heutige Bedeutung des Mitarbeiters in manchen deutschen Unternehmen mehr Aufmerksamkeit erfährt als in anderen.

Ein durchgängig fortschrittlicheres Vorgehen des einen gegenüber einem anderen Unternehmen konnte jedoch nicht nachgewiesen werden. Die Ergebnisse zeigen vielmehr an, dass der Entwicklungsstand bei den Unternehmen weitestgehend durchaus vergleichbar ist.

Die einzige Ausnahme bildet hier das Themengebiet *Einflussnahmemöglichkeit der Mitarbeiter*, das bei separater Betrachtung der drei Kategorien (konservativ – moderat – modern) hinsichtlich des konservativen Bereichs einen Unterschied zwischen zwei Unternehmen aufweist (siehe hierzu den folgenden Abschnitt).

Unterschiede zwischen den Unternehmen nur in einem von drei Themenbereichen

Die geschilderten und diskutierten Befunde zeigen an, dass sich die Unternehmen allesamt auf dem Weg zu einem modernen Managementstil befinden. Wenngleich die Unternehmen auch weitestgehend homogen sind, so lassen sich doch in einem Fall Unterschiede zwischen ihnen nachweisen.

Der dritte Themenbereich der *Arbeitsausführung*, der sich zum einen – wie oben dargestellt – durch eine größere Fortschrittlichkeit als der zweite Bereich auszeichnet, weist ebenso Unterschiede zwischen den Unternehmen auf: hier

besteht nur zwischen fünf der Unternehmen Homogenität, während die Modernitätsindizes der übrigen fünf wechselseitig voneinander abweichen. Diese Abweichung besteht beispielsweise zwischen dem rangletzten sowie den drei rangersten Unternehmen, sowie zwischen dem vorletztplatzierten und dem nach Rangplätzen „fortschrittlichsten“ Unternehmen.

Ohne hier im Detail auf die einzelnen Unternehmen eingehen zu wollen (siehe dazu die Ergebnisdarstellung in Kapitel 11.1.3: Vergleich der Unternehmen) zeigen die Ergebnisse an, dass in diesem Themengebiet signifikante Entwicklungsunterschiede zwischen den Unternehmen bestehen. Der Rangvergleich der Unternehmen über die drei Themengebiete hinweg ist hingegen *nicht* signifikant.

Betrachtet man diese beiden Befunde zusammen, so legt dies die Annahme nahe, dass die *Tendenzen* in allen drei Gebieten vergleichbar sind. Im dritten Bereich jedoch haben die Unterschiede eine extremere Ausprägung erhalten, die sich nun signifikant von Null unterscheidet.

Die signifikante Abweichung des Unternehmens A nach oben könnte gleichzeitig auch zu dem zuvor dargestellten Unterschied zwischen dem zweiten und dritten Themengebiet beitragen. Damit mag dieser Befund auch einen weiteren Erklärungsansatz für die oben bereits diskutierte Unterschiedlichkeit zwischen dem zweiten und dem dritten Themenbereich liefern, nämlich dass die größere *Varianz zwischen den Unternehmen* innerhalb dieses Bereichs auch zu der ausgeprägteren „Modernität“ des Bereichs beiträgt.

Ein Erklärungsansatz für diesen Effekt leitet sich wiederum aus der Betrachtung der inhaltlichen Themen dieses Bereichs her: es wird hier die Einflussnahmemöglichkeit der Mitarbeiter thematisiert. So könnte dieses Ergebnis darauf hinweisen, dass die „größten“ Unterschiede zwischen den befragten Unternehmen hinsichtlich der Freiheiten bestehen, die den Mitarbeitern gewährt werden.

Da der Fortschritt in allen übrigen Bereichen vergleichbar ist fällt es schwer, hier unterschiedliche Schwerpunktsetzungen oder eine unterschiedliche Reihenfolge im Vorgehen als Erklärung anzuführen. Denn dann würde gleichzeitig ein anderer Bereich erwartet werden, in dem die Platzierung der Unternehmen in etwa umgekehrt ist. Dies ist jedoch nicht der Fall.

So ließe sich dieser Befund also dahingehend interpretieren, dass einige Unternehmen schneller in der Umsetzung oder aber dazu fähig sind, komplexer vorzugehen als die anderen. Angesichts der Tatsache, dass die meisten Unternehmen hinsichtlich ihrer Größe vergleichbar sind, erscheint diese Erklärung jedoch nicht sehr nahe liegend. Hinzu kommt, dass sich gerade ein Unternehmen mit einer geringeren Anzahl an Mitarbeitern als konservativer herausgestellt hat.

Plausibler erscheint es daher, dass sich manche Unternehmen (oder besser: Manager) möglicherweise schwer damit tun, gerade im Bereich der Einflussnahme und damit auch Verantwortungsabgabe an Mitarbeiter von dem „gewohnten Weg“ abzuweichen. Hier würde sich dann die eher grundsätzliche Frage stellen, ob das als modern deklarierte Vorgehen in diesem Teilbereich von manchen Unternehmen (noch) gar nicht gewünscht ist – und deshalb die Bestrebungen in diesem Bereich hinter diejenigen anderer Unternehmen zurückbleiben. Dies könnte Anlass zu weiterer Forschung bieten, denn darüber kann die vorliegende Arbeit auf Basis der erhobenen Daten keine Auskunft geben.

Technikstatus uneinheitlich

Während die Unternehmen hinsichtlich ihres Managementstils auf einem mittleren Niveau in etwa miteinander vergleichbar sind, treten beim Technikstatus größere Unterschiede zwischen ihnen auf. Entsprechend der Erwartungen findet sich hier eine große Vielfalt hinsichtlich des aktuellen Status der Portalrealisierung. Jede der drei Entwicklungsstufen ist in einem oder in mehreren der befragten Unternehmen derzeitiger Stand, und in einem Fall findet sich darüber hinaus (erst) eine Vorstufe des Mitarbeiterportals.

In diesem Ergebnis spiegelt sich die große Komplexität wider, die hinsichtlich der Abbildung sämtlicher Prozesse auf eine web-fähige Basis besteht. Einerseits kommt darin ein unterschiedliches Vorgehen der Unternehmen zum Ausdruck, indem jeweils verschiedene Elemente des Portals zuerst realisiert wurden. Andererseits zeigt es, dass die Unternehmen ihrem technischen Ziel – im Sinne des B2E – bereits in unterschiedlich starkem Ausmaß näher gekommen sind.

Es ist bei der Interpretation dieses Befundes aber gleichzeitig zu berücksichtigen, dass nicht alle Unternehmen die Realisierung von B2E planen – und damit

dürfte auch für die Einführung des Mitarbeiterportals eine unterschiedliche Motivation vorliegen.

Hierzu bietet das Unterkapitel ab Seite 320 einige Erklärungsansätze.

Interaktionskultur gegenüber der Technikentwicklung wider Erwarten nicht vernachlässigt

Hinsichtlich der Interaktionskultur weisen die Unternehmen keine größeren Unterschiede auf, wohl aber in Bezug auf den Technikstand. Der Vergleich zwischen den beiden Entwicklungsständen ist dementsprechend differenziert zu betrachten.

Zunächst sei ein Blick auf die Unternehmen einer frühen technischen Entwicklungsstufe geworfen: hier sind bis zu ca. 40 % der Portalelemente realisiert. Betrachtet man im Vergleich den Realisierungsgrad moderner Prinzipien im Managementstil, liegt dieser mit etwa 60 % deutlich höher.

Doch auch die in der Umsetzung des Portals weiter fortgeschrittenen Unternehmen liegen damit nicht hinter der Betrachtung der Interaktionskultur zurück, sondern erreichen einen in etwa vergleichbaren Stand (zu den Angaben siehe Abbildung 11).

Lediglich bei einem Unternehmen – Unternehmen H – findet sich eine größere Abweichung zu Gunsten der Technik.

Die mehrheitlichen Befunde sprechen damit eindeutig gegen die Erwartungen. Auf Basis der theoretischen Überlegungen war dort ein kritisches Moment gesehen worden, wo – ausgehend von dem jeweils definierten „Idealzustand“ – das Vorantreiben der Technik die kulturelle Entwicklung deutlich übersteigt, und schließlich ein Mitarbeiter, dem nur in mäßigem Rahmen Eigenverantwortlichkeit zugestanden wird, mit modernster „intelligenter“ Technik agieren soll. Diese Konstellation konnte entgegen der Erwartungen nicht nachgewiesen werden.

Vielmehr zeigen die Daten an, dass sich der Status Quo in Bezug auf Sicht und Behandlung des Mitarbeiters insgesamt näher am vordefinierten Zielzustand befindet als dies bei der Technik der Fall ist. Die befürchtete Vernachlässigung des „menschlichen“ Aspekts bei der Umsetzung der – häufig techniklastigen – Strategie hat sich nicht bewahrheitet.

Bei der Interpretation der Daten ist allerdings zu berücksichtigen, dass es sich hier um einen Querschnitt und damit um eine statische Erfassung anstelle einer längsschnittlichen Betrachtung handelt. Die gegebene Interpretation, dass beide Elemente eine gleichberechtigte Behandlung erfahren, besitzt damit auch nur für den aktuellen Zeitpunkt Gültigkeit.

Zwar könnte diese Einschätzung möglicherweise auch rückblickend geltend gemacht werden, denn die Entwicklung bis zum Heute lässt sich ausgehend von der theoretischen Erörterung auf einen in etwa vergleichbaren Anfangszeitpunkt datieren. Jedoch entbehrt diese Annahme aus dem oben genannten Grund der empirischen Untermauerung und ist daher nur als eine Möglichkeit (von vielen) anzusehen, die hier aber nicht weiter verfolgt werden soll.

Vorausschauend ist die Interpretation der gleichberechtigten Betrachtung des technischen wie des zwischenmenschlichen Elements aber möglicherweise zu relativieren wenn man gleichzeitig berücksichtigt, dass die technische Entwicklung mit ihrem Fortschreiten ein stetig zunehmendes Tempo vorzuweisen hat.

So ließe sich denn auch das Verhältnis bei Unternehmen H so interpretieren, dass hier – als einzigem Unternehmen – die Technikentwicklung die entsprechende Modernisierung des Managementstils bereits überholt hat.

Jedoch gründet sich auch diese Aussage mehr auf Vermutungen denn auf empirisch untermauerte Theorien und kann damit in erster Linie nur Ausgangspunkt weiterer Forschung sein.

B2E bei sechs von zehn Unternehmen explizite Strategie

Die Strategie Business to Employee erfährt offensichtlich nicht in allen der befragten Unternehmen eine solche Bedeutung, wie es die aktuelle Diskussion annehmen lassen könnte: auf die explizite Frage nach der Umsetzung der Strategie antworteten nur sechs Unternehmen mit „JA“, während die übrigen vier Unternehmen die Frage verneinten. Zwei dieser vier Unternehmen erreichen im B2E-Index einen Mittelwert von $\bar{A} = 0$, was bedeutet, dass hier keinerlei B2E-konforme Bestrebungen vorzufinden sind. Bei den zwei übrigen Unternehmen G und K, die immerhin schon über erste Überlegungen zur B2E-Umsetzung berichten, findet

sich eine minimale Entwicklung in Richtung B2E. Sechs Unternehmen – und damit die Mehrheit – setzen diese Strategie jedoch sehr wohl um.

Der Entwicklungsfortschritt nur für den strategischen Aspekt ist bei diesen sechs Unternehmen indes sehr unterschiedlich. Zunächst ist hier festzustellen, dass der Idealwert von acht Punkten von keinem Unternehmen – auch nicht annähernd – erreicht wird. Zwei Unternehmen weisen mit Werten zwischen 62 % und 75 % jedoch bereits einen relativ weiten Fortschritt auf, während sich die übrigen im mittleren Bereich (Unternehmen E mit $\bar{A} = 3,6250$; ca. 45 % des Maximalwertes) oder sogar erst in der Anfangsphase der B2E-Realisierung befinden. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick:

Unternehmen	Mittelwert (\bar{A})	N
Unternehmen A	5,0000	7
Unternehmen B	1,7778	9
Unternehmen C	1,5714	7
Unternehmen D	1,4000	5
Unternehmen E	3,6250	8
Unternehmen F	,0000	10
Unternehmen G	,5714	7
Unternehmen H	6,1111	9
Unternehmen I	,0000	8
Unternehmen K	,8889	9
Gesamt	2,0886	79

Tabelle 28: B2E-Index nach Unternehmen.

Die statistische Betrachtung der Mittelwertvergleiche ergibt für die Klassifizierung der Unternehmen allerdings ein leicht differenziertes Bild. Mittels des Duncan-Tests zeigt sich hier, dass die Unternehmen in der „Anfangsphase“ keinen signifikanten Unterschied zu den Unternehmen mit einem Mittelwert von $\bar{A} = 0,00$ aufweisen. Vielmehr können alle Mittelwerte bis einschließlich $\bar{A} = 1,7778$ als homogen angesehen werden ($\alpha = 0,05$). Das heißt, dass auf der rein beschreibenden Ebene zwar schon erste Schritte in die „richtige“ Richtung erkennbar sind, jedoch

haben diese noch nicht die notwendige Ausprägung erreicht, als dass man auch im statistisch bedeutsamen Sinne von Fortschritt sprechen könnte.

Wie die Ergebnisse zu den beiden übrigen Bausteinen angezeigt haben, liegt beim Managementstil sowie in Bezug auf das technische Element zumindest hinsichtlich der Planung ein einheitlicheres Bild vor.

Wie eng die Elemente in der Praxis zusammenhängen und welche Bedeutung sich daraus ableiten lässt wird nachfolgend diskutiert.

***Zusammenhang der drei Komponenten empirisch bestätigt,
jedoch in unterschiedlich starkem Ausmaß***

Business to Employee wurde als eine Strategie vorgestellt, die sich durch drei wesentliche Elemente beschreiben lässt. Innerhalb des Ergebnisberichts wurde aufgezeigt, dass zwischen allen drei Elementen ein mittlerer bis starker Zusammenhang besteht. Damit konnte zunächst die Relevanz der theoretischen Verknüpfung von Interaktionskultur, Mitarbeiterportal und organisatorischen Rahmenbedingungen auch für die Praxis nachgewiesen werden.

Dieser Zusammenhang fällt zwischen den Komponenten jedoch unterschiedlich stark aus.

Betrachtet man einerseits die Absichten in Bezug auf B2E (operationalisiert durch die singuläre Frage, ob die Strategie eingesetzt wird) und andererseits den Fortschritt bei der Umsetzung des Portals, so zeigt sich hier der Zusammenhang, dass sich genau die vier Unternehmen auf der ersten bzw. der Vorstufe der Portalentwicklung befinden, die *keine* Bestrebungen in Richtung einer B2E-Realisierung vornehmen. Umgekehrt ist die Implementierung der Strategie bei allen denjenigen Unternehmen bereits begonnen oder geplant, die sich auf Stufe zwei oder darüber befinden.

Dieser enge Zusammenhang legt die Erklärung nahe, dass die Umsetzung eines Mitarbeiterportals weiter fortgeschritten ist, wenn gleichzeitig B2E als Strategie im Unternehmen eingesetzt oder geplant ist. Unternehmen ohne diese Strategie hingegen liegen im Vergleich in der Entwicklung der Technik zurück, obwohl der Großteil von ihnen das Portal nicht weniger befürwortet. Es ist also

anzunehmen, dass die Strategie B2E die gleichzeitige Umsetzung eines Mitarbeiterportals sehr fördert.

Es lässt sich ebenso ein enger Zusammenhang zwischen dem Technikstand und den Rahmenbedingungen nachweisen. Auch hier gilt, dass relativ weites Fortschreiten in technischer Hinsicht ein ebensolches hinsichtlich der strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen mit sich bringt, und umgekehrt.

Schließlich lassen sich auch zwischen dem ausdrücklichen Vorhaben der B2E-Umsetzung, ihrem organisatorischen Fortschritt und der *Interaktionskultur* jeweils deutliche Korrelationen nachweisen. Allerdings fallen diese Zusammenhänge im Vergleich mit der Portalrealisierung deutlich schwächer aus.

Zur Diskussion dieses Befundes sei zunächst ein Blick auf andere Ergebnisse dieser Arbeit geworfen:

So konnte einerseits gezeigt werden, dass sich die Entwicklung der Technik wie auch die der Interaktionskultur derzeit auf einem vergleichbaren Level befinden – wenn man als Maßstab von den Idealvorstellungen im Sinne des B2E ausgeht. Es ist sogar tendenziell eher so, dass sich der Umgang mit den Mitarbeitern bereits näher an dem Zielzustand befindet als die Technik.

Auf der anderen Seite nun besteht die oben beschriebene Diskrepanz zwischen dem Zusammenhang jeder der beiden Komponenten mit der Realisierung des B2E im Unternehmen. Da beide Komponenten die wesentlichen Elemente des B2E darstellen wäre eigentlich davon auszugehen, dass entweder ihr jeweiliger Zusammenhang mit der B2E-Realisierung vergleichbar ist, oder aber dass die weiter fortgeschrittene Komponente einen engeren Zusammenhang aufweist.

Es stellt sich damit die Frage nach einer Erklärung für diesen offensichtlich gegenteiligen Befund. Spricht dies dafür, dass die Interaktionskultur weniger als konstituierendes Element des B2E angesehen werden kann? Oder ist es doch hauptsächlich die Technik, die das Wesen des B2E ausmacht?

Das Mitarbeiterportal – bei manchen Unternehmen auch B2E-Portal genannt – ist ein Medium, das speziell auf die Ansprüche des B2E zugeschnitten ist. Zwar gab es – wie in der vorliegenden Arbeit geschildert – schon lange vor der

Strategie B2E ein Unternehmensportal oder entsprechende Ansätze. Das Verständnis des Mitarbeiterportals als zentrales Arbeitsmedium und in der Weise, wie es diese Arbeit operationalisiert, begründet sich in seiner Existenz jedoch zu einem wesentlichen Teil aus der Strategie des B2E heraus.

Die Interaktionskultur auf der anderen Seite gehört in mindestens demselben Maße zur Strategie B2E wie die Technik. Denn der Kern des B2E ist genau die Ausrichtung der Arbeitsorganisation an den Interessen der Mitarbeiter und damit deren veränderte Sicht und Behandlung. Jedoch – und das scheint hier wesentlich – ist eine Veränderung des Managementstils offensichtlich weniger an eine B2E-Strategie gebunden als dies für die Fortentwicklung des Mitarbeiterportals der Fall ist. Vielmehr ergibt sich die Neudefinition der Interaktionskultur als Maßstab für den Umgang zwischen Management und Mitarbeitern (sowie der Mitarbeiter untereinander) auch unabhängig von einer (beabsichtigten) B2E-Implementierung.

Der „richtige“ Umgang mit dem Mitarbeiter, also der „richtige“ dominierende Managementstil im Unternehmen ist zwar auf der einen Seite ein wesentliches kritisches Moment des B2E. Auf der anderen Seite jedoch ist die Interaktionskultur keineswegs ausschließlich als Folge der Strategie anzusehen, sondern besitzt ebenso eine Eigendynamik und kann auch unabhängig von ihr existieren. Das heißt, dass die Notwendigkeit eines veränderten Umgangs eine direktere Konsequenz aus den veränderten Rahmenbedingungen ist, als dies für die Technik in Form des Mitarbeiterportals gesagt werden kann. Es ist nicht in erster Linie die „Strömung B2E“, welche aus den geänderten Umfeldbedingungen resultiert und dann einseitig (unidirektional) die Interaktionskultur beeinflusst, sondern vielmehr gehen einerseits beide auf gemeinsame Strömungen zurück, sowie fördern sich andererseits gegenseitig.

