

Doris Blutner,
Hanns-Georg Brose,
Ursula Holtgrewe

Telekom. Wie machen die das?

Die Transformation der
Beschäftigungsverhältnisse
bei der Deutschen Telekom AG

UVK Verlagsgesellschaft mbH

2002.

25366

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Blutner, Doris:

Telekom - wie machen die das? : die Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG / Doris Blutner ; Hanns-Georg Brose ; Ursula Holtgrewe. - Konstanz : UVK-Verl.-Ges., 2002

ISBN 3-89669-793-5

ISBN 3-89669-793-5

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz 2002

Einbandentwurf: Riester & Sieber, Konstanz

Druck: Digital Druck AG, Birkach

UVK Verlagsgesellschaft mbH

Schützenstr. 24 • D-78462 Konstanz

Tel. 07531-9053-0 • Fax 07531-9053-98

www.uvk.de

Inhalt

Vorbemerkung	11
1 Einleitung	13
1.1 Was können wir aus der Reorganisation der Deutschen Telekom lernen?	13
1.2 Telekom, wie machen die das?	15
1.3 Aufbau des Buchs	15
2 Anlage und Methoden der Untersuchung	19
2.1 Dokumentenanalyse	20
2.2 Schriftliche Befragung	21
2.3 Experteninterviews	23
2.4 Biographische Interviews	24
3 Zwischen Beamtentum und Börse: Positionierungen der Telekom	27
3.1 Organisationelle Strategien zwischen Pfadabhängigkeit und Optionalität	28
3.2 Die Deregulierung der Telekommunikation	31
3.3 Das Beschäftigungsverhältnis der Beamten	33
3.3.1 Infrastruktur, Daseinsvorsorge, Beamtentum	33
3.3.2 Die Herstellung von Kontinuität	35
3.3.3 Personalabbau	36
3.4 Im Spannungsfeld von Ökonomie und Politik – Beispiel „letzte Meile“	38
3.4.1 Die Landkarte der Wettbewerber	39
3.4.2 Die „letzte Meile“	41

3.5	Der Börsengang: Umweltmodellierung und Managementkontrolle	43
3.6	Fazit: Flexible Trägheit, träge Flexibilität	47
4	Der Wandel der Organisationsstruktur der Deutschen Telekom AG	51
4.1	Das Reorganisationsprogramm: Wahrnehmung und Interpretation der veränderten Umwelt	51
4.2