Die Interaktionskultur ist also in diesem Sinne als konstituierendes Element des B2E anzusehen, das sich jedoch nicht allein aus der Strategie heraus definiert, sondern gleichermaßen durch andere – beschriebene – Faktoren beeinflusst ist. Die Technik auf der anderen Seite weist schon aus der Definition heraus eine geringere Eigenständigkeit auf. Zwar wurde auch hier auf entsprechende Entwicklungsvorläufer verwiesen, jedoch ist die Hauptaufgabe der Technik eine mittelbare, nämlich die Unterstützung der Interaktionskultur. Die Fortentwicklung der

Technik – speziell des Mitarbeiterportals – kann damit auch als durch die Strategie moderiert angesehen werden.

Während sich die moderne Interaktionskultur also auch unabhängig von B2E definieren lässt, wurde die Technologie jedoch in erster Linie zur Unterstützung der modernen Interaktionskultur im Sinne des B2E kreiert – und ist in diesem Sinne und im Gegensatz zur Interaktionskultur als B2E-spezifisch anzusehen.

Dies wird durch die höhere Korrelation zum Ausdruck gebracht.

13 Bedeutung der empirischen Befunde für den Mitarbeiter

Die Datenerhebung im Rahmen der vorliegenden Arbeit hat insgesamt gezeigt, dass hierarchische Prinzipien und eine einseitige und ausschließlich autoritäre Behandlung des Mitarbeiters in deutschen Unternehmen kaum mehr vorzufinden sind. Vielmehr ist die ganzheitliche Betrachtung des Mitarbeiters als autonome Persönlichkeit bereits in einigen Bereichen der unternehmerischen Praxis erkennbar.

So haben nichtfachliche Merkmale wie beispielsweise Kommunikationsvermögen und Entscheidungsfähigkeit innerhalb der Personalauswahl heute eine sehr große Bedeutung und weisen sogar eine höhere Wichtigkeit auf als die rein fachlichen Kriterien. Ein Blick auf die Motivationsfaktoren macht deutlich, dass sich diese erweiterte Sicht nicht nur in Bezug auf die *Anforderungen* an den Mitarbeiter zeigt, sondern ebenso in der Art und Weise, wie das Unternehmen auf den Mitarbeiter zugeht. Denn auch hinsichtlich der Annahmen über den Handlungsantrieb des Mitarbeiters wird sichtbar, dass mit der gleichberechtigten Wirksamkeitseinschätzung von physischen, psychischen und geistigen Faktoren sämtliche Dimensionen des ganzen Menschen anerkannt sind und der Mitarbeiter damit auch für jede seiner Bedürfnisklassen Befriedigung durch die Arbeit oder das Arbeitsumfeld erwarten kann.

Die Art und Weise der Arbeitsausführung und -organisation bestätigt diesen Eindruck zumindest in der Tendenz. In jedem der drei hier betrachteten Themenbereiche sind Arbeitsbedingungen für den Mitarbeiter erkennbar, in denen ihm Verantwortung zugestanden wird, er mit anderen kooperativ zusammenarbeiten kann und er ebenso die Möglichkeit hat, seine direkte Arbeitsumgebung mitzugestalten. Ausgehend von dem als ideal definierten Zustand allerdings besteht hier noch einiges Handlungspotenzial, denn zwar sind die Tendenzen klar erkennbar, doch ist der Großteil der Umgangsprinzipien noch der Entwicklungsstufe *vor* der modernen Interaktionskultur zuzuordnen.

Darin besteht gleichzeitig der entscheidende Unterschied zwischen der Art und Weise der Arbeitsausführung einerseits, sowie der Bewertung von Persönlichkeits- und Motivationsfaktoren andererseits. Zwar kann für keinen der drei Aspekte der Sicht des Mitarbeiters gesagt werden, dass noch überwiegend ein althergebrachtes Muster vorherrsche. Jedoch liegt für die Arbeitsausführung der Schwerpunkt noch *vor* einer vollständigen Modernität, während der Idealzustand in den beiden übrigen Bereichen bereits erreicht zu sein scheint.

In der Interpretation wurde diesbezüglich bereits diskutiert, dass sich hierin möglicherweise die Diskrepanz zwischen der Einstellung – oder der grundsätzlichen Bereitschaft – der Führungskräfte und der tatsächlich gelebten Praxis im Unternehmen widerspiegelt. Das würde zunächst bedeuten, dass der heutige tatsächliche Umgang mit dem Mitarbeiter weniger modern ist als die erfragten Einstellungen der Führungskräfte dies zulassen würden. Hieraus ergeben sich alsdann zwei mögliche Ansatzpunkte.

Zum einen ist es möglich, dass die Einstellungen im Sinne eines Wunschdenkens durch die Vorstellung eines optimalen Zustands verzerrt sind und damit weniger das reale Verhalten der Befragten wiedergeben.

Zum anderen jedoch können die Einstellungen ebenso die wirkliche Bereitschaft der Führungskräfte zu einer offenen und selbst bestimmten Sicht des Mitarbeiters widerspiegeln. Dies brächte weiteres Handlungspotenzial zum Ausdruck, welches einerseits durch Initiative der Führungskräfte selbst sowie andererseits durch Antrieb von oben realisiert werden könnte. Für die Mitarbeiter ebenso wie für das gesamte Unternehmen wäre dies von Vorteil, da in der Folge ein weiteres und zunächst wenig problembehaftetes Vorgehen in Richtung auf den definierten Zielzustand zu erwarten wäre.

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass sich in einem der drei Bereiche der Arbeitsausführung und -organisation vergleichsweise weniger günstige Bedingungen für den Mitarbeiter abzeichnen. Das Themengebiet „Zusammenarbeit vs. Isolation der Mitarbeiter“ weist im Vergleich zur „Einflussnahmemöglichkeit der

Mitarbeiter“ eine geringere Anzahl moderner Prinzipien auf⁷⁰. Wie bereits diskutiert, zeigt dies eine relativ geringe Kenntnis von Arbeitsbereichen über die eigenen Aufgaben hinaus an, die aus mangelndem Interesse oder aber aus mangelnder Gelegenheit hierzu resultieren kann. Ebenso werden hier die Kommunikationsbeziehungen thematisiert, die nur auf eine mäßig offene Kultur und einen ebensolchen kooperativen Umgang miteinander hinweisen.

Sowohl eine fehlende Initiative seitens der Mitarbeiter selbst als auch eine (indirekte) Unterbindung entsprechender Aktivitäten seitens des Managements sind hier als Ursache denkbar, jedoch können die Daten hierüber keinen näheren Aufschluss geben.

Angesichts der immer weiter zunehmenden Bedeutung eines permanenten Informationsaustauschs ebenso wie eines kooperativen Miteinanders ist hier jedoch dringender Handlungsbedarf angezeigt. Der derzeitige Stand weist zwar erst einen geringen Rückstand gegenüber den beiden übrigen Themenbereichen aus, jedoch besteht durchaus die Gefahr einer größer werdenden Diskrepanz.

Auch seitens der Mitarbeiter sind dazu deren Engagement und Initiative gefragt, jedoch richtet sich der Handlungsappell hier primär an das Management. Ungeachtet beider möglicher Ursachen ist es zunächst an ihm, hier aktiv zu werden und eine kooperationsfreundliche Kultur zu fördern – und ebenso von den Mitarbeitern das entsprechende Verhalten einzufordern. Wie bereits ausführlich beschrieben stellt ein kooperativer Umgang der Mitarbeiter untereinander, ebenso wie ein intensiver (kommunikativer) Austausch von Erfahrungen angesichts der hohen Bedeutung von Wissen und Information als Produktionsfaktoren eine wesentliche Voraussetzung für den Bestand im Wettbewerb dar. Und auch für die Mitarbeiter bringt ein offener und kooperativer Umgang miteinander in erster Linie Vorteile mit sich, haben sie doch dadurch die Chance, auch ihren eigenen Wissens- und Erfahrungsschatz beständig zu erweitern.

Schließlich gibt auch der übergroße Bedeutungsunterschied zwischen den Persönlichkeitsfaktoren für den tariflichen und den außertariflichen Bereich Anlass zu einer separaten Betrachtung. Wie diskutiert deutet dieser darauf hin, dass es

⁷⁰ Für den dritten Themenbereich „Verteilung von Verantwortlichkeiten“ ließ sich hingegen kein Unterschied zu den beiden übrigen Bereichen nachweisen.

hinsichtlich der Umsetzung einer modernen Interaktionskultur eine Unterscheidung zwischen zwei „Klassen“ von Mitarbeitern gibt.

Während auf der einen Seite also die strikte Trennung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen Vorgesetztem und (außertariflichem) Mitarbeiter aufgehoben wird, wird auf der anderen Seite der Anforderungsunterschied zwischen tariflich und außertariflich beschäftigten Mitarbeitern in Teilen noch größer. Diese Entwicklung entspricht nicht dem Gedanken des B2E. Die Bevollmächtigung der Mitarbeiter bezieht sich grundsätzlich nicht nur auf eine bestimmte Klasse von Mitarbeitern, sondern hat generelle Gültigkeit – im Rahmen der Qualifikation des jeweiligen Mitarbeiters.

Geht man davon aus, dass die persönlichen Merkmale besonders im Zusammenhang mit der Erweiterung des Handlungsspielraumes und der Übernahme von Verantwortung Relevanz haben, so kann gefolgert werden, dass sich der Anspruch an diese Qualifikation mit steigender Bevollmächtigung überproportional erhöht. Hinzu kommt, dass das Ausmaß an Übernahme von Verantwortung und selbstständigem Treffen von Entscheidungen in außertariflichen Positionen deutlich höher liegt – und dies möglicherweise relativ unabhängig von der fachlichen Qualifikation, die bei generell steigendem Niveau im Vergleich zur persönlichen Kompetenz an Bedeutung verliert.

Allerdings sollte diese Entwicklung nicht zu einer neuen Trennlinie zwischen verschiedenen Gruppen von Mitarbeitern führen, bei der die eine Gruppe besondere Privilegien wie beispielsweise größere Freiräume genießt. Denn die Idealvorstellung einer modernen Interaktionskultur beschränkt sich zunächst *nicht* auf einzelne Klassen von Mitarbeitern, sondern hat generelle Gültigkeit und beschreibt einen grundsätzlich erweiterten Handlungsrahmen für jeden Mitarbeiter – im Rahmen seiner Qualifikation.

14 Resümee und Ausblick

Die Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die neuen Technologien und ihre Implikationen für die Unternehmen und deren Mitarbeiter sind zu einem großen Teil durch die Bedeutungszunahme von Informationen und Wissen bedingt. Die aktuell schon hohe Relevanz dieser Faktoren wird auch weiterhin noch zunehmen.

Dabei kann das Unternehmen als *ein* zentraler Ort für die Produktion von Wissen, und dementsprechend die Wissensgesellschaft als eine Gesellschaft lernernder Wirtschaftsorganisationen angesehen werden. Zwar leisten ebenso Wissenschaft und Bildung einen sehr großen Beitrag zu der Wissensgenerierung. Deren Bedeutung allerdings wird erst im Kontext der organisatorischen Nutzbarkeit und Nutzung in vollem Umfang sichtbar, denn primär Wirtschaftsunternehmen können wissenschaftliche Ergebnisse als Wettbewerbsvorteil nutzen. Die Bedeutung der Technologien ergibt sich zuvorderst aus ihrer Rolle als Unterstützer wirtschaftlicher Prozesse.

Die vorliegende Arbeit hat die Entwicklungen der vergangenen Jahre und Jahrzehnte dargestellt und mittels einer empirischen Erhebung erstmalig versucht, den aktuellen Stand der unternehmerischen Reaktionen auf die veränderten Bedingungen zu erfassen. Orientierungspunkt war dabei Business to Employee als strategische (Neu)Ausrichtung mit wesentlicher Einbeziehung der Faktoren Wissen und Mitarbeiter.

Die Strukturierung des B2E erfolgte dabei vorwiegend auf Basis von Praxisberichten und wiederum darauf aufbauend wurde in vielen Einzelschritten ein detailliertes und umfassendes Befragungsinstrument entwickelt. Dieses richtet sich an die Zielgruppe Manager, und die Ergebnisse spiegeln entsprechend den Blick der Manager auf das Unternehmen und dessen Mitarbeiter wider.

Die Arbeit kann in dieser Hinsicht als Pilotstudie angesehen werden, da zumindest zum Planungszeitpunkt vergleichbare Erhebungen, die sich an alle Elemente des B2E gleichermaßen richten, nicht vorhanden waren.

Das Ziel, die Manager als Befragungsteilnehmer zu gewinnen um möglichst umfassende Auskünfte zu allen drei Bereichen des B2E zu erhalten (sowie eine Stichprobe von mindestens fünf Personen je Unternehmen) bedingte auf der anderen Seite jedoch einen nicht sehr großen Umfang verwertbarer Antworten. Die aus den Ergebnissen gezogenen Schlussfolgerungen sind dementsprechend vorsichtig formuliert, und eine Untermauerung der beschriebenen Trends durch weitere Erhebungen wäre wünschenswert.

Die Befunde stellen in diesem Sinne die Sicht der Manager auf Ihre Mitarbeiter dar, sowie die aus ihrer Perspektive wahrgenommene Realität der unternehmerischen Praxis. Die Gegenüberstellung dieser Perspektive mit der Sicht der Mitarbeiter selbst, ihre Wahrnehmung der eigenen Freiräume und erweiterten Verantwortlichkeiten kann ein nächstes interessantes Forschungsfeld sein, das den hier berichteten Ergebnissen gegenübergestellt und auf etwaige Abweichungen überprüft werden kann.

Anlass zu diesem Forschungsgedanken bietet die Frage, inwieweit die Einschätzungen der Führungskräfte möglicherweise idealisiert sind, einerseits aus einem Wunschdenken oder Interessenskonflikt heraus sowie andererseits mangels genauer Kenntnis der Bedürfnisse der Mitarbeiter. Hier kommt wiederum die Überlegung zum Tragen, dass die Mitarbeiter eng in die Gestaltung einbezogen werden sollten, und dass die erweiterte Handlungsfähigkeit auch von den Mitarbeitern als solche wahrgenommen werden muss, um wirksam zu sein.

Ausgehend von der grundsätzlich nachgewiesenen Bereitschaft seitens des Unternehmens zu einem kommunikativen Miteinander stellt sich – anschließend an diese Arbeit – ebenso die Frage nach dem Engagement und der „Mitarbeit“ der Mitarbeiter und ihrer Bereitschaft, sich im veränderten unternehmerischen Umfeld auch angemessen zu verhalten.

Durch das neue Umfeld verändert sich jedoch nicht nur innerhalb der Unternehmen der Qualifikationsbedarf, was Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung mit sich bringt. Durch die gleichzeitige Virtualisierung der Unternehmen wird

ebenso die Flexibilität der Arbeitnehmer in beruflicher, aber auch in privater Hinsicht gefördert und gefordert. Die Bedeutung von Wissen geht noch weit über den unternehmerischen Kontext hinaus, denn Wissen wird immer mehr zur Grundlage der allgemeinen Verständigung.

Für den Einzelnen wird damit – auch unabhängig von seiner Stellung als Mitarbeiter eines Unternehmens – die Zugangsmöglichkeit zu Informationsquellen und der Umgang mit Wissen immer zentraler; sowohl zur allgemeinen Verständigung als auch als Grundlage des Zugangs zu spezifischen Informationsquellen.

Das heißt zum einen, es werden in Zukunft verstärkt praktische Fähigkeiten notwendig sein, um mit den potenziell verfügbaren Informationen umgehen zu können. Hierunter fällt besonders die methodische Kompetenz zum Umgang mit Informationstechniken, z. B. das Beherrschen von EDV-Programmen oder das Wissen um die gezielte Suche und Auswahl von Informationen. Besonders dieser Aspekt „neuer“ Kompetenzen in der (zukünftigen) Wissensgesellschaft erscheint einer besonderen Betonung Wert, denn es kommt hier zum Ausdruck, dass die Technologien zwar eine große Rolle spielen, jedoch determinieren und dominieren sie *nicht* die Entwicklung. Zu einem breiten Allgemeinwissen gehören zukünftig auch Basisqualifikationen im Umgang mit verschiedenen Medien, und der Einzelne wird sich gut mit dem Computer auskennen, jedoch ohne ein IT-Spezialist zu sein.

Zum anderen werden auch in Zukunft zumindest bestimmte Persönlichkeitsmerkmale für die Existenz des Einzelnen in der Gesellschaft große Bedeutung haben. Darunter fallen als „personale Kompetenz“ besonders die persönlichen Fähigkeiten zum Umgang mit Wissen, wie z. B. Neugier und Offenheit als Voraussetzung zur Annahme neuen Wissens, sowie ebenso die kritische Auseinandersetzung und Reflexionsfähigkeit mit dem Erfahrenen. Gleichzeitig sind soziale Kompetenzen, speziell in kommunikativer Hinsicht notwendig, um Wissen und Erfahrungen aufnehmen und weitergeben zu können. Dazu zählen neben der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit insbesondere auch die Fähigkeit zu sozialen Beziehungen und (wieder) die Teamfähigkeit als Möglichkeit zur gemeinsamen, synergetischen Wissensgenerierung.

Mit der zentralen Bedeutung, die Wissen – und vor allem der angemessene Umgang mit Wissen – auch in Zukunft einnehmen wird entsteht gleichzeitig die Gefahr, dass die Gesellschaft in zwei Klassen zerfällt: Menschen, die mit der zunehmenden Informationsflut und den auch gesellschaftlich veränderten Anforderungen umzugehen verstehen, und anderen, denen dies nicht gelingt. Die althergebrachte Überzeugung, Wissen sei Macht und müsse dementsprechend gehört werden, wird der Einsicht weichen müssen, dass (erst) die Kommunikation von Wissen bedeutet, vollständig am (gesellschaftlichen) Leben teilzunehmen. Der soziale Aspekt eines informationstechnischen Analphabetismus und damit einhergehend das Risiko einer Benachteiligung ist also nicht zu unterschätzen, zumal mit der stetigen Zunahme des Wissens“portfolios“ auch das Nichtwissen – bzw. die Kenntnis, wo es Nichtwissen gibt – immer größer wird.

Literaturverzeichnis

- Alpsü, A. (2001). ERM: Mitarbeiterportal – Mitarbeiter als “Kunde”. *CoPers Computer und Personal*, 18 – 22, SAP-Sonderheft.
- Babbage, Ch. (1835). *On the Economy of Machinery and Manufacturers* [E-book]. Verfügbar unter: <http://www.abacci.com/books> (2003-08-27).
- Bach, V. & Österle, H. (1999). Wissensmanagement: Eine unternehmerische Perspektive. In: V. Bach, P. Vogler & H. Österle (Hrsg.), *Business Knowledge Management. Praxiserfahrungen mit Intranet-basierten Lösungen* (S. 13 – 35). Berlin: Springer.
- Bader, W. (1994). *Neues Menschenbild für die Ökonomie*. Ludwigsburg, Berlin: Wissenschaft & Praxis.
- Baukowitz, A. & Boes, A. (1998). *Informationsgesellschaft. Kurzer Abriss über die Geschichte eines schillernden Begriffs*. Universität Hannover, Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft, Seminar „Arbeit in der Informationsgesellschaft – Entwicklung der Qualifikationsanforderungen und der beruflichen Struktur“, Referatsbeitrag [On-line]. Verfügbar unter: <http://w2.wa.uni-hannover.de/Ref01-c.htm#einleitung#einleitung> (2003-06-05).
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society – a Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Bell, D. (1976). *Die nachindustrielle Gesellschaft*. Aus dem Amerikanischen übersetzt. Frankfurt am Main: Campus.
- Bendt, A. (2000). *Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen*. Edition MIR. Wiesbaden: Gabler.

- Bergmann, M. K. (2000) *The Deep Web: Surfacing Hidden Value*. Studie der BrightPlanet Corp. [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.brightplanet.com/deepcontent/tutorials/DeepWeb/index.asp> (2003-05-30).
- Bernatzeder, P. (2001). Verändern und Beharren – Widerstand bei der Einführung neuer Systeme. Ein Beitrag zur Studie „*Motivation und Anreizsysteme bei der Einführung von IT gestütztem Wissensmanagement*“ des Institut für e-Management e.V., Köln, in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Köln und dem Fraunhofer Institut IAO. [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.knowledgemarkt.de/motivation/studie/beitrag1.htm> (2002-05-07).
- Beschorner, D.& Heinhold, M (1988). Geleitwort. In: W. Cichon: *Globalisierung als strategisches Problem* (S. 2 – 5). München: VVF.
- Bolte, K. M. (1993). Wertewandel und Arbeitswelt. Versuch einer Bilanz. In: K. M. Bolte (Hrsg.), *Wertewandel – Lebensführung – Arbeitswelt* (S. 1 – 28). München: Oldenburg.
- Böschemeier, U. (1981). Grundlagen, Leitgedanken und Arbeitsweisen der Logotherapie. In: V. E. Frankl (Hrsg.), *Sinn-voll heilen* (S. 32 – 46). Freiburg im Breisgau, Basel, Wien: Herder.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. 5., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg, New York u.a.: Springer.
- Boyett, J. H. & Conn, H. P. (1992). *Workplace 2000: The Revolution Reshaping American Business*. New York: Penguin Books.
- Brandstetter, C. & Fries, M. (2002). *E-Business im Vertrieb. Potenziale erkennen, Chancen nutzen. Von der Strategie zur Umsetzung*. München, Wien: Hanser.

- Brauner, J. & Bickmann, M. (1996). *Cyber Society. Das Realszenario der Informationsgesellschaft: Die Kommunikationsgesellschaft. Wirtschaft, Kultur, Bildung.* Düsseldorf und München: Metropolitan.
- Bühl, A. (1996). *CyberSociety. Mythos und Realität der Informationsgesellschaft.* Köln: Papyrossa.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003). [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.pro-mittelstand.org/offensive/ausbildung/balance/index.php> (2005-02-18).
- Bundesverwaltungsamt, Referat VII A 1 (2000). *Wissensmanagement – nicht nur eine organisatorische Aufgabe* [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.bund.bva.de /aufgaben/win/beitraege/00046/> (2002-08-08).
- Cap Gemini Ernst & Young (2001). *Hindernisse in der Umsetzung der e-Business Ambitionen in Deutschland.* Eine Studie in Zusammenarbeit mit dem Competence Center e-Business der Universität Trier [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.de.cgey.com/servlet/PB/show/1000946/eTransformation.pdf> (2003-06-17).
- Ciesinger, K.-G.; Klatt, R. & Ollmann, R. (1997). Multimedia in der Druckindustrie – Anforderungen an Beschäftigte und Betriebe. *Arbeit, Heft 2, Jg. 6*, 197 – 216.
- Corsten, H. (2003). *Einführung in das Electronic Business.* München, Wien: Oldenbourg.
- CSC Ploentzke (2000). [On-Line]. Verfügbar unter: <http://cscploentzke.de>
- Davenport, Th. (1999). *Human Capital – What it is and why people invest in it.* San Francisco: Josey-Bass.
- Davenport, Th., de Long, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39 (2), 43 – 57.

- Dertnig, S. & Seidler-Hühn, M. (2001). Business to Employees – eine neue e-Business-Welle wird die Unternehmenswelt massiv verändern. *zfo 70. Jg., Heft 4*, 197 – 204.
- Dobiéy, D. (2001). *Das Unternehmensportal: Schaltzentrale des digitalen Unternehmens*. White Paper der Hewlett-Packard GmbH [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.hewlett.packard.de> (2003-11-18).
- Dohmen, F. & Hornig, F. (2004). Vergütungen – Antreten zum Verzicht. *Der Spiegel*, 31, 61 – 66.
- Dormanns, M. (2001). *E-Business Systemarchitekturen*, Vorlesung an der TU Berlin, WS 2001/2002 [On-Line]. Verfügbar unter: http://kbs.cs.tu-berlin.de/teaching/ws2001/ebusiness/fohlen1fach/001_Anforderungen.pdf (2004-04-27).
- Dorsch, M & Bodin, P. (2002). *Motivation in der Arbeitswelt*. Präsentation zum Thema Führung und Kommunikation im Rahmen des Arbeits- und Organisationspsychologischen Seminars an der Technischen Universität Hamburg Harburg [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.tu-harbug.de/agentec/lehre/Fuehrung/motivation.pdf> (2003-09-04).
- DUDEN (1982), Bd. 5: *Fremdwörterbuch*. Mannheim, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut.
- Egbringhoff, J.; Kleemann, F.; Matuschek, I. & Voß, G. G. (2003). *Bildungspolitische und bildungspraktische Konsequenzen der Subjektivierung von Arbeit*, Arbeitsbericht Nr. 233. Chemnitz, München: Institut Arbeit und Gesellschaft.
- Erpenbeck, U. & v. Rosenstiel, L. (2003). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Etzioni, A. (1994). *Jenseits des Egoismus-Prinzips. Ein neues Bild von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Fahey, L. & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40 (3), 265 – 276.
- Felser, W. (2003). *Die kompetente Gesellschaft* [On-Line]. Verfügbar unter: [http://www.wissensmanagement-competence-center.de/wissensmanagement.nsf/270350339BF8E64CC1256CD9005C2776/\\$File/kompetentegesellschaft.pdf](http://www.wissensmanagement-competence-center.de/wissensmanagement.nsf/270350339BF8E64CC1256CD9005C2776/$File/kompetentegesellschaft.pdf). (2003-09-03).
- Firestone, J. M. (1999). *Defining the Enterprise Information Portal*, White Paper N° Thirteen [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.dkms.com/papers/eipdef.pdf> (2004-04-13).
- Fisseni, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Frankl, V. E. (1948). *Ärztliche Seelsorge*. 5. Auflage. Wien: Franz Deuticke.
- Frankl, V. E. (1970). Der Pluralismus der Wissenschaften und das Menschliche im Menschen. In: A. Koestler & J. R. Smythies (Hrsg.), *Das neue Menschenbild – Die Revolutionierung der Wissenschaften vom Leben* (S. 374 – 385). Wien, München, Zürich: Fritz Molden.
- Frankl, V. E. (1972). *Der Wille zum Sinn. Ausgewählte Vorträge über Logotherapie*. Bern, Stuttgart, Wien: Hans Huber.
- Frankl, V. E. (1974). Neurotizismus der Menschheit – oder Rehumanisierung der Psychotherapie. In: V. E. Frankl, J. Pieper & H. Schoeck (Hrsg.), *Altes Ethos – Neues Tabu. Dokumentation* (S. 67 – 91). Köln: Adamas.
- Frankl, V. E. (1975). *Theorie und Therapie der Neurosen*. 4. erweiterte und ergänzte Auflage. München: Ernst Reinhardt.

- Frankl, V. E. (1984). Argumente für einen tragischen Optimismus. In: V. E. Frankl (Hrsg.), *Sinn-voll heilen* (S. 11 – 31). Freiburg im Breisgau, Basel, Wien: Herder.
- Friedag, H. R. & Schmidt, W. (2002). *Balanced Scorecard*. München: Haufe.
- Fukuyama, F. (1995). *Konfuzius und Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen*. München: Kindler.
- Gasòs, J. & Thoben, K.-D. (2003). *E-Business Applications. Technologies for Tomorrow's Solutions*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Geip, M. & Riempp, G. (2002). Customer Knowledge Management – Wissen an der Schnittstelle zum Kunden effizient handhaben. In: A. Abecker, K. Hinkelmann, H. Maus & H.-J. Müller (Hrsg.), *Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement* (S. 393 – 417). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Geißler, H. (1996). Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation. In: Th. Sattelberger (Hrsg.), *Die lernende Organisation – Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (S. 79 – 96). Wiesbaden: Gabler.
- Grimm, S. (2004). *Bewertung des Einsatzes von Mitarbeiterportalen in deutschen Unternehmen*. Studie der abaXX Technology AG [On-Line]. Verfügbar unter: http://www.edusys.ch/media/studie_abaxx_mitarbeiterportale_022004.pdf (2004-04-13).
- Guretzky, B. (2001). *Schritte zur Einführung des Wissensmanagements: Definition und Bewertung von Wissenszielen* [On-Line]. Verfügbar unter: http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel.htm?artikel_id=32 und [33](http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel.htm?artikel_id=33) (2002-05-10).
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen*, 3. Auflage. Frankfurt am Main, New York: Campus.

- Hansen, M. T. & Deimler, M. S. (2002). B2E – Mitarbeiter online führen. In: *Harvard Business Manager*, 3, 108 – 115.
- Harris, K & Phifer, G. (2002). B2E Initiatives: The Road Map to Strategy, *Gartner Research Strategic Analysis Report, R-16-2275*. Gartner, Inc.
- Harris, K; Phifer, G. & Berg, T. (2002). B2E Initiatives: Managing Implementation, *Gartner Research Strategic Analysis Report, R-18-4202*. Gartner, Inc.
- Hasse, R. (2000). Vorwort. In: R. Biskup & R. Hasse (Hrsg.), *Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 11 – 13). Bern., Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
- Heintel, P. (1988). Menschenbild und Arbeitsorganisation. In: P. Meyer-Dohm (Hrsg.), *Der Mensch im Unternehmen*. Festschrift zum 65. Geburtstag von Karl-Heinz Briam (Beiträge zur Wirtschaftspolitik, Bd. 48, S. 141 – 167). Bern: Haupt.
- Herbst, D. (2000). Erfolgsfaktor *Wissensmanagement*. *Das professionelle 1 x 1*. Berlin: Cornelsen.
- Hesch, G. (1997). *Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hewlett-Packard Corporation (2001). *nothing typical about @hp. a case study of hp's own b2e portal* [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.hewlett-packard.de> (2003-03-11).
- Hoch, D. J. (1997). Wettbewerbsvorteile durch Information (?). In: A. Picot (Hrsg.), *Information als Wettbewerbsfaktor* (S. 7 – 35). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hoffmann, A. & Zilch, A. (2000). *Unternehmensstrategie nach dem E-Business Hype – Geschäftsziele, Wertschöpfung, Return on Investment*. Bonn: Galileo Press.

- Hoffmann, Ch. (2002). *Zielsetzung von Unternehmensportalen: Systemintegration im Blickpunkt* [On-line]. Verfügbar unter: <http://www.sapinfo.de/index.php4?ACTION=noframe&url=http://www.sapinfo.de/public/de/article.php4/Article-104043c987070af84b/de> (2004-04-27).
- Holzmüller, H. H. & Lammerts, A. (2003). *Status Quo von Enterprise-Portal-Projekten in deutschen Unternehmen* [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.it-surveys.de> (2004-08-11).
- IBM Deutschland (ohne Jahresangabe). *Business to Employee (B2E)* [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www-5.ibm.com/services/de/hc/b2e/html> (2003-03-18).
- Inglehart, R. (1979). Wertewandel in den westlichen Gesellschaften. Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten. In: H. Klages & P. Kmiecik (Hrsg.), *Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel* (S. 279-316). Frankfurt am Main: Campus.
- Inglehart, R. (1989). *Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt*. Frankfurt am Main: Campus.
- Inglehart, R. (1998). *Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften*. Frankfurt am Main: Campus.
- Institut für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln). Verfügbar unter: <http://iaw-koeln.de> (2004-12-23).
- Imai, M. (1993). *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. 2. Auflage. Berlin, Frankfurt / Main: Ullstein.
- iw-klug (2002). [On-Line]. Available: <http://www.iw-klug.de>.

- Kämpf, R. & Pietsch, M. (ohne Jahresangabe). *Vom Taylorismus zur Prozessorientierung und Workflow-Management* [On-line]. Verfügbar unter: http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/themen/orgproz_1.htm (2004-05-18).
- Kahlbrandt, B. (2001). *Kommunikationsprobleme* [Online] Verfügbar unter: <http://users.informatik.haw-hamburg.de/~sep/sei/ss2001/seiadd/node27.html> (2004-05-17).
- Kaiser, B.-U. (2003a). Mitarbeiterportale – Mitarbeiterführung in einem sich ändernden Umfeld. In: W. Uhr, W. Esswein & E. Schoop (Hrsg.), *Wirtschaftsinformatik 2003, Medien - Märkte - Mobilität, Band I* (S. 1019 – 1038). Heidelberg: Physica.
- Kaiser, B.-U. (2003b). Das unternehmensweite Mitarbeiterportal myBayNet als Marktplatz des Wissens. In: Th. Schildhauer, M. Braun & M. Schultze (Hrsg.), *Corporate Knowledge – durch eBusiness das Unternehmenswissen bewahren* (S. 125 – 130). Göttingen: BusinessVillage.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Karaus, S.; Tilger, A. & Schindler, E. (2004). *Möglichkeiten und Grenzen von Portalen* [On-line]. Verfügbar unter: [http://www.competence-site.de/portale.nsf/F00B01204044FB7FC1256E68004065DB/\\$FILE/Moeglichkeiten_und_Grenzen_von_Portalen3.pdf](http://www.competence-site.de/portale.nsf/F00B01204044FB7FC1256E68004065DB/$FILE/Moeglichkeiten_und_Grenzen_von_Portalen3.pdf) (2004-04-23).
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organisations*, 2nd Edition. New York: Wiley.
- Katzy, B. R. (2003). Foreword. In: J. Gasòs & K.-D. Thoben (2003), *E-Business Applications. Technologies for Tomorrow's Solutions (II – VI)*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*. Wien: Überreuter.
- Kauffels, F.-J. (1998). *E-Business. Methodisch und erfolgreich in das E-Commerce-Zeitalter*. Bonn: MITP.
- Keller, J. A. & Novak, F. (1993). *Kleines Pädagogisches Wörterbuch* (2. Auflage). Freiburg im Breisgau: Herder.
- Kieser, A. (2002a). Managementlehre und Taylorismus. In: A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 65 – 100). 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (2002b). Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 101 – 132). 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kleemann, F. (2000). Informatisierung der Arbeit: Folgen für Arbeitsverhältnisse und subjektive Leistungen der Arbeitenden. *kommunikation@gesellschaft*, 1, Beitrag 3.
- Kolb, S. & Spelthahn, S. (2005). Informationsportale – Zum Scheitern verurteilt? *wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Heft 1, 34 – 36.
- Kühl, St. (1999). *Krise, Renaissance oder Umbau von Hierarchien in Unternehmen? Anmerkungen zur aktuellen Managementdiskussion*. [On-line]. Verfügbar unter: <http://berlinderdebatte.de/initial/heft3-99/kuehl.htm> (2004-04-23).
- Lewin, K. (1920). Die Sozialisierung des Taylor-Systems. *Schriftentenreihe Praktischer Sozialismus* 4, 3 – 36. Zitiert nach E. Ulich (1998), *Arbeitspsychologie*. 4., neu überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Machiavelli, N. (2004). *Il Principe. Der Fürst*. Italienisch/Deutsch. (Italienische Erstausgabe 1532). Übersetzt und herausgegeben von Philipp Rippel. Ditzingen, Stuttgart: Reclam.

Machlup, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. New York: Princeton University Press.

Manz, C. & Sims, H. P. (1993). *Business without Bosses: How Self-Managing Teams are Building High-Performance Companies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Maslow, A. H. (1968). *Toward a Psychology of Being*. Second Edition. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Company.

Maslow, A. H. (1977). *Motivation und Persönlichkeit*. (Originalausgabe: Motivation and Personality, 1954). Olten, Freiburg im Breisgau: Walter.

Merz, M. (2002) *E-Commerce und E-Business: Marktmodelle, Anwendungen und Technologien* (2. Auflage). Heidelberg: dpunkt.

META Group AG (2000). *Der e-Business Hype hat gerade erst angefangen!* [On-line]. Verfügbar unter: http://metagroup.de/presse/2000/pm07_11-05-2000.pdf (2003-06-18).

META Group AG (2002). *E-Environments: der Aufbau von Portal Frameworks* [On-line]. Verfügbar unter: http://www.metagroup.de/presse/2002/pm36_11-09-2002.pdf (2003-06-18).

META Group AG (2003). *Enterprise Application Integration erwächst dem technologischen Image und wird salonfähig im Business-Umfeld* [On-line]. Verfügbar unter: http://metagroup.de/presse/2003/pm09_14-03-2003.pdf (2003-06-18).

Microsoft Corporation (ohne Jahresangabe). www.microsoft.com (2005-02-21).

Mohn, R. (2000). Der Mensch im Arbeitsprozess: Der Mitarbeiter und sein Unternehmen. In: R. Biskup & R. Hasse (Hrsg.), *Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 201 – 212). Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.

- Mohr, W. & Woehe, J. M. (1998). *Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Müller, R. (ohne Jahresangabe). *Psychologisches Denken in der Ökonomie – Vom Altertum bis heute*. [On-line]. Verfügbar unter: <http://www.muellerscience.com/PSYCHOLOGIE/Wirtschaftspsychologie/GeschichtederWirtschaftspsychologie.htm> (2004-10-29).
- Münch, R. (1992). *Die Dialektik der Kommunikationsgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Muster, M. (ohne Jahresangabe). *Gruppenarbeit und Standardprämie* [On-line]. Verfügbar unter: <http://www.flexible-unternehmen.de/kl0610.htm> (2004-01-20).
- Nolde, D. (2002). Intelligente Elektrogeräte sollen Umsatz steigern. *Die Welt*, 28.02.2002, 52.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997) *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Novartis Deutschland GmbH (2003). <http://www.novarits.de>.
- O'Dell, C. S. & Grayson, C. J. (1997). *Identifying and Transferring Internal Best Practices*. White Paper des American Productivity & Quality Center [On-line]. Verfügbar unter: http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=include&docid=112574 (2003-08-07).
- Oracle Corporation (2000). *Oracle B2E – An Oracle HRMS White Paper* [On-Line]. Verfügbar unter: www.oracle.com/applications/human_resources/b2e.pdf (2003-11-18).

Osthus eBusiness (ohne Jahresangabe) *Glossar* [On-line]. Verfügbar unter: www.osthus.de (2004-03-10).

Parker, G. M. (1994). *Cross-Functional Teams*. San Francisco, CA: Joshey-Bass Publisher Inc.

Petran, W. (2000). *Wissen im Wandel. Die Entwicklung zur Wissensgesellschaft* [On-line]. Verfügbar unter: http://www.konnetti.de/das_thema/wissensgesellschaft/wissensgesellschaft.htm (2003-05-30).

Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. (1996). *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation, Management*. Wiesbaden: Gabler.

Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Übersetzt von Horst Brühmann. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Porat, M. U. (1976). *The Information Economy*. Californien: Stanford University.

PricewaterhouseCoopers (2001a). *Making A Case For B2E* [On-line]. Verfügbar unter: <http://www.pwcglobal.com> (2003-03-18).

PricewaterhouseCoopers (2001b). *B2E Portals to Deliver Increased Management Efficiencies in the Workplace* [On-line]. Verfügbar unter: <http://www.pwcglobal.com> (2003-03-18).

PricewaterhouseCoopers (2002). *B2E: The Second Wave of the Internet Revolution*. [On-line]. Verfügbar unter: <http://www.pwcglobal.com> (2003-03-18).

Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1999). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Prognos AG & Infratest Burke Sozialforschung (1998). *Potenziale und Dimensionen der Wissensgesellschaft – Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen*. Delphi-Befragung. München, Basel: Selbstverlag.

- Recktenwald, H. C. (1985). *Ethik, Wirtschaft und Staat: Adam Smith politische Ökonomie heute*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001). Münchener Modell: Eine integrative Sicht auf das Managen von Wissen. *Wissensmanagement online*, 5 [On-line]. Verfügbar unter: http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/09_1001/muenchener_modell.shtml#lit01 (2002-05-22).
- Roethlisberger, F. J. (1954). *Betriebsführung und Arbeitsmoral*. (Management an Morale.) Aus dem Englischen übersetzt von Prof. Dr. K. Hax. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1949). *Management and the Worker*. Ninth Printing. Cambridge, Massachusetts: Harvard.
- Rötzer, F. (1999). *Eigentum in der Wissensgesellschaft* [On-line]. Verfügbar unter: <http://www.heise.de/bin/tp/issue/r4/dl-artikel2.cgi?artikelNr=6444> (2004-12-17).
- Rohloff, S. (1994). *Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen*. Bergisch Gladbach: Josef Eul.
- Rosenstiel, L. v. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- SAS Institute GmbH (2003). *Glossar*, [On-line]. Verfügbar unter: www.haffaparnter.de (2003-10-15).
- Schein, E. H. (1980). *Organisationspsychologie*. Wiesbaden: Gabler.
- Schiller, G. (2004). Wie sozialverträglich ist Wissensmanagement? *wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte*, Heft 7, 40 – 43.

- Schneider, U. (2001). *Die 7 Todsünden im Wissensmanagement. Kardinaltugenden für die Wissensökonomie*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Schönweiss, F. (1994). *Bildung als Bedrohung? Zur Grundlegung einer sozialen Pädagogik*. Opladen: Leske und Budrich.
- Schubert, P. & Wölfle, R. (2000). *E-Business erfolgreich planen und realisieren – Case Studies von zukunftsorientierten Unternehmen*. München: Hanser.
- Schubert, P.; Wölfle, R. & Dettling, W. (2001). *Fulfillment im e-Business – Praxis-konzepte innovativer Unternehmen*. München: Hanser.
- Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Schütt, P. (2003). Der lange Weg vom Taylorismus zum Wissensmanagement. *wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte, Heft 3*, 48 – 52.
- Sievers, W. (ohne Jahresangabe). *Die Frage nach dem Sinn – eine Aufgabe der Sozialarbeit?* [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.muenster.de/~wosi/index.html> (2004-04-28).
- Seeman, P. (1996). *Real-World Knowledge Management: What's working for Hoffmann-LaRoche*. Case-study. Bosten, Zürich: Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP. CBI310.
- Smith, A. (1974). *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*. Aus dem Englischen (4. Auflage 1786) übertragen und mit einer Würdigung von H. C. Recktenwald. 2 Bd. München: Beck.
- Smith, A. & Recktenwald, H. C. (1978). *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*. München: dtv.

- Smith, R. G. & Farquhar, A. (2000). The Road Ahead for Knowledge Management: An AI Perspective. *AI Magazine*, 21 (4), 17 – 24.
- Staehele, W. H. (1980). Menschenbilder in Organisationstheorien. In: E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*. 2., völlig neu gestaltete Auflage (Sp. 1301 – 1313). Stuttgart: Poeschel.
- Staudt, H. (2003). *Das Tor zum Wissen* [On-Line]. Verfügbar unter: [http://www.competence-site.de/portale.nsf/1EF584C8C05D089EC1256CF50053C01F/\\$File/mitarbeiter-portale.pdf](http://www.competence-site.de/portale.nsf/1EF584C8C05D089EC1256CF50053C01F/$File/mitarbeiter-portale.pdf) (2004-06-18).
- Stoeber, M. (2001). *Knowledge Management – Methoden, Strukturen und Technologien zur Etablierung eines zielgerichteten und ganzheitlichen Knowledge Managements* [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www-brs.ub.ruhr-uni-bochum.de/netahtml/HSS/Diss/StoeberMarc/diss.pdf> (2002-05-10).
- Strauss, H. (2000). *CREN TechTalk Questions and Brief Answers on Portals* [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.chi.org/tfms/2000a.spring/handout/strauss-WP2000Stf.pdf> (2004-04-28).
- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten*. Zürich: vdf.
- Sturz, W. (2001). Mehr Mut zum Nicht-Wissen! *Wissensmanagement online*, 2, Editorial [On-line]. Verfügbar unter: <http://www.wissensmanagement.net/print/archiv/2001/editorial2-01.htm> (2003-08-07).
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sydow, J. (1993). *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.

- Takeuchi, H. (1998). *Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan* [Online]. Verfügbar unter: <http://www.sveiby.com.au/LessonsJapan.htm> (2002-08-08).
- Taylor, F. W. (1977). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung* (The Principles of Scientific Management). Deutsche autorisierte Übersetzung von Rudolf Roesler (1913). Neu herausgegeben und eingeleitet von Walter Volpert und Richard Vahrenkamp. Weinheim, Basel: Beltz.
- Thom, N. (1980). *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*. 2. Auflage. Königstein im Taunus: Hanstein.
- Uhe, E. (1994). Qualifikation – Kompetenz – Bildung. *Berufsbildung*, 48 (28), 2.
- Ulich, E. (1998). *Arbeitspsychologie*. 4., neu überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulrich, H. (1995). Führungsphilosophie und Leitbilder. In: A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Varian, H. & Lyman, P. (2000). *How much information?* [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info/how-much-info.pdf> (2003-05-30).
- Vering, M., Norris, G., Barth, P., Hurley, J., McKay, B. & Duray, D. (2001). *Der E-Business-Workplace. Das Potenzial von Unternehmensportalen*. Bonn: Galileo.
- Volk, H. (2002). Wandel untergräbt Leistungsbereitschaft. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 03, 21 – 23.
- Weiner, B. (1994). *Motivationspsychologie*. 3. Auflage. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.

- Weinert, A. B. (1984). Menschenbilder als Grundlagen von Führungstheorien. *zfo*, 2, 117 – 123.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie*. 4. Auflage. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Weis, K. (1993). Menschenbilder – woher und wozu? In: K. Weis (Hrsg.), *Bilder vom Menschen in Wissenschaft, Technik und Religion* (S. 11 – 38). TU-München: Faktum.
- Weiss, K. & Jöns, I. (2003). *Kulturveränderung als Einflussfaktor von Commitment bei F&A* [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www.psychologie.uni-mannheim.de> (2004-12-07).
- Weitzer, J. (1999). *Clustering*. Technische Universität Graz, Institut für Informationsverarbeitung und Computerunterstützte Neue Medien (IICM), Projektarbeit. [On-Line]. Verfügbar unter: <http://www2.iicm.edu/cguetl/education/student/jweitzer/projekt.html#Einleitung> (2003-08-07).
- Welsch, A. (2002). Erfolgsfaktoren eines multimedialen Mitarbeiterportals – eine evaluative Studie in der HypoVereinsbank. In: D. Euler & P. F. E. Sloane (Hrsg.), *Wirtschaftspädagogisches Forum, Band 23*. Paderborn: Eusl.
- Werhahn, P. H. (1980). *Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftlehre*. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Willke, H. (2001). *Systemisches Wissensmanagement*. 2., neubearbeitete Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Winkler, W. (1993). Persönlichkeit und Bildungsmanagement. *Pädagogik extra*, 21 (12), 21 – 26.

Wiswede, G. (1990). Der "neue Konsument" im Lichte des Wertewandels. In: R. Szallies & G. Wiswede (Hrsg.), *Wertewandel und Konsum* (S. 11 – 40). Landsberg am Lech: Moderne Industrie.

Zimbardo, P. G. & Gerrig, R. J. (2003). *Psychologie*. 7., neu übersetzte und bearbeitete Auflage. Nachdruck. Berlin, Heidelberg, New York, u. a.: Springer.

Zimmer, A. (2001). *Unternehmenskultur und Cultural Due Diligence Mergers & Acquisitions*. Aachen: Shaker.

Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson.

Anhänge

Anhang – Vortest: Beurteilung von Persönlichkeitseigenschaften

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Eigenschaften, welche die Mitarbeiter in einem Unternehmen aufweisen können. Bitte schätzen Sie die Bedeutung dieser Eigenschaften für den Unternehmenserfolg auf der nachfolgenden Skala ein.

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Gefragt ist Ihre **persönliche Meinung!**

	Keine Bedeutung	Wenig Bedeutung	Mittlere Bedeutung	Hohe Bedeutung
Analysefähigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äußeres Erscheinungsbild	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigeninitiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emotionsfähigkeit / Empathie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolgsorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit zum Small Talk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frustrationstoleranz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationsverarbeitungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsensfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritikfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lernbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Methodenkompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offenheit für Veränderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemlösefähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redegewandtheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reflexion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikobereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstständigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Souveränität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Kompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toleranz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Überzeugungsgabe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umgangsformen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verantwortungsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuverlässigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anhang – Items Mitarbeiterportal nach Entwicklungsstufe

Entwicklungsstufe	Items	Item Nr.
Entwicklungsstufe I	Enthält das Portal eine Suchmaschine für das Intranet?	7
	Welche der folgenden Informationen bieten Sie Ihren Mitarbeitern an? – Kontaktdaten	8a
	Welche der folgenden Informationen bieten Sie Ihren Mitarbeitern an? – Unternehmensdaten	8b
	Welche der folgenden Informationen bieten Sie Ihren Mitarbeitern an? – Interne Wissensbestände	8c
	Welche der folgenden Informationen bieten Sie Ihren Mitarbeitern an? – Interne Nachrichten	8d
	Welche der folgenden Informationen bieten Sie Ihren Mitarbeitern an? – Externe Informationen	8e
Entwicklungsstufe II	Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihr persönliches Portal entsprechend ihrer individuellen Anforderungen teilweise selbst zu gestalten (also: ist das Portal personalisierbar)?	5
	Welche der folgenden Werkzeuge zur Kommunikation und Kooperation werden in Ihrem Unternehmen angeboten? – E-Mail als Portalbestandteil	9a
	Welche der folgenden Werkzeuge zur Kommunikation und Kooperation werden in Ihrem Unternehmen angeboten? – Live Chats	9b
	Welche der folgenden Werkzeuge zur Kommunikation und Kooperation werden in Ihrem Unternehmen angeboten? – Diskussionsforen	9c
	Welche der folgenden Werkzeuge zur Kommunikation und Kooperation werden in Ihrem Unternehmen angeboten? – Online-Arbeitsräume	9d
	Bitte geben Sie an, welche der folgenden Anwendungen in Ihrem Unternehmen angeboten werden – Self Services	10a
Entwicklungsstufe III	Gibt es in Abhängigkeit von der Funktion eines Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens Unterschiede in den Inhalten, welche ihm zur Verfügung gestellt werden (also: werden Inhalte rollenspezifisch angeboten)?	6
	Bitte geben Sie an, welche der folgenden Anwendungen in Ihrem Unternehmen angeboten werden – E-Learning	10b
	Bitte geben Sie an, welche der folgenden Anwendungen in Ihrem Unternehmen angeboten werden – Interne Jobbörse	10c
	Bitte geben Sie an, welche der folgenden Anwendungen in Ihrem Unternehmen angeboten werden – Customer Relationship Management (CRM)	10d
	Bitte geben Sie an, welche der folgenden Anwendungen in Ihrem Unternehmen angeboten werden – Supply Chain Management (SCM)	10e
	Bitte geben Sie an, welche der folgenden Anwendungen in Ihrem Unternehmen angeboten werden – Treasury	10f
	Bitte geben Sie an, welche der folgenden Anwendungen in Ihrem Unternehmen angeboten werden – Business to Business (B2B)	10g
	Bitte geben Sie an, welche der folgenden Anwendungen in Ihrem Unternehmen angeboten werden – ERP-System	10h

Tabelle 29: Übersicht über die einzelnen Items zum Mitarbeiterportal, gruppiert nach Entwicklungsstufe.

Anhang – Fragebogen für die Expertenrunde (Version 1)

Fragen zu Arbeitstätigkeiten, Personalauswahl und

Motivation von Mitarbeitern

Frage 1:

Im Folgenden finden Sie verschiedene **Aussagen über Arbeitstätigkeiten** in einem Unternehmen.

Bitte schätzen Sie durch Ankreuzen ein, wie **zutreffend** jede dieser Aussagen für die Tätigkeit der **Mitarbeiter Ihres Unternehmens** ist.

Aussage	Diese Aussage ist...			
	...völlig zutreffend	...eher zutreffend	...eher unzutreffend	..völlig unzutreffend
Das Management entwickelt die Fähigkeiten der Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Management passt die Mitarbeiter an die Arbeitsbedingungen an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den Vorgesetzten obliegt die Verantwortung für die Ergebnisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter arbeiten auf Effizienzsteigerung hin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter arbeiten auf eine Verbesserung der Prozesse hin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter arbeiten relativ isoliert voneinander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter besitzen Kenntnisse in mehreren Bereichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter müssen ihre Arbeit selbst planen und Eigenverantwortung übernehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter sind Spezialisten in einem einzelnen Fachbereich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig in der Arbeitsausführung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter werden an Kontrollprozessen beteiligt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die optimale Art, eine Aufgabe zu erledigen wird von den besten Mitarbeitern abgeschaut und ist dann für alle verbindlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Fortsetzung)

Die Vorgesetzten geben den Ablauf der Arbeitsprozesse vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vorgesetzten legen das Arbeitspensum fest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vorgesetzten teilen die Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben ein und erteilen Ihnen Anweisungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vorgesetzten tragen die Verantwortung für die Prozessabläufe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vorgesetzten delegieren Verantwortung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeder Mitarbeiter muss selbst entscheiden, welches die optimale Art ist, eine Aufgabe zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planung und Ausführung einer Aufgabe werden immer von <i>derselben</i> Person durchgeführt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planung und Ausführung einer Aufgabe werden immer von <i>verschiedenen</i> Personen durchgeführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorgesetzter und Mitarbeiter definieren gemeinsam Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine der Hauptaufgaben des Managements ist es, die Durchführung von Aufgaben zu planen und zu kontrollieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine der Hauptaufgaben des Managements ist es, die Planung und Ausführung von Aufgaben zu unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine der Hauptaufgaben des Managements ist es, den Aufbau und Zusammenhalt von Gruppen zu fördern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Berücksichtigung der sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter hat kaum Relevanz für die Erreichung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter müssen von den Managern mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Berücksichtigung der sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter kann begrenzt zur Motivierung der Mitarbeiter beitragen, jedoch sind andere Faktoren wichtiger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 2a:

Nachfolgend finden Sie eine Reihe von Eigenschaften, die im Rahmen der **Bewerbersauswahl** wichtig sein können.

Bitte schätzen Sie deren **Relevanz im Vergleich zu fachlicher Qualifikation** ein:

Eigenschaften	Viel weniger Bedeutung	Etwas weniger Bedeutung	Gleichbedeutend mit fachlicher Qualifikation	Etwas mehr Bedeutung	Viel mehr Bedeutung
Eigeninitiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verantwortungsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 2b:

Nachfolgend finden Sie verschiedene Bereiche, in denen betriebliche **Weiterbildungen** möglich sind.

Bitte kreuzen Sie jeweils die Weiterbildungsmaßnahmen an, die Sie ...

- ... für die drei wichtigsten

und

- ... für die drei unwichtigsten

halten.

Bereiche	Sehr wichtig (max. 3 Kreuze)	Sehr unwichtig (max. 3 Kreuze)
Führungsmethoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsmethoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teaming-Seminare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationstrainings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BWL / VWL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finance & Accounting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertriebs- und Produkttraining	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angewandtes Recht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 3:

Welche der folgenden Faktoren eignen sich zur **Motivierung** Ihrer Mitarbeiter?

Bitte kreuzen Sie **unabhängig** von der praktischen Realisierbarkeit **die sechs Faktoren** an, die ihrer Meinung nach am wichtigsten sind

Dieser Faktor gehört zu den 6 wichtigsten Anreizen...

Anerkennung durch Kollegen	<input type="radio"/>
Entlohnung / Gehaltserhöhung	<input type="radio"/>
Flexible Arbeitszeiten	<input type="radio"/>
kollegiales Umfeld	<input type="radio"/>
Leistungsprämien	<input type="radio"/>
Räumliche Gestaltung des (unmittelbaren) Arbeitsplatzes	<input type="radio"/>
Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="radio"/>
Die Arbeit macht Sinn	<input type="radio"/>
Selbstbestimmung in der Arbeit	<input type="radio"/>
Möglichkeit, in der Arbeit eigene Interessen zu realisieren	<input type="radio"/>
Betriebsklima	<input type="radio"/>
Interessante Aufgaben	<input type="radio"/>
Mitarbeiter wirkt mit an der Zielsetzung	<input type="radio"/>
Möglichkeit zu Kreativität	<input type="radio"/>

Fragen zum Mitarbeiterportal

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Mitarbeiterportal, also eine Einstiegsplattform für das Intranet?
 - Ja
 - Nein
 - Geplant
2. Gibt es dieses Portal unternehmensweit oder gibt es mehrere Portale im Unternehmen?
 - Das Portal wird unternehmensweit angewendet.
 - Es gibt mehrere gleichberechtigte Portale.
 - Das Portal wird zwar unternehmensweit angewendet, aber es gibt zusätzlich noch separate, bereichsspezifische Portale.
3. Welcher Anteil der Mitarbeiter Ihres Unternehmens hat Zugang zu diesem Portal? (Hierzu zählt auch die Zugriffsmöglichkeit über „Pausenrechner“, Terminals o.ä., welche mehreren Mitarbeitern bei Bedarf zur Verfügung stehen.)
 - Weniger als 70 %
 - 70 – 95 %
 - Über 95 %
4. Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, entsprechend ihrer individuellen Anforderungen ihr eigenes Portal zu gestalten (also: ist das Portal personalisierbar)?
 - Ja, die Inhalte des Portals können zum Teil selbst ausgewählt und / oder angeordnet werden.
 - Noch nicht, aber dies ist geplant.
 - Nein, alle Inhalte sowie deren Anordnung sind nicht veränderbar.
5. Gibt es in Abhängigkeit von der Funktion eines Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens Unterschiede in den Inhalten, welche ihm zur Verfügung gestellt werden (also: werden Inhalte rollenspezifisch angeboten)?
 - Ja
 - Noch nicht, aber dies ist geplant.
 - Nein
6. Enthält das Portal eine Suchmaschine für das Intranet?
 - Ja
 - Noch nicht, aber dies ist geplant.
 - Nein

7. Welche der folgenden Informationen bieten Sie Ihren Mitarbeitern an? Bitte differenzieren Sie, ob diese Inhalte schwerpunktmäßig ...

- > ... gar nicht oder nicht-elektronisch,
- > ...elektronisch, aber Portal-unabhängig oder
- > ...als Portalbestandteil

angeboten werden.

Bitte beantworten Sie diese Frage ohne Berücksichtigung etwaiger Zugriffsbeschränkungen

	Kein oder nicht-elektronisches Angebot.	Elektronisches Angebot, Portal-unabhängig	Angebot als Bestandteil des Portals
Kontaktdaten (Telefonverzeichnis, Expertenverzeichnis,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Wissensbestände (Forschungsberichte, Präsentationen,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Nachrichten (Unternehmensnachrichten, interne Regelungen, Abteilungsportraits,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe Informationen (aus Politik & Wirtschaft; dem Marktumfeld; Wetterbericht; Daten von Lieferanten,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Welche der folgenden Werkzeuge zur Kommunikation und Kooperation werden in Ihrem Unternehmen angeboten?

- E-Mail als Portalbestandteil
- Live-Chats (Echtzeit)
- Diskussionsforen
- Online-Arbeitsräume

9. Bitte geben Sie an, welche der folgenden Anwendungen in Ihrem Unternehmen...

- > ...gar nicht oder nicht über das Portal angeboten wird.
- > ...als Link vom Portal aus aufrufbar ist.
- > ...als iView/Portlet in das Portal integriert ist, so dass Darstellung und Interaktion mittels des Browsers erfolgen.

	Kein Angebot	... ist als Link vom Portal aus verfügbar	...ist als Portlet in das Portal integriert.
Self Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-Learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Jobbörse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing / Vertrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einkauf / Beschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AfterSales / Service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzen & Controlling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Wie schätzen Sie die Qualifikation der Mitarbeiter Ihres Unternehmens im Umgang mit den neuen Medien (v.a. Internet) ein?
- Bei der Mehrheit der Mitarbeiter besteht noch Unsicherheit im Umgang mit den neuen Medien.
 - Die Mehrheit der Mitarbeiter kommt mit den neuen Medien im Großen und Ganzen zu Recht.
 - Die Mehrheit der Mitarbeiter ist sehr gut über die Möglichkeiten des Mediums informiert und weiß sie angemessen einzusetzen.
11. Hätte es Ihrer Meinung nach positive Auswirkungen auf Arbeitsleistung der Mitarbeiter, wenn diese Erfahrungen mit den neuen Medien sammeln könnten?
- Ja
 - Nein
12. Was würde sich Ihrer Meinung nach dazu eignen, diese Erfahrung herzustellen?
- Intranet-Schulungen
 - Internet-Schulungen
 - Online-Trainings
 - Zur-Verfügung-Stellung von Modems für den privaten Gebrauch
 - ... wenn die (eingeschränkte) Nutzung des dienstlichen Internet-Zugangs zu privaten Zwecken (z.B. Online-Banking, Nachrichten online lesen)...
 - ... in den Pausen geduldet wäre
 - ... in den Pausen erlaubt wäre
 - ... während der Arbeitszeit geduldet wäre
 - ... während der Arbeitszeit erlaubt wäre.

Fragen zur Organisation

1. Wird in Ihrem Unternehmen Business to Employee (B2E) umgesetzt?
- Nein, derzeit nicht.
 - Nein, aber es wird derzeit über die Einführung nachgedacht.
 - Ja, es wird derzeit mit der Umsetzung begonnen.
 - Ja, B2E wird in unserem Unternehmen realisiert.
2. Sind die Ziele / Bedeutung des B2E in der Unternehmensstrategie verankert?
- Ja
 - Nein
3. Werden die Ziele und die Bedeutung des B2E (für das Unternehmen) gegenüber der Mitarbeitern kommuniziert?
- Ja
 - nein
4. Wer ist Treiber / Initiator des B2E?
- Unternehmensleitung
 - IT-Abteilung
 - HR-Abteilung
 - Sonstige: _____
5. An wen wurde die Verantwortung zur Umsetzung delegiert?
- IT-Abteilung
 - HR-Abteilung
 - Abteilungsübergreifendes Team
 - Sonstige: _____

6. Welcher Anteil der Mitarbeiter Ihres Unternehmens hat Zugang zu einem Computer? (Hierzu zählt auch die Zugriffsmöglichkeit über „Pausenrechner“, Terminals o.ä., welche mehreren Mitarbeitern bei Bedarf zur Verfügung stehen.)
 - Weniger als 70 %
 - 70 – 95 %
 - Über 95 %

7. Gibt es einen Plan zur schrittweisen Einführung von B2E?
 - Ja
 - Nein

8. Gibt es Überlegungen hinsichtlich neuer Neu-Definition von Arbeitsabläufen?
 - Ja
 - Nein

Anhang – Fragebogen für die Einzelinterviews (Version 2)

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Befragung.

Sie erhalten nachfolgend eine Reihe von Fragen rund um den beruflichen Alltag. Bitte beantworten Sie diese spontan und nach Ihrer persönlichen Meinung. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Wenn keine Antwort 100%-ig zuzutreffen scheint, wählen sie bitte die Antwort aus, die der Praxis in Ihrem Unternehmen am nächsten kommt. Bitte lassen Sie keine Frage unbeantwortet. Selbstverständlich werden Ihre Angaben streng anonym ausgewertet.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Melanie Müller

Fragen zur Personalauswahl

Bitte stellen Sie sich vor, dass Sie in Ihrem Bereich eine

→ tarifliche Position

→ außertarifliche Position mit Personalverantwortung

neu zu besetzen haben. Es stehen mehrere Bewerber zur Auswahl, welche alle dem fachlichen Anforderungsprofil für diese Stelle entsprechen.

In welcher Reihenfolge (Wichtigkeit) würden sie in diesem Fall die nachfolgenden Merkmale beachten?

Bitte bilden Sie jeweils eine Rangfolge von 1 bis 13. Tragen Sie die entsprechenden Rangplätze bitte in die Kästchen unten ein.

Position	Tarifliche Position Plätze 1.....13	Außertarifliche Position mit Personalverantwortung Plätze 1.....13
Merkmal		
Äußeres Erscheinungsbild		
Englischkenntnisse		
Eigeninitiative		
Engagement		
Entscheidungsfähigkeit		
Fachliche Qualifikation		
Fundiertes fachliches Wissen in anderen als dem geforderten Bereich		
Kommunikationsvermögen		
Referenzen, Zeugnisse und Abschlussnote		
Teamfähigkeit		
Tiefe der Fachkenntnis		
Verantwortungsbereitschaft		
Zusatzqualifikation im geforder- ten Bereich (z.B. Dr., MBA, ...)		

Fragen zur Attraktivität der Arbeit & des Arbeitsplatzes

Welche der folgenden Faktoren sind Ihrer Meinung nach geeignet, um Mitarbeiter generell zu motivieren?

Bitte kreuzen Sie die Ihrer Meinung nach 6 relevantesten Faktoren an:

Absicherung bei Krankheit	<input type="radio"/>
Anerkennung	<input type="radio"/>
Arbeit wird wertgeschätzt / als wertvoll erachtet	<input type="radio"/>
Betriebsrente	<input type="radio"/>
Eigenverantwortlichkeit	<input type="radio"/>
Entlohnung	<input type="radio"/>
Erfolg abhängige Einkommenskomponente	<input type="radio"/>
Erfüllung / Sinn in der Arbeit	<input type="radio"/>
Erweiterung des eigenen Horizonts durch die Arbeit.	<input type="radio"/>
Flexible Arbeitszeiten	<input type="radio"/>
Gehaltserhöhungen	<input type="radio"/>
Gutes Betriebsklima	<input type="radio"/>
harmonisches Verhältnis Vorgesetzter – Mitarbeiter	<input type="radio"/>
Identifikation mit der Arbeit	<input type="radio"/>
Karrierechancen	<input type="radio"/>
kollegiales Umfeld	<input type="radio"/>
Leistungsprämien	<input type="radio"/>
Möglichkeit zur Gestaltung des (unmittelbaren) Arbeitsplatzes	<input type="radio"/>
Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit anderen	<input type="radio"/>
Realisierung eigener Interessen in der Arbeit	<input type="radio"/>
Selbstbestimmung in der Arbeit	<input type="radio"/>
Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="radio"/>
Sinn in der Arbeit	<input type="radio"/>
Social Events	<input type="radio"/>
Urlaubs- / Weihnachtsgeld	<input type="radio"/>

Fragen zur Arbeitsweise

1. Bitte kreuzen Sie an, für wie zutreffend Sie persönlich die nachfolgenden Aussagen halten:

a) „Jeder Mitarbeiter muss selbst entscheiden, wie er eine Aufgabe am besten erledigt.“

Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Eher unzutreffend	Sehr unzutreffend
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b) „Die optimale Art, eine Aufgabe zu erledigen wird von den besten Mitarbeitern abgeschaut und ist dann für alle verbindlich.“

Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Eher unzutreffend	Sehr unzutreffend
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Wie wird die Erledigung von Aufgaben in der Regel kontrolliert?

- Anhand periodischer Zwischenberichte
- In periodisch stattfindenden Projektsitzungen
- Ergebniskontrolle nach Abschluss
- Sonstige: _____

3.

a. In welchem Turnus wird der Status von Projekt- oder Teamarbeit gegenüber dem Vorgesetzten rückgemeldet?

- Mehrmals wöchentlich
- Ein Mal pro Woche
- Ein Mail pro Monat
- Seltener und in unregelmäßigen Abständen

b. Werden dort überwiegend das Vorgehen (also Prozesse, Abläufe) oder die (Zwischen-) Ergebnisse thematisiert?

- überwiegend Vorgehen, Prozesse
- überwiegend (Nicht-)Erreichung von (Zwischen-)Ergebnissen
 - mit Ursachenanalyse
 - ohne Ursachenanalyse

4. Gibt es Zielvereinbarungsgespräche mit den Mitarbeitern?

- Ja, regelmäßig
- Ja, unregelmäßig
- Nein

5. Wie viele Hierarchieebenen gibt es im Unternehmen?

- Unter 3
- 3-5
- 6 oder mehr

6. Aus wie vielen Hierarchieebenen setzen sich die Mitarbeiter in Teams durchschnittlich zusammen?
- Aus einer Ebene
 - Aus zwei Ebenen
 - Aus drei und mehr Ebenen
7. Zu welchem Zeitpunkt wird eine Aufgabe in der Regel an das beauftragte Team delegiert?
- Im Prozess der Aufgaben- und Zieldefinition.
 - Bei der Strukturierung von Zeitrahmen und Ressourcen.
 - Bei der Detailplanung von Aufgabenbereichen, Meilensteinen und Zeitfenstern.
 - Zu Beginn der Umsetzungsphase.
8. Zu welchem Zeitpunkt werden die Mitarbeiter bei den folgenden Veränderungen einbezogen, von denen sie betroffen sind?
- a. Einsatz neuer Technologien
- Im Vorfeld, damit sie ggf. noch in die Planungsprozesse einbezogen werden können.
 - Sobald alle Veränderungen verabschiedet sind.
 - Sobald der MA selbst konkrete Veränderungen vornehmen muss, z.B. in seiner Arbeitsweise.
- b. Veränderungen bei Prozessabläufen
- Im Vorfeld, damit sie ggf. noch in die Planungsprozesse einbezogen werden können.
 - Sobald alle Veränderungen verabschiedet sind.
 - Sobald der MA selbst konkrete Veränderungen vornehmen muss, z.B. in seiner Arbeitsweise.
- c. strukturelle Änderungen
- Im Vorfeld, damit sie ggf. noch in die Planungsprozesse einbezogen werden können.
 - Sobald alle Veränderungen verabschiedet sind.
 - Sobald der MA selbst konkrete Veränderungen vornehmen muss, z.B. in seiner Arbeitsweise.
9. Wie lange ist die letzte Umstrukturierung her, von der Ihr Bereich betroffen war?
- _____Jahre
10. Wie lange arbeiten Ihre Mitarbeiter schon in ihrem aktuellen Bereich / Abteilung?
- Durchschnittlich etwa _____Jahre
 - letzter hinzugekommener Mitarbeiter _____Jahre
 - „ältester“ Mitarbeiter _____Jahre
11. Gibt es in Ihrem Unternehmen „job rotation“?
- Ja
 - Nein
12. Wie groß ist der Überblick der Mitarbeiter über die Arbeit ihrer direkten Kollegen, d.h. inwieweit ist ihnen bekannt, welche aktuellen Projekte diese bearbeiten? (Bitte nur eine Antwort!)
- Kaum Überblick
 - Unter einzelnen Kollegen sind deren Projekte in Grundzügen bekannt
 - Einzelne Projekte sind allgemein bekannt.
 - Projekte werden den Kollegen in regelmäßigen Treffen vorgestellt.

13. Wie viele Kollegen können einen Mitarbeiter im Krankheitsfall spontan vertreten?

- Einer
- Zwei
- Drei und mehr

14. Welcher Anteil an Tätigkeiten in ihrem Bereich kann von mehr als 2 Personen gleichermaßen ausgeführt werden?

- Bis 10 %
- 10 – 50%
- 50 – 90 %
- Über 90 %

15. Welche Formen des Informationsaustauschs finden zwischen Kollegen am häufigsten statt, welche nur sehr selten?

	sehr häufig	Häufig	gelegentlich	sehr selten
(a) Persönlicher geplanter Austausch, z.B. in Besprechungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(b) Persönlicher ungeplanter Austausch, z.B. Flurgespräch, Kaffee-Küche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(c) Telefonischer Austausch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(d) Schriftlicher Austausch, z.B. e-Mails.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Welche Möglichkeiten zur informellen Kommunikation werden wahrgenommen?

- Gespräch in der Kaffee-/ Teeküche
- Flurgespräch
- Begegnungszentren
- Mittagessen
- Private Abendveranstaltungen
- Betriebsausflüge
- Pausen während offizieller Veranstaltungen
- Weitere: _____

17. Wie hoch ist der Stellenwert der informellen Kommunikation im Unternehmen?

- Sehr hoch
- Eher hoch
- Eher gering
- Sehr gering

18. Gibt es Vorgesetzten-Feedback, also eine Beurteilung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter?

- Ja
- Nein

19. An wie vielen Tagen pro Jahr besucht jeder Mitarbeiter durchschnittlich Weiterbildungen?

- Bis fünf Tage pro Jahr
- Etwa fünf bis zehn Tage pro Jahr
- Mehr als zehn Tage pro Jahr

20. Welche der folgenden drei Aufgaben des Managements sehen Sie als die wichtigste an, welche als die am wenigsten wichtige?

Bitte bilden Sie eine Rangfolge von 1 (= wichtigste Aufgabe) bis 3 (= am wenigsten wichtig)!

- ___ die Durchführung von Aufgaben zu planen und zu kontrollieren:
- ___ die Planung und Ausführung von Aufgaben zu unterstützen.
- ___ den Aufbau und Zusammenhalt von Gruppen zu fördern.

Fragen zum Mitarbeiterportal

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Intranet?
 - Ja
 - Nein
 - Geplant
2. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Mitarbeiterportal, also eine Einstiegsplattform für das Intranet?
 - Ja
 - Nein
 - Geplant
3. Gibt es dieses Portal unternehmensweit oder gibt es mehrere Portale im Unternehmen?
 - Das Portal wird unternehmensweit angewendet.
 - Es gibt mehrere gleichberechtigte Portale.
 - Das Portal wird zwar unternehmensweit angewendet, aber es gibt zusätzlich noch separate, bereichsspezifische Portale.
4. Welcher Anteil der Mitarbeiter Ihres Unternehmens hat Zugang zu diesem Portal? (Hierzu zählt auch die Zugriffsmöglichkeit über „Pausenrechner“, Terminals o.ä., welche mehreren Mitarbeitern bei Bedarf zur Verfügung stehen.)
 - Weniger als 70 %
 - 70 – 95 %
 - Über 95 %
5. Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihr persönliches Portal entsprechend ihrer individuellen Anforderungen teilweise selbst zu gestalten (also: ist das Portal personalisierbar)?
 - Ja, die Inhalte des Portals können zum Teil selbst ausgewählt und / oder angeordnet werden.
 - Noch nicht, aber dies ist geplant.
 - Nein, alle Inhalte sowie deren Anordnung sind nicht veränderbar.
6. Gibt es in Abhängigkeit von der Funktion eines Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens Unterschiede in den Inhalten, welche ihm zur Verfügung gestellt werden (also: werden Inhalte rollenspezifisch angeboten)?
 - Ja
 - Noch nicht, aber dies ist geplant.
 - Nein
7. Enthält das Portal eine Suchmaschine für das Intranet?
 - Ja
 - Noch nicht, aber dies ist geplant.
 - Nein

8. Welche der folgenden Informationen bieten Sie Ihren Mitarbeitern an? Bitte differenzieren Sie, ob diese Inhalte schwerpunktmäßig ...
- ...gar nicht oder nicht-elektronisch,
 - ...elektronisch, aber Portal-unabhängig oder
 - ...über das Portal
- angeboten werden.

Bitte beantworten Sie diese Frage ohne Berücksichtigung etwaiger Zugriffsbeschränkungen

	Kein oder nicht-elektronisches Angebot.	Elektronisches Angebot, Portal-unabhängig	Angebot über das Portal
Kontaktdaten (Telefonverzeichnis, Expertenverzeichnis,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Wissensbestände (Forschungsberichte, Präsentationen,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Nachrichten (Unternehmensnachrichten, interne Regelungen, Abteilungsportraits,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe Informationen (aus Politik & Wirtschaft; dem Marktumfeld; Wettberbericht; Daten von Lieferanten,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Welche der folgenden Werkzeuge zur Kommunikation und Kooperation werden in Ihrem Unternehmen angeboten?
- E-Mail als Portalbestandteil
 - Live-Chats (Echtzeit)
 - Diskussionsforen
 - Online-Arbeitsräume

10. Bitte geben Sie an, welche der folgenden Anwendungen in Ihrem Unternehmen...
- ...gar nicht angeboten werden.
 - ...zwar angeboten werden, aber nicht vom Portal aus aufrufbar sind.
 - ...vom Portal aus aufrufbar ist.

	Anwendung ist unbekannt	Kein Angebot	Portal-unabhängiges Angebot	ist vom Portal aus verfügbar
Self Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-Learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Jobbörse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer Relationship Management (CRM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supply Chain Management (SCM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treasury	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business to Business (B2B)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragen zur Organisation

Business to Employee ist eine noch relativ neue Strategie, welche die Mitarbeiter als Kunden (anstelle Kostenfaktor) betrachtet. Viele Arbeitsprozesse werden zur Unterstützung der Mitarbeiter so umgestaltet, dass sie elektronisch und mit Internet-Technologien durchgeführt werden können. (Beispielsweise wird eine Anwendung dann nicht mehr lokal auf dem PC eines Mitarbeiters installiert, sondern er kann über das firmeninterne Intranet direkt damit arbeiten.)

Die hohe Bedeutung des Business to Employee für das Unternehmen wird in der Regel allen Mitarbeitern gegenüber verdeutlicht.

1. Wird in Ihrem Unternehmen Business to Employee (B2E) umgesetzt?
 - Nein, derzeit nicht.
 - Nein, aber es wird derzeit über die Einführung nachgedacht.
 - Ja, es wird derzeit mit der Umsetzung begonnen.
 - Ja, B2E wird in unserem Unternehmen realisiert.
 - Weiß nicht.

2. Sind die Ziele / Bedeutung des B2E in der Unternehmensstrategie verankert?
 - Ja
 - Nein
 - Weiß nicht.

3. Werden die Ziele und die Bedeutung des B2E (für das Unternehmen) gegenüber der Mitarbeitern kommuniziert?
 - Ja
 - Nein
 - Weiß nicht.

4. Wer ist Treiber / Initiator des B2E?
 - Unternehmensleitung
 - IT-Abteilung
 - HR-Abteilung
 - Sonstige:
 - Weiß nicht.

5. An wen wurde die Verantwortung zur Umsetzung delegiert?
 - IT-Abteilung
 - HR-Abteilung
 - Abteilungsübergreifendes Team
 - Sonstige:
 - Weiß nicht.

6. Bitte schätzen Sie: Welcher Anteil der Mitarbeiter Ihres Unternehmens hat Zugang zu einem Computer? (Hierzu zählt auch die Zugriffsmöglichkeit über „Pausenrechner“, Terminals o.ä., welche mehreren Mitarbeitern bei Bedarf zur Verfügung stehen.)
 - Weniger als 70 %
 - 70 – 95 %
 - Über 95 %

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Möchten Sie nach Abschluss der Untersuchung über die Ergebnisse informiert werden?

- Ja
- Nein

Um Ihre Angaben optimal verwerten zu können, müssen aus statistischen Gründen von jedem teilnehmenden Unternehmen jeweils mehrere Mitarbeiter (etwa 15) des mittleren bis oberen Managements befragt werden.

Als letztes Anliegen bitte ich Sie daher freundlich um Mitteilung entsprechender weiterer e-Mail-Adressen aus Ihrem Unternehmen. Vielen Dank.

Weitere e-Mail-Adressen:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Anhang – Fragebogen für den Vortest (Version 3)

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Befragung.

Sie erhalten nachfolgend eine Reihe von Fragen rund um den beruflichen Alltag. Bitte beantworten Sie diese spontan und nach Ihrer persönlichen Meinung. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Wenn keine Antwort 100%-ig zuzutreffen scheint, wählen sie bitte die Antwort aus, die der Praxis in Ihrem Unternehmen am nächsten kommt. Bitte lassen Sie keine Frage unbeantwortet. Selbstverständlich werden Ihre Angaben streng anonym ausgewertet.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen
Melanie Müller

Anmerkung:

Der in diesem Fragebogen verwendete Begriff „der Mitarbeiter“ bezeichnet natürlich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in gleicher Weise

Allgemeine Angaben

1. Benennung des Unternehmens

2. Wo hat das Unternehmen seinen Hauptsitz?

- Deutschland
- Europäisches Ausland
- Außereuropäisches Ausland

3. In welcher Branche ist das Unternehmen tätig?

4. Wie hoch war der Jahresumsatz des Unternehmens in 2002?

5. Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?

- Unter 500
- 500 bis unter 5.000
- 5.000 bis unter 10.000
- Über 10.000

6.

a) Wie viele Mitarbeiter sind Ihnen direkt unterstellt?

b) Wie viele Mitarbeiter sind Ihnen insgesamt unterstellt?

7. In welcher Abteilung arbeiten Sie?

8. Ihre Altersgruppe?

- Bis 35
- 36 bis 45
- 46 bis 55
- 56 und darüber

(Fragen zur Personalauswahl: keine Änderungen zur Vorversion)

Fragen zur Attraktivität der Arbeit & des Arbeitsplatzes

Welche der folgenden Faktoren sind Ihrer Meinung nach geeignet, um Mitarbeiter generell zu motivieren?

Bitte kreuzen Sie die Ihrer Meinung nach 6 relevantesten Faktoren an:

Anerkennung	<input type="radio"/>
Arbeit wird wertgeschätzt	<input type="radio"/>
Betriebsrente	<input type="radio"/>
Eigenverantwortlichkeit	<input type="radio"/>
Erfolg abhängige Einkommenskomponente	<input type="radio"/>
Erfüllung / Sinn in der Arbeit	<input type="radio"/>
Erweiterung des eigenen Horizonts durch die Arbeit.	<input type="radio"/>
Gute Entlohnung / Gehaltserhöhung	<input type="radio"/>
Gutes Betriebsklima	<input type="radio"/>
harmonisches Verhältnis Vorgesetzter – Mitarbeiter	<input type="radio"/>
Identifikation mit der Arbeit	<input type="radio"/>
Karrierechancen	<input type="radio"/>
kollegiales Umfeld	<input type="radio"/>
Leistungsprämien	<input type="radio"/>
Möglichkeit zur Gestaltung des (unmittelbaren) Arbeitsplatzes	<input type="radio"/>
Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit anderen	<input type="radio"/>
Realisierung eigener Interessen in der Arbeit	<input type="radio"/>
Selbstbestimmung in der Arbeit	<input type="radio"/>
Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="radio"/>
Social Events	<input type="radio"/>
Urlaubs- / Weihnachtsgeld	<input type="radio"/>

Fragen zur Arbeitsweise

1 Bitte kreuzen Sie an, für wie zutreffend Sie persönlich die nachfolgenden Aussagen halten:

„Jeder Mitarbeiter muss selbst entscheiden, wie er eine Aufgabe am besten erledigt.“

- | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sehr zutreffend | Eher zutreffend | Eher unzutreffend | Sehr unzutreffend |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

„Die optimale Art, eine Aufgabe zu erledigen wird von den besten Mitarbeitern abgeschaut und ist dann für alle verbindlich.“

- | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sehr zutreffend | Eher zutreffend | Eher unzutreffend | Sehr unzutreffend |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2 Wie wird die Erledigung von größeren Aufgaben oder Projekten in Ihrem Bereich in der Regel kontrolliert?

- Durch Kontrolle der Arbeitsausführung während des Projektverlaufs
- In periodisch stattfindenden Projektsitzungen mit dem Vorgesetzten
- Anhand periodischer Statusberichte zu Informationszwecken
- Durch Ergebniskontrolle nach Abschluss

3

a. In welchem Turnus wird in Ihrem Bereich i. d. R. über Projekt- oder Teamarbeit an den Vorgesetzten berichtet?

- Mehrmals wöchentlich
- Ein Mal pro Woche
- Ein Mal pro Monat
- Seltener und in unregelmäßigen Abständen

b. Werden dort überwiegend das Vorgehen (also Prozesse, Abläufe) oder die (Zwischen-) Ergebnisse thematisiert?

- überwiegend Vorgehen, Prozesse
- überwiegend (Nicht-)Erreichung von (Zwischen-)Ergebnissen
 - mit Ursachenanalyse
 - ohne Ursachenanalyse

4

a. Gibt es Zielvereinbarungsgespräche mit den Mitarbeitern?

- Ja
- Nein

b. Wenn ja: wie häufig finden diese statt?

- Ca. halbjährlich
- Ca. jährlich
- Ca. alle zwei Jahre
- Nur bei Neueinstellung

5 Wie viele Hierarchieebenen gibt es im Unternehmen?

- Unter 3
- 3-5
- 6 oder mehr

6 Aus wie vielen Hierarchieebenen setzen sich Projekt-Teams in Ihrem Bereich durchschnittlich zusammen?

- Aus einer Ebene
- Aus zwei Ebenen
- Aus drei und mehr Ebenen

- 7 Zu welchem Zeitpunkt wird eine größere Aufgabe /oder ein Projekt in der Regel an das beauftragte Team (=Teamleitung) delegiert?
- Im Prozess der Aufgaben- und Zieldefinition.
 - Bei der Strukturierung von Zeitrahmen und Ressourcen.
 - Bei der Detailplanung von Aufgabenbereichen, Meilensteinen und Zeitfenstern.
 - Zu Beginn der Umsetzungsphase.
- 8 Zu welchem Zeitpunkt werden die Mitarbeiter in Ihrem Bereich bei den folgenden Veränderungen einbezogen, von denen sie betroffen sind?
- a. Einsatz neuer Technologien, z.B. SAP-Einführung
- Zu Beginn der Planungsphase.
 - Sobald alle Veränderungen verabschiedet sind.
 - Sobald der MA selbst konkrete Veränderungen vornehmen muss, z.B. in seiner Arbeitsweise.
- b. Veränderungen bei Prozessabläufen
- Zu Beginn der Planungsphase.
 - Sobald alle Veränderungen verabschiedet sind.
 - Sobald der MA selbst konkrete Veränderungen vornehmen muss, z.B. in seiner Arbeitsweise.
- c. organisatorische Änderungen
- Zu Beginn der Planungsphase.
 - Sobald alle Veränderungen verabschiedet sind.
 - Sobald der MA selbst konkrete Veränderungen vornehmen muss, z.B. in seiner Arbeitsweise.
- 9 Wie lange ist die letzte Umstrukturierung her, von der Ihr Bereich betroffen war?
_____Jahre
- 10
- a. Gibt es in Ihrem Unternehmen „job rotation“?
- Ja
 - Nein
- b. Wenn ja: Wie viele Mitarbeiter des Unternehmens nehmen an „job rotation“ teil?
- Bis 10 %
 - 10 – 50%
 - 50 – 90 %
 - Über 90 %
- 11 Wie groß ist der Überblick der Mitarbeiter Ihres Bereichs über die Arbeit ihrer direkten Kollegen, d.h. inwieweit ist ihnen bekannt, welche aktuellen Projekte diese bearbeiten?
- Insgesamt kaum Überblick
 - Nur unter einzelnen Kollegen herrscht ein guter Überblick
 - Einzelne Projekte sind allgemein bekannt.
 - Die meisten Projekte sind allen bekannt.
- 12 Wie groß ist die Ähnlichkeit (Überschneidung) der Skill-Profile von jeweils zwei bis drei Ihrer Mitarbeiter durchschnittlich?
- Bis 10 %
 - 10 – 50%
 - 50 – 90 %
 - Über 90 %
- 13 Welcher Anteil an Tätigkeiten in ihrem Bereich kann von mehr als 2 Personen gleichermaßen ausgeführt werden?
- Bis 10 %
 - 10 – 50%
 - 50 – 90 %
 - Über 90 %

14 Welche Formen des Informationsaustauschs finden zwischen Kollegen am häufigsten statt, welche nur sehr selten?

	sehr häufig	Häufig	Gelegentlich	sehr selten
(a) Persönlicher geplanter Austausch, z.B. in Besprechungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(b) Persönlicher ungeplanter Austausch, z.B. Flurgespräch, Kaffee-Küche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(c) Telefonischer Austausch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(d) Schriftlicher Austausch, z.B. e-Mails.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Welche Möglichkeiten zur informellen Kommunikation werden wahrgenommen? (Mehrfachantworten möglich)

- Gespräch in der Kaffee-/ Teeküche
- Flurgespräch
- Mittagessen
- Private Abendveranstaltungen
- Betriebsausflüge
- Pausen während offizieller Veranstaltungen
- Weitere: _____

16 Wie hoch ist der Stellenwert der informellen Kommunikation im Unternehmen?

- Sehr hoch
- Eher hoch
- Eher gering
- Sehr gering

17 Gibt es Vorgesetzten-Feedback, also eine Beurteilung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter?

- Ja, regelmäßig
- Ja, unregelmäßig
- Nein

18

a. An wie vielen Tagen pro Jahr besucht jeder Ihrer Mitarbeiter durchschnittlich Weiterbildungen?

- Seltener als jedes Jahr
- Bis fünf Tage pro Jahr
- Etwa fünf bis zehn Tage pro Jahr
- Mehr als zehn Tage pro Jahr

b. Wie erfolgt die thematische Auswahl der Weiterbildung?

- Inhaltlich entscheidet der Mitarbeiter alleine, welche Veranstaltung er besucht. Der Vorgesetzte gibt nur ein Kostenlimit vor.
- Der Vorgesetzte hat einen geringen Einfluss auf das Thema der Weiterbildung.
- Der Vorgesetzte hat einen hohen Einfluss auf das Thema der Weiterbildung.
- Der Vorgesetzte entscheidet alleine.

19 Welche der folgenden drei Aufgaben des Managements sehen Sie als die wichtigste an, welche als die am wenigsten wichtige?

Bitte bilden Sie eine Rangfolge von 1 (= wichtigste Aufgabe) bis 3 (= am wenigsten wichtig)!

- (a) _____ die Durchführung von Aufgaben zu planen und zu kontrollieren.
- (b) _____ allgemeingültige Rahmenbedingungen und eine Zielrichtung vorzugeben.
- (c) _____ den Aufbau und die Zusammenarbeit von Teams zu fördern.

(Fragen zum Mitarbeiterportal: keine Änderungen zur Vorversion)

(Fragen zur Organisation: Keine Änderungen zur Vorversion)

Anhang – Fragebogen Endversion

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Befragung.

Sie erhalten nachfolgend eine Reihe von Fragen rund um den beruflichen Alltag. Bitte beantworten Sie diese spontan und nach Ihrer persönlichen Meinung. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Wenn keine Antwort 100%-ig zuzutreffen scheint, wählen sie bitte die Antwort aus, die der Praxis in Ihrem Unternehmen am nächsten kommt. Bitte lassen Sie keine Frage unbeantwortet. Selbstverständlich werden Ihre Angaben streng anonym ausgewertet.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Melanie Müller

Bayer Business Services GmbH

BEC Business Information Architecture

Köln-Mülheim, Geb. 2975 (Seilerei), Raum 01.B6.05

Tel.: +49 214 30 23018

E-Mail: melanie.mueller@bayerbbs.com

Anmerkung:

Der in diesem Fragebogen verwendete Begriff „der Mitarbeiter“ bezeichnet natürlich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in gleicher Weise.

Allgemeine Angaben

Benennung des Unternehmens

In welcher Branche ist das Unternehmen tätig?

Wo hat das Unternehmen seinen Hauptsitz?

- Deutschland
- Europäisches Ausland
- Außereuropäisches Ausland

Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?

- Unter 500
- 500 bis unter 5.000
- 5.000 bis unter 10.000
- Über 10.000

Ihre Altersgruppe?

- Bis 35
- 36 bis 45
- 46 bis 55
- 56 und darüber

Geschlecht

- Männlich
- Weiblich

Wie viele Mitarbeiter sind Ihnen insgesamt unterstellt?

In welcher Abteilung arbeiten Sie (z.B. Produktion, Beschaffung, Personal, ...)?

Fragen zur Attraktivität der Arbeit & des Arbeitsplatzes

Welche der folgenden Faktoren sind Ihrer Meinung nach geeignet, um Mitarbeiter generell zu motivieren?

Bitte kreuzen Sie die Ihrer Meinung nach 6 relevantesten Faktoren an:

Anerkennung	<input type="radio"/>
Arbeit wird wertgeschätzt	<input type="radio"/>
Betriebsrente	<input type="radio"/>
Eigenverantwortlichkeit	<input type="radio"/>
Erfolg abhängige Einkommenskomponente	<input type="radio"/>
Erfüllung / Sinn in der Arbeit	<input type="radio"/>
Erweiterung des eigenen Horizonts durch die Arbeit.	<input type="radio"/>
Gute Entlohnung / Gehaltserhöhung	<input type="radio"/>
Gutes Betriebsklima	<input type="radio"/>
Harmonisches Verhältnis Vorgesetzter – Mitarbeiter	<input type="radio"/>
Identifikation mit der Arbeit	<input type="radio"/>
Karrierechancen	<input type="radio"/>
kollegiales Umfeld	<input type="radio"/>
Leistungsprämien	<input type="radio"/>
Möglichkeit zur Gestaltung des (unmittelbaren) Arbeitsplatzes	<input type="radio"/>
Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit Anderen	<input type="radio"/>
Realisierung eigener Interessen in der Arbeit	<input type="radio"/>
Selbstbestimmung in der Arbeit	<input type="radio"/>
Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="radio"/>
Social Events	<input type="radio"/>
Urlaubs- / Weihnachtsgeld	<input type="radio"/>

Fragen zur Arbeitsweise

Nachfolgend erhalten Sie eine Reihe von Fragen zur Praxis der Arbeitsausführung in Ihrem Unternehmen. Bitte beantworten Sie diese Fragen spontan und ohne langes Nachdenken.

Kreuzen Sie bitte immer nur eine Antwort an, sofern nicht anders gekennzeichnet!

1. Bitte kreuzen Sie an, für wie zutreffend Sie persönlich die nachfolgenden Aussagen halten:

„Jeder Mitarbeiter muss selbst entscheiden, wie er eine Aufgabe am besten erledigt.“

- Sehr zutreffend Eher zutreffend Eher unzutreffend Sehr unzutreffend
-

„Die optimale Art, eine Aufgabe zu erledigen wird von den besten Mitarbeitern abgeschaut und ist dann für alle verbindlich.“

- Sehr zutreffend Eher zutreffend Eher unzutreffend Sehr unzutreffend
-

2. Wie wird die Erledigung von größeren Aufgaben oder Projekten in Ihrem Bereich in der Regel kontrolliert?

- Durch Kontrolle der Arbeitsausführung während des Projektverlaufs
- In periodisch stattfindenden Projektsitzungen mit dem Vorgesetzten
- Anhand periodischer Statusberichte zu Informationszwecken
- Durch Ergebniskontrolle nach Abschluss

3.

a. In welchem Turnus wird in Ihrem Bereich i. d. R. über Projekt- oder Teamarbeit an den Vorgesetzten berichtet?

- Mehrmals wöchentlich
- Ein Mal pro Woche
- Ein Mal pro Monat
- Seltener und in unregelmäßigen Abständen

b. Was wird dort hauptsächlich berichtet?

- Hauptsächlich das bisherige Vorgehen
- Hauptsächlich das geplante zukünftige Vorgehen
- Hauptsächlich die Beschreibung des aktuellen Status in Bezug auf die Ziele

4. Wie viele Hierarchieebenen gibt es im Unternehmen?

- 1 – 2
- 3 – 4
- 5 – 6
- Mehr

5. Aus wie vielen Hierarchieebenen setzen sich Projekt-Teams in Ihrem Bereich durchschnittlich zusammen?

- Aus einer Ebene
- Aus zwei Ebenen
- Aus drei und mehr Ebenen

6. Zu welchem Zeitpunkt wird in Ihrem Bereich eine größere Aufgabe /oder ein Projekt in der Regel an das beauftragte Team (=Teamleitung) delegiert?

- Im Prozess der Aufgaben- und Zieldefinition.
- Bei der Strukturierung von Zeitrahmen und Ressourcen.
- Bei der Detailplanung von Aufgabenbereichen, Meilensteinen und Zeitfenstern.
- Zu Beginn der Umsetzungsphase.

7. Zu welchem Zeitpunkt werden die Mitarbeiter Ihres Bereichs bei den folgenden Veränderungen einbezogen, von denen sie betroffen sind?

- a. Einsatz neuer Technologien, z.B. SAP-Einführung
 - Zu Beginn der Planungsphase.
 - Zu Beginn der Umsetzungsphase (Implementierung)
 - Sobald der MA selbst konkrete Veränderungen vornehmen muss, z.B. in seiner Arbeitsweise.
- b. Veränderungen bei Prozessabläufen
 - Zu Beginn der Planungsphase.
 - Zu Beginn der Umsetzungsphase
 - Sobald der MA selbst konkrete Veränderungen vornehmen muss, z.B. in seiner Arbeitsweise.
- c. organisatorische Änderungen
 - Zu Beginn der Planungsphase.
 - Sobald alle Veränderungen verabschiedet sind.
 - Sobald der MA selbst konkrete Veränderungen vornehmen muss, z.B. in seiner Arbeitsweise.

8.

a. Gibt es in Ihrem Unternehmen „job rotation“?

- Ja
- Nein

b. Wenn ja: Wie viele Mitarbeiter des Unternehmens nehmen an „job rotation“ teil?

- Bis 10 %
- 10 – 50%
- 50 – 90 %
- Über 90 %

9. Wie groß ist der Überblick der Mitarbeiter Ihres Bereichs über die Arbeit ihrer direkten Kollegen, d.h. inwieweit ist ihnen bekannt, welche aktuellen Projekte diese bearbeiten?

- Insgesamt kaum Überblick
- Nur unter einzelnen Kollegen herrscht ein guter Überblick
- Einzelne Projekte sind allgemein bekannt.
- Die meisten Projekte sind allen bekannt.

10. Wie groß ist die Ähnlichkeit (Überschneidung) der Skill-Profile von jeweils zwei bis drei Ihrer Mitarbeiter durchschnittlich?

- Bis 10 %
- 10 – 50%
- 50 – 90 %
- Über 90 %

11. Welcher Anteil an Tätigkeiten in Ihrem Bereich kann von mehr als 2 Personen gleichermaßen ausgeführt werden?

- Bis 10 %
- 10 – 50%
- 50 – 90 %
- Über 90 %

12. Welche Formen des Informationsaustauschs finden zwischen Kollegen am häufigsten statt, welche nur sehr selten?

	Sehr selten	Selten	Häufig	Sehr häufig
(a) Persönlicher geplanter Austausch, (z.B. Besprechungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(b) Persönlicher ungeplanter Austausch, (z.B. Flurgespräch, Kaffee-Küche)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(c) Telefonischer Austausch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(d) Schriftlicher Austausch, z.B. e-Mails.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Welche Möglichkeiten zur informellen Kommunikation werden wahrgenommen?
- Gespräch in der Kaffee-/ Teeküche
 - Flurgespräch
 - Mittagessen
 - Private Abendveranstaltungen
 - Betriebsausflüge
 - Pausen während offizieller Veranstaltungen
 - Weitere: _____
14. Wie hoch ist der Stellenwert der informellen Kommunikation im Unternehmen?
- Sehr hoch
 - Eher hoch
 - Eher gering
 - Sehr gering
15. Gibt es Vorgesetzten-Feedback, also eine Beurteilung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter?
- Ja, regelmäßig
 - Ja, unregelmäßig
 - Nein
- 16.
- a. An wie vielen Tagen pro Jahr besucht jeder Mitarbeiter durchschnittlich Weiterbildungen?
- Seltener als jedes Jahr
 - Bis fünf Tage pro Jahr
 - Etwa fünf bis zehn Tage pro Jahr
 - Mehr als zehn Tage pro Jahr
- b. Wie erfolgt die thematische Auswahl der Weiterbildung?
- Inhaltlich entscheidet der Mitarbeiter alleine, welche Veranstaltung er besucht. Der Vorgesetzte gibt nur ein Kostenlimit vor.
 - Der Vorgesetzte hat einen geringen Einfluss auf das Thema der Weiterbildung.
 - Der Vorgesetzte hat einen hohen Einfluss auf das Thema der Weiterbildung.
 - Der Vorgesetzte entscheidet alleine.
17. Welche der folgenden drei Aufgaben des Managements sehen Sie als die wichtigste an, welche als die am wenigsten wichtige?
- Bitte bilden Sie eine Rangfolge von 1 (= wichtigste Aufgabe) bis 3 (= am wenigsten wichtig)!
- (a)____ die Durchführung von Aufgaben zu planen und zu kontrollieren.
 - (b)____ allgemeingültige Rahmenbedingungen und eine Zielrichtung vorzugeben.
 - (c)____ den Aufbau und die Zusammenarbeit von Teams zu fördern.

Fragen zum Mitarbeiterportal

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Intranet?
 - Ja
 - Nein
 - Geplant

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Mitarbeiterportal, also eine Einstiegsplattform für das Intranet?
 - Ja
 - Nein
 - Geplant

2. Gibt es dieses Portal unternehmensweit oder gibt es mehrere Portale im Unternehmen?
 - Das Portal wird unternehmensweit angewendet.
 - Es gibt mehrere gleichberechtigte Portale.
 - Das Portal wird zwar unternehmensweit angewendet, aber es gibt zusätzlich noch separate, bereichsspezifische Portale.

3. Welcher Anteil der Mitarbeiter Ihres Unternehmens hat Zugang zu diesem Portal? (Hierzu zählt auch die Zugriffsmöglichkeit über „Pausenrechner“, Terminals o.ä., welche mehreren Mitarbeitern bei Bedarf zur Verfügung stehen.)
 - Weniger als 70 %
 - 70 – 95 %
 - Über 95 %

4. Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihr persönliches Portal entsprechend ihrer individuellen Anforderungen teilweise selbst zu gestalten (also: ist das Portal personalisierbar)?
 - Ja, die Inhalte des Portals können zum Teil selbst ausgewählt und / oder angeordnet werden.
 - Noch nicht, aber dies ist geplant.
 - Nein, alle Inhalte sowie deren Anordnung sind nicht veränderbar.

5. Gibt es in Abhängigkeit von der Funktion eines Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens Unterschiede in den Inhalten, welche ihm zur Verfügung gestellt werden (also: werden Inhalte rollenspezifisch angeboten)?
 - Ja
 - Noch nicht, aber dies ist geplant.
 - Nein

6. Enthält das Portal eine Suchmaschine für das Intranet?
 - Ja
 - Noch nicht, aber dies ist geplant.
 - Nein

7. Welche der folgenden Informationen bieten Sie Ihren Mitarbeitern an? Bitte differenzieren Sie, ob diese Inhalte schwerpunktmäßig ...
- ...gar nicht oder nicht-elektronisch,
 - ...elektronisch, aber Portal-unabhängig oder
 - ...über das Portal angeboten werden.

Bitte beantworten Sie diese Frage ohne Berücksichtigung etwaiger Zugriffsbeschränkungen

	Kein oder nicht-elektronisches Angebot.	Elektronisches Angebot, Portal-unabhängig	Angebot über das Portal
Kontaktdaten (Telefonverzeichnis, Expertenverzeichnis,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Wissensbestände (Forschungsberichte, Präsentationen,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Nachrichten (Unternehmensnachrichten, interne Regelungen, Abteilungsportraits,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe Informationen (aus Politik & Wirtschaft; dem Marktumfeld; Wettberbericht; Daten von Lieferanten,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Welche der folgenden Werkzeuge zur Kommunikation und Kooperation werden in Ihrem Unternehmen angeboten?
- E-Mail als Portalbestandteil
 - Live-Chats (Echtzeit)
 - Diskussionsforen
 - Online-Arbeitsräume

12. Bitte geben Sie an, welche der folgenden Anwendungen in Ihrem Unternehmen...
- ...gar nicht angeboten werden.
 - ...zwar angeboten werden, aber nicht vom Portal aus aufrufbar sind.
 - ...vom Portal aus aufrufbar ist.

	Anwendung ist unbekannt	Kein Angebot	Portal-unabhängiges Angebot	ist vom Portal aus verfügbar
Self Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-Learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Jobbörse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer Relationship Management (CRM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supply Chain Management (SCM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treasury	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business to Business (B2B)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragen zu Business to Employee (B2E)

Business to Employee ist eine noch relativ neue Strategie, welche die Mitarbeiter als Kunden (anstelle Kostenfaktor) betrachtet. Viele Arbeitsprozesse werden zur Unterstützung der Mitarbeiter so umgestaltet, dass sie elektronisch und mit Internet-Technologien durchgeführt werden können. (Beispielsweise wird eine Anwendung dann nicht mehr lokal auf dem PC eines Mitarbeiters installiert, sondern er kann über das firmeninterne Intranet direkt damit arbeiten.)

Die hohe Bedeutung des Business to Employee für das Unternehmen wird in der Regel allen Mitarbeitern gegenüber verdeutlicht.

- 1 Wird in Ihrem Unternehmen Business to Employee (B2E) umgesetzt?
 - Nein, derzeit nicht.
 - Nein, aber es wird derzeit über die Einführung nachgedacht.
 - Ja, es wird derzeit mit der Umsetzung begonnen.
 - Ja, B2E wird in unserem Unternehmen realisiert.
 - Weiß nicht.

- 2 Sind die Ziele / Bedeutung des B2E in der Unternehmensstrategie verankert?
 - Ja
 - Nein
 - Weiß nicht.

- 3 Werden die Ziele und die Bedeutung des B2E (für das Unternehmen) gegenüber der Mitarbeitern kommuniziert?
 - Ja
 - Nein
 - Weiß nicht.

- 4 Wer ist Treiber / Initiator des B2E?
 - Unternehmensleitung
 - IT-Abteilung
 - HR-Abteilung
 - Sonstige: _____
 - Weiß nicht.

- 5 An wen wurde die Verantwortung zur Umsetzung delegiert?
 - IT-Abteilung
 - HR-Abteilung
 - Abteilungsübergreifendes Team
 - Sonstige: _____
 - Weiß nicht.

- 6 Bitte schätzen Sie: Welcher Anteil der Mitarbeiter Ihres Unternehmens hat Zugang zu einem Computer? (Hierzu zählt auch die Zugriffsmöglichkeit über „Pausenrechner“, Terminals o.ä., welche mehreren Mitarbeitern bei Bedarf zur Verfügung stehen.)
 - Weniger als 70 %
 - 70 – 95 %
 - Über 95 %

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Möchten Sie nach Abschluss der Untersuchung über die Ergebnisse informiert werden?

- Ja
- Nein

Um Ihre Angaben optimal verwerten zu können, müssen aus statistischen Gründen von jedem teilnehmenden Unternehmen jeweils mehrere Mitarbeiter (etwa 15) des mittleren bis oberen Managements befragt werden.

Als letztes Anliegen bitte ich Sie daher freundlich um Mitteilung entsprechender weiterer e-Mail-Adressen aus Ihrem Unternehmen. Vielen Dank.

Weitere e-Mail-Adressen:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Anhang – Text e-Mail für den Fragebogenversand

Liebe Leserin, lieber Leser,

seit Februar des letzten Jahres arbeitet unsere Mitarbeiterin Melanie Müller an ihrer Promotion und wird darin von uns, in Kooperation mit der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn, betreut.

Diese Arbeit beschäftigt sich unter anderem mit dem Thema „Mensch und Technik in heutigen Unternehmen“ und umfasst dazu auch eine empirische Untersuchung. Zielgruppe dieser Befragung sind jeweils mehrere Mitarbeiter (etwa 15) des mittleren bis oberen Managements *eines* Unternehmens.

Um diese sicher sehr interessante Erhebung statistisch gesichert durchführen zu können bitte ich Sie sehr, unsere Doktorandin zu unterstützen und den beigefügten **Fragebogen zu beantworten**, sowie Frau Müller im Anschluss an die Fragen **weitere e-Mail-Adressen** aus Ihrem Unternehmen mitzuteilen. Die Beantwortung sollte möglichst spontan erfolgen und nimmt nicht mehr als 15 Minuten in Anspruch!

Die Befragung wird absolut **anonym** durchgeführt. Es werden keine Namen oder sonstigen persönlichen Daten der beteiligten Personen erfasst. Um die Daten zuordnen zu können, ist die **Angabe des Unternehmens** erforderlich.

Sie können den Fragebogen
per Mail (melanie.mueller@BayerBBS.com),
per Fax (0214-30-52642) oder
per Post (Bayer Business Services GmbH, BEC-eB, Melanie Müller, Geb. 2975,
51368 Leverkusen)
an uns zurücksenden.

Die Ergebnisse senden wir Ihnen auf Anfrage gerne zu.

Herzlichen Dank vorab für ihre Beteiligung!

Mit freundlichen Grüßen / Best Regards
Bernd-Ulrich Kaiser

Anhang – Text e-Mail für den Reminder

Lieber Leserin, lieber Leser!

Mein Name ist Melanie Müller und ich bin Doktorandin bei Bayer.

Bereits vor einigen Wochen haben Sie von Herrn Dr. Bernd-Ulrich Kaiser, meinem Vorgesetzten, eine e-Mail mit dem Betreff „Befragung“ bekommen. Hierin bat er Sie, mich in dem empirischen Teil meiner Arbeit zu unterstützen und den beigefügten Fragebogen auszufüllen. (Die ursprüngliche e-Mail ist nochmals angehängt.)

Leider sind noch nicht alle Fragebögen zurückgekommen, und meine Datenbasis ist noch nicht ausreichend.

Ich bitte Sie daher heute nochmals freundlich um Ihre Unterstützung. Bitte füllen Sie den beigefügten Fragebogen aus und helfen Sie mir so, fundierte Aussagen zu treffen. Meine Kontaktdaten sind unten eingefügt.

Bitte ignorieren Sie diese Mail, wenn Sie den Fragebogen schon beantwortet und an mich zurückgesandt haben.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen
Melanie Müller

Anhang – Tabellen der statistischen Analysen zum Bereich Interaktionskultur

Persönlichkeitsfaktoren – dreifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung

Tests der Innersubjekteffekte: Situation (Tarif vs. Außertarif) und Kriterien (fachlich vs. persönlich)

Quelle		Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Situation (Tarif vs. Außertarif)	Sphärizität angenommen	17,241	1	17,241	111,274	,000
	Greenhouse-Geisser	17,241	1,000	17,241	111,274	,000
	Huynh-Feldt	17,241	1,000	17,241	111,274	,000
	Untergrenze	17,241	1,000	17,241	111,274	,000
Situation * Unternehmen	Sphärizität angenommen	6,803	9	,756	4,879	,000
	Greenhouse-Geisser	6,803	9,000	,756	4,879	,000
	Huynh-Feldt	6,803	9,000	,756	4,879	,000
	Untergrenze	6,803	9,000	,756	4,879	,000
Fehler (Situation)	Sphärizität angenommen	10,536	68	,155		
	Greenhouse-Geisser	10,536	68,000	,155		
	Huynh-Feldt	10,536	68,000	,155		
	Untergrenze	10,536	68,000	,155		
Kriterien (fachlich vs. persönlich)	Sphärizität angenommen	41,555	1	41,555	89,642	,000
	Greenhouse-Geisser	41,555	1,000	41,555	89,642	,000
	Huynh-Feldt	41,555	1,000	41,555	89,642	,000
	Untergrenze	41,555	1,000	41,555	89,642	,000
Kriterien * Unternehmen	Sphärizität angenommen	3,199	9	,355	,767	,647
	Greenhouse-Geisser	3,199	9,000	,355	,767	,647
	Huynh-Feldt	3,199	9,000	,355	,767	,647
	Untergrenze	3,199	9,000	,355	,767	,647
Fehler (Kriterien)	Sphärizität angenommen	31,522	68	,464		
	Greenhouse-Geisser	31,522	68,000	,464		
	Huynh-Feldt	31,522	68,000	,464		
	Untergrenze	31,522	68,000	,464		

(Fortsetzung)

Situation * Kriterien	Sphärizität angenommen	1,492	1	1,492	13,215	,001
	Greenhouse-Geisser	1,492	1,000	1,492	13,215	,001
	Huynh-Feldt	1,492	1,000	1,492	13,215	,001
	Untergrenze	1,492	1,000	1,492	13,215	,001
Situation * Kriterien * Unternehmen	Sphärizität angenommen	,756	9	,084	,744	,668
	Greenhouse-Geisser	,756	9,000	,084	,744	,668
	Huynh-Feldt	,756	9,000	,084	,744	,668
	Untergrenze	,756	9,000	,084	,744	,668
Fehler (Situation * Kriterien)	Sphärizität angenommen	7,679	68	,113		
	Greenhouse-Geisser	7,679	68,000	,113		
	Huynh-Feldt	7,679	68,000	,113		
	Untergrenze	7,679	68,000	,113		

Tabelle 30: Persönlichkeitsfaktoren – dreifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung – Auszug aus der Ergebnistabelle zum Effekt der Innersubjektfaktoren.

Tests der Zwischensubjekteffekte: Unternehmen

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Konstanter Term	6468,918	1	6468,918	3097,010	,000
Unternehmen	21,954	9	2,439	1,168	,330
Fehler	142,036	68	2,089		

Tabelle 31: Persönlichkeitsfaktoren – dreifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung – Auszug aus der Ergebnistabelle zum Effekt der Zwischensubjektfaktoren.

Motivationsfaktoren – T-Tests der drei verschiedenen Kategorien

Statistik bei gepaarten Stichproben

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Physisch	2,2051	78	1,37093	,15523
	Psychisch	2,0641	78	1,46243	,16559
Paaren 2	Physisch	2,2051	78	1,37093	,15523
	Geistig	2,8077	78	1,46879	,16631
Paaren 3	Psychisch	2,0641	78	1,46243	,16559
	Geistig i	2,8077	78	1,46879	,16631

Tabelle 32: Motivationsfaktoren – Statistik T-Tests der drei Kategorien physisch, psychisch, geistig.

Test bei gepaarten Stichproben

Basis: Anzahl der Nennungen		Gepaarte Differenzen					T-Wert	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler d. Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Oberere			
Paaren 1	Physisch – Psychisch	,1410	1,6335	,185	-,2273	,5093	,762	77	,448
Paaren 2	Physisch – Geistig	-,6026	1,9093	,2162	1,0330	,1721	2,787	77	,007*
Paaren 3	Psychisch – Geistig	-,7436	1,599	,1811	1,1041	,3831	4,107	77	,000**

Tabelle 33: Motivationsfaktoren – T-Tests der drei Kategorien physisch, psychisch, geistig.

**Art und Weise der Arbeitsausführung – zweifaktorielle
Varianzanalyse mit Messwiederholung je Themengebiet:
Innersubjekteffekte**

Themenbereich I – Test der Effekte der drei Kategorien

Quelle der Variation		Quadratsumme vom Typ IV	Df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Kategorien der Arbeitsausführung – Themenbereich I	Sphärizität angenommen	163,221	2	81,611	31,784	,000**
	Greenhouse-Geisser	163,221	1,867	87,425	31,784	,000
	Huynh-Feldt	163,221	2,000	81,611	31,784	,000
	Untergrenze	163,221	1,000	163,221	31,784	,000
Fehler (Kategorien der Arbeitsausführung – Themenbereich I)	Sphärizität angenommen	354,334	138	2,568		
	Greenhouse-Geisser	354,334	128,823	2,751		
	Huynh-Feldt	354,334	138,000	2,568		
	Untergrenze	354,334	69,000	5,135		

Tabelle 34: Art & Weise der Arbeitsausführung – Varianzanalyse mit Messwiederholung – Auszug aus der Ergebnistabelle zum Effekt des Faktors Kategorie (konservativ vs. moderat vs. modern) in Themenbereich I.

Themenbereich II – Test der Effekte der drei Kategorien

Quelle der Variation		Quadratsumme vom Typ IV	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Kategorien der Arbeitsausführung – Themenbereich II	Sphärizität angenommen	1293,434	2	646,717	249,091	,000
	Greenhouse-Geisser	1293,434	1,458	886,979	249,091	,000**
	Huynh-Feldt	1293,434	1,676	771,729	249,091	,000
	Untergrenze	1293,434	1,000	1293,434	249,091	,000
Fehler (Kategorien der Arbeitsausführung – Themenbereich II)	Sphärizität angenommen	358,290	138	2,596		
	Greenhouse-Geisser	358,290	100,619	3,561		
	Huynh-Feldt	358,290	115,645	3,098		
	Untergrenze	358,290	69,000	5,193		

Tabelle 35: Art & Weise der Arbeitsausführung – Varianzanalyse mit Messwiederholung – Auszug aus der Ergebnistabelle zum Effekt des Faktors Kategorie (konservativ vs. moderat vs. modern) in Themenbereich II.

Themenbereich III – Test der Effekte der drei Kategorien

Quelle der Variation		Quadratsumme vom Typ IV	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Kategorien der Arbeitsausführung – Themenbereich III	Sphärizität angenommen	67,677	2	33,839	22,364	,000**
	Greenhouse-Geisser	67,677	1,976	34,257	22,364	,000
	Huynh-Feldt	67,677	2,000	33,839	22,364	,000
	Untergrenze	67,677	1,000	67,677	22,364	,000
Fehler (Kategorien der Arbeitsausführung – Themenbereich III)	Sphärizität angenommen	208,805	138	1,513		
	Greenhouse-Geisser	208,805	136,313	1,532		
	Huynh-Feldt	208,805	138,000	1,513		
	Untergrenze	208,805	69,000	3,026		

Tabelle 36: Art & Weise der Arbeitsausführung – Varianzanalyse mit Messwiederholung – Auszug aus der Ergebnistabelle zum Effekt des Faktors Kategorie (konservativ vs. moderat vs. modern) in Themenbereich III.

Art und Weise der Arbeitsausführung – paarweise T-Tests bei den drei Kategorien

Statistik bei gepaarten Stichproben: konservativ vs. modern

Basis: Anzahl der Nennungen		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1 - Thema I	Konservativ I	1,7089	79	1,21055	,13620
	Modern I	2,4810	79	1,53473	,17267
Paaren 2 - Thema II	Konservativ II	1,1646	79	,82323	,09262
	Modern II	5,3924	79	1,72030	,19355
Paaren 3 - Thema III	Konservativ III	2,0253	79	1,24009	,13952
	Modern III	2,6709	79	1,03430	,11637

Tabelle 37: Art & Weise der Arbeitsausführung – Statistik T-Tests der zwei Kategorien konservativ und modern.

Test bei gepaarten Stichproben: konservativ vs. modern

Basis: Anzahl der Nennungen		Gepaarte Differenzen					T-Wert	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler d. Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Thema I	Konservativ I – Modern I	-,77215	2,41230	,27141	-1,31248	-,23183	-2,845	78	,006*
Thema II	Konservativ II – Modern II	-4,22785	2,08135	,23417	-4,69405	-3,76165	-18,055	78	,000**
Thema III	Konservativ III – Modern III	-,64557	2,00024	,22504	-1,09360	-,19754	-2,869	78	,005*

Tabelle 38: Art & Weise der Arbeitsausführung – T- Tests der zwei Kategorien konservativ und modern.

Statistik bei gepaarten Stichproben: moderat vs. modern

Basis: Anzahl der Nennungen		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1 - Thema I	Moderat I	3,7848	79	1,39294	,15672
	Modern I	2,4810	79	1,53473	,17267
Paaren 2 - Thema II	Moderat II	6,6962	79	1,61209	,18137
	Modern II	5,3924	79	1,72030	,19355
Paaren 3 - Thema III	Moderat III	3,2405	79	1,04040	,11705
	Modern III	2,6709	79	1,03430	,11637

Tabelle 39: Art & Weise der Arbeitsausführung – Statistik T-Tests der zwei Kategorien moderat und modern.

Test bei gepaarten Stichproben: moderat vs. modern

Basis: Anzahl der Nennungen		Gepaarte Differenzen					T-Wert	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler d. Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Thema I	Moderat I – Modern I	1,30380	2,66196	,29949	,70755	1,90004	4,353	78	,000**
Thema II	Moderat II – Modern II	1,30380	3,04814	,34294	,62105	1,98654	3,802	78	,000**
Thema III	Moderat III – Modern III	,56962	1,66936	,18782	,19570	,94354	3,033	78	,003**

Tabelle 40: Art & Weise der Arbeitsausführung – T-Tests der zwei Kategorien moderat und modern.

**Art und Weise der Arbeitsausführung – zweifaktorielle
Varianzanalyse mit Messwiederholung bei den
Modernitätsindizes**

Tests der Innersubjekteffekte und der Interaktion

Quelle		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Indizes	Sphärizität angenommen	2458,820	2	1229,410	7,675	,001
	Greenhouse-Geisser	2458,820	1,969	1248,655	7,675	,001
	Huynh-Feldt	2458,820	2,000	1229,410	7,675	,001
	Untergrenze	2458,820	1,000	2458,820	7,675	,007
Fehler (Indizes)	Sphärizität angenommen	21785,067	136	160,184		
	Greenhouse-Geisser	21785,067	133,904	162,692		
	Huynh-Feldt	21785,067	136,000	160,184		
	Untergrenze	21785,067	68,000	320,369		

Tabelle 41: Art & Weise der Arbeitsausführung – Varianzanalyse zur Prüfung des Interaktionseffekts zwischen Indizes und Unternehmen

**Art und Weise der Arbeitsausführung – paarweise T-Tests bei
den Indizes der drei Themengebiete**

Statistik bei gepaarten Stichproben: Modernitätsindizes

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Index Themengebiet I	54,6474	78	15,12381	1,71243
	Index Themengebiet II	50,7422	78	11,78327	1,33419
Paaren 2	Index Themengebiet I	54,6474	78	15,12381	1,71243
	Index Themengebiet III	57,8895	78	15,16954	1,71761
Paaren 3	Index Themengebiet II	50,7422	78	11,78327	1,33419
	Index Themengebiet III	57,8895	78	15,16954	1,71761

Tabelle 42: Art & Weise der Arbeitsausführung – Statistik: T-Tests der drei Indizes bei den Themengebieten.

Test bei gepaarten Stichproben: Modernitätsindizes

		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Index Them. I – Index Them. II	3,90520	18,72539	2,12023	-,31673	8,12712	1,842	77	,069
Paaren 2	Index Them. I – Index Them. III	-3,24211	19,41740	2,19859	-7,62006	1,13584	-1,475	77	,144
Paaren 3	Index Them. II – Index Them. III	-7,14731	17,46742	1,97780	-11,08560	-3,20901	-3,614	77	,001*

Tabelle 43: Art & Weise der Arbeitsausführung – T-Tests der drei Indizes bei den Themengebieten.

Art und Weise der Arbeitsausführung – multivariate Varianzanalyse bei den Kategorien je Themengebiet

Multivariate Tests: Effekt d. Unternehmen auf die drei Kategorien je Themengebiet

Effekt		Wert	F	Hypothese df	Fehler df	Signifikanz
Konstanter Term	Pillai-Spur	1,000	54241,772 ^a	9,000	61,000	,000
	Wilks-Lambda	,000	54241,772 ^a	9,000	61,000	,000
	Hotelling-Spur	8002,884	54241,772 ^a	9,000	61,000	,000
	Größte charakteristische Wurzel nach Roy	8002,884	54241,772 ^a	9,000	61,000	,000
Unternehmen	Pillai-Spur	1,571	1,621	81,000	621,000	,001**
	Wilks-Lambda	,155	1,665	81,000	403,184	,001
	Hotelling-Spur	2,249	1,644	81,000	533,000	,001
	Größte charakteristische Wurzel nach Roy	,617	4,733 ^b	9,000	69,000	,000

a Exakte Statistik

b Die Statistik ist eine Obergrenze auf F, die eine Untergrenze auf dem Signifikanzniveau ergibt.

Tabelle 44: Art & Weise der Arbeitsausführung – multivariate Varianzanalyse bei den einzelnen Kategorien – signifikanter Effekt der Unternehmen.

**Art und Weise der Arbeitsausführung – einfaktorielle
Varianzanalysen bei den Kategorien je Themengebiet**

Tests der Zwischensubjekteffekte (Effekt der Unternehmen auf die Kategorie): alle Kategorien und alle Themengebiete

Quelle der Variation	Abhängige Variable	Quadratsumme vom Typ IV	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Konstanter Term	ThemGeb. I Konservativ	228,616	1	228,616	178,929	,000
	ThemGeb. I Moderat	1086,323	1	1086,323	601,390	,000
	ThemGeb. I Modern	464,832	1	464,832	225,674	,000
	ThemGeb. II Konservativ	100,085	1	100,085	153,337	,000
	ThemGeb. II Moderat	3457,667	1	3457,667	1512,607	,000
	ThemGeb. II Modern	2192,348	1	2192,348	777,651	,000
	ThemGeb. III Konservativ	290,897	1	290,897	255,098	,000
	ThemGeb. III Moderat	821,707	1	821,707	853,714	,000
	ThemGeb. III Modern	552,875	1	552,875	572,437	,000
Unternehmen	ThemGeb. I Konservativ	26,143	9	2,905	2,274	,027
	ThemGeb. I Moderat	26,703	9	2,967	1,643	,120
	ThemGeb. I Modern	41,599	9	4,622	2,244	,029
	ThemGeb. II Konservativ	7,823	9	,869	1,332	,237
	ThemGeb. II Moderat	44,982	9	4,998	2,186	,033
	ThemGeb. II Modern	36,311	9	4,035	1,431	,192
	ThemGeb. III Konservativ	41,266	9	4,585	4,021	,000
	ThemGeb. III Moderat	18,017	9	2,002	2,080	,043
	ThemGeb. III Modern	16,801	9	1,867	1,933	,061
Fehler	ThemGeb. I Konservativ	88,160	69	1,278		
	ThemGeb. I Moderat	124,638	69	1,806		
	ThemGeb. I Modern	142,123	69	2,060		
	ThemGeb. II Konservativ	45,037	69	,653		
	ThemGeb. II Moderat	157,727	69	2,286		
	ThemGeb. II Modern	194,524	69	2,819		
	ThemGeb. III Konservativ	78,683	69	1,140		
	ThemGeb. III Moderat	66,413	69	,963		
	ThemGeb. III Modern	66,642	69	,966		

(Fortsetzung)

Gesamt	ThemGeb. I Konservativ	345,000	79			
	ThemGeb. I Moderat	1283,000	79			
	ThemGeb. I Modern	670,000	79			
	ThemGeb. II Konservativ	160,000	79			
	ThemGeb. II Moderat	3745,000	79			
	ThemGeb. II Modern	2528,000	79			
	ThemGeb. III Konservativ	444,000	79			
	ThemGeb. III Moderat	914,000	79			
	ThemGeb. III Modern	647,000	79			

Tabelle 45: Art & Weise der Arbeitsausführung – Varianzanalysen der Kategorien: Effekt der Unternehmen auf die Kategorien in allen Themengebieten.

***Art und Weise der Arbeitsausführung – zweifaktorielle
Varianzanalyse mit Messwiederholung – Wechselwirkung
Unternehmen – Kategorie***

Test der Interaktion (Unternehmen * Kategorie) – Themengebiet I

Quelle	Quadratsumme vom Typ IV	df	Mittel der Quadrate		F-Wert	Signifikanz
Kategorien der Arbeitsausführung; Themengebiet I * Unternehmen	Sphärizität angenommen	94,383	18	5,244	2,042	,011
	Greenhouse-Geisser	94,383	16,803	5,617	2,042	,013
	Huynh-Feldt	94,383	18,000	5,244	2,042	,011
	Untergrenze	94,383	9,000	10,487	2,042	,047
Fehler (Kategorien der Arbeitsausführung; Themengebiet I)	Sphärizität angenommen	354,334	138	2,568		
	Greenhouse-Geisser	354,334	128,823	2,751		
	Huynh-Feldt	354,334	138,000	2,568		
	Untergrenze	354,334	69,000	5,135		

Tabelle 46: Art & Weise der Arbeitsausführung – Auszug aus der Varianzanalyse der drei Kategorien sowie der Unternehmen: Effekt der Interaktion bei Themengebiet I.

Test der Interaktion (Unternehmen * Kategorie) – Themengebiet II

Quelle		Quadratsumme vom Typ IV	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Kategorien der Arbeitsausführung; Themengebiet II * Unternehmen	Sphärizität angenommen	86,470	18	4,804	1,850	,025
	Greenhouse-Geisser	86,470	13,124	6,589	1,850	,045
	Huynh-Feldt	86,470	15,084	5,732	1,850	,035
	Untergrenze	86,470	9,000	9,608	1,850	,075
Fehler (Kategorien der Arbeitsausführung; Themengebiet II)	Sphärizität angenommen	358,290	138	2,596		
	Greenhouse-Geisser	358,290	100,619	3,561		
	Huynh-Feldt	358,290	115,645	3,098		
	Untergrenze	358,290	69,000	5,193		

Tabelle 47: Art & Weise der Arbeitsausführung – Auszug aus der Varianzanalyse der drei Kategorien sowie der Unternehmen: Effekt der Interaktion bei Themengebiet II.

Test der Interaktion (Unternehmen * Kategorie) – Themengebiet III

Quelle		Quadratsumme vom Typ IV	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Kategorien der Arbeitsausführung; Themengebiet III * Unternehmen	Sphärizität angenommen	75,457	18	4,192	2,771	,000**
	Greenhouse-Geisser	75,457	17,780	4,244	2,771	,000
	Huynh-Feldt	75,457	18,000	4,192	2,771	,000
	Untergrenze	75,457	9,000	8,384	2,771	,008
Fehler (Kategorien der Arbeitsausführung; Themengebiet III)	Sphärizität angenommen	208,805	138	1,513		
	Greenhouse-Geisser	208,805	136,313	1,532		
	Huynh-Feldt	208,805	138,000	1,513		
	Untergrenze	208,805	69,000	3,026		

Tabelle 48: Art & Weise der Arbeitsausführung – Auszug aus der Varianzanalyse der drei Kategorien sowie der Unternehmen: Effekt der Interaktion bei Themengebiet III.

**Art und Weise der Arbeitsausführung – einfaktorielle
Varianzanalysen bei den Modernitätsindizes der drei
Themengebiete**

Deskriptive Statistik: Mittelwerte und Streuung der UV „Unternehmen“

Index Thema I	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Untern. A	7	64,2857	5,94494	2,24697	58,7876	69,7839	56,25	75,00
Untern. B	9	48,6111	17,05282	5,68427	35,5032	61,7191	18,75	68,75
Untern. C	7	41,9643	11,24669	4,25085	31,5628	52,3657	25,00	56,25
Untern. D	5	48,7500	5,22913	2,33854	42,2572	55,2428	43,75	56,25
Untern. E	8	57,8125	17,59857	6,22204	43,0997	72,5253	25,00	75,00
Untern. F	10	56,8750	12,65529	4,00195	47,8220	65,9280	37,50	75,00
Untern. G	7	63,3929	14,17367	5,35714	50,2844	76,5013	37,50	81,25
Untern. H	9	63,8889	11,59951	3,86650	54,9727	72,8051	50,00	87,50
Untern. I	8	47,6563	18,87976	6,67500	31,8724	63,4401	25,00	81,25
Untern. K	9	51,3889	14,24458	4,74819	40,4395	62,3382	31,25	75,00
Gesamt	79	54,6677	15,02763	1,69074	51,3017	58,0337	18,75	87,50
Index Thema II	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Untern. A	7	54,8872	10,89577	4,11821	44,8103	64,9641	42,11	73,68
Untern. B	9	46,1988	15,95913	5,31971	33,9316	58,4661	31,58	73,68
Untern. C	7	57,8947	10,95614	4,14103	47,7620	68,0275	36,84	68,42
Untern. D	5	44,2105	15,16301	6,78110	25,3832	63,0379	26,32	63,16
Untern. E	8	50,0000	10,14341	3,58624	41,5199	58,4801	42,11	68,42
Untern. F	10	52,6316	11,89882	3,76274	44,1197	61,1435	31,58	68,42
Untern. G	7	48,1203	5,62655	2,12664	42,9166	53,3240	36,84	52,63
Untern. H	8	57,8947	8,43983	2,98393	50,8389	64,9506	47,37	68,42
Untern. I	8	43,4211	9,22394	3,26116	35,7096	51,1325	26,32	52,63
Untern. K	9	50,8772	12,34320	4,11440	41,3894	60,3650	36,84	73,68
Gesamt	78	50,7422	11,78327	1,33419	48,0855	53,3990	26,32	73,68

(Fortsetzung)

Index Thema III	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Untern. A	7	70,3297	9,34604	3,53247	61,6860	78,9733	53,85	84,62
Untern. B	9	54,7009	21,90770	7,30257	37,8611	71,5406	15,38	84,62
Untern. C	7	58,2418	15,92459	6,01893	43,5140	72,9695	46,15	84,62
Untern. D	5	67,6923	16,67653	7,45797	46,9857	88,3989	53,85	92,31
Untern. E	8	57,6923	13,63700	4,82141	46,2915	69,0931	30,77	76,92
Untern. F	10	47,6923	13,95023	4,41145	37,7129	57,6717	23,08	69,23
Untern. G	7	60,4396	6,92104	2,61591	54,0387	66,8405	53,85	69,23
Untern. H	9	67,5214	13,19953	4,39984	57,3753	77,6674	46,15	92,31
Untern. I	8	43,2692	7,04712	2,49153	37,3777	49,1608	30,77	53,85
Untern. K	9	62,3932	13,01140	4,33713	52,3917	72,3946	38,46	76,92
Gesamt	79	58,3252	15,56149	1,75080	54,8396	61,8108	15,38	92,31

Tabelle 49: Art & Weise der Arbeitsausführung – Deskriptive Statistik für die einfaktoriellen Varianzanalysen zum Effekt der UV „Unternehmen“ auf die Modernitätsindizes der drei Themengebiete.

Tests der Haupteffekte (Effekt der Unternehmen auf den Index): alle Themengebiete

Basis: Modernitätsindex		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Kategorien der Arbeitsausführung; Themengebiet I	Zwischen den Gruppen	4261,578	9	473,509	2,412	,019
	Innerhalb der Gruppen	13350,601	68	196,332		
	Gesamt	17612,179	77			
Kategorien der Arbeitsausführung; Themengebiet II	Zwischen den Gruppen	1803,926	9	200,436	1,534	,154
	Innerhalb der Gruppen	8887,174	68	130,694		
	Gesamt	10691,100	77			
Kategorien der Arbeitsausführung; Themengebiet III	Zwischen den Gruppen	4975,880	9	552,876	2,950	,005**
	Innerhalb der Gruppen	12742,979	68	187,397		
	Gesamt	17718,859	77			

Tabelle 50: Art & Weise der Arbeitsausführung – einfaktorielle Varianzanalyse: Effekt der UV „Unternehmen“ beim Modernitätsindex; alle Themengebiete.

A-posteriori-Test (Duncan^{a, b}) zur Bestimmung homogener Untergruppen hinsichtlich des Modernitätsindex bei den Unternehmen im Themenbereich III

Unternehmen	N	Untergruppe für Alpha = .0167.		
		1	2	3
Untern. I	8	43,2692		
Untern. F	10	47,6923	47,6923	
Untern. B	9	54,7009	54,7009	54,7009
Untern. E	8	57,6923	57,6923	57,6923
Untern. C	7	58,2418	58,2418	58,2418
Untern. G	7	60,4396	60,4396	60,4396
Untern. K	9	62,3932	62,3932	62,3932
Untern. H	9		67,5214	67,5214
Untern. D	5		67,6923	67,6923
Untern. A	7			70,3297
Signifikanz		,019	,042	,061

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt.

a Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 7,543.

b Die Gruppengrößen sind nicht identisch. Es wird das harmonische Mittel der Gruppengrößen verwendet. Fehlerniveaus des Typs I sind nicht garantiert.

Tabelle 51: Art & Weise der Arbeitsausführung – homogene Untergruppen bei den Unternehmen hinsichtlich des Modernitätsindex in Themengebiet III.

Anhang – Tabellen der statistischen Analysen zum Zusammenhang zwischen Interaktionskultur & Mitarbeiterportal

Zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung

Deskriptive Statistik

	Benennung der Unter- nehmensgruppe	Mittelwert	Standardabweichung	N
Modernitätsindex (Interaktionskultur)	Unternehmen A	68,1704	4,22859	7
	Unternehmen B	57,3099	12,18635	9
	Unternehmen C	60,1504	6,77310	7
	Unternehmen D	59,6491	3,50877	5
	Unternehmen E	61,8421	7,12635	8
	Unternehmen F	60,1754	5,85088	10
	Unternehmen G	63,4085	5,85630	7
	Unternehmen H	65,6920	8,64430	9
	Unternehmen I	53,5088	4,96215	8
	Unternehmen K	61,4035	4,01980	9
	Gesamt	61,0704	7,66819	79
Portalindex (Mitarbeiterportal)	Unternehmen A	49,3386	13,31869	7
	Unternehmen B	59,2078	8,62232	9
	Unternehmen C	54,5635	11,36361	7
	Unternehmen D	54,2593	11,33267	5
	Unternehmen E	53,1250	10,31884	8
	Unternehmen F	26,0648	7,82044	10
	Unternehmen G	39,0212	7,33819	7
	Unternehmen H	74,6914	7,40017	9
	Unternehmen I	13,0208	9,25409	8
	Unternehmen K	32,6132	7,82295	9
	Gesamt	45,0656	19,92643	79

Tabelle 52: Zusammenhang zwischen Interaktionskultur & Technik - Deskriptive Statistik zur zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung beim Modernitätsindex vs. Portalindex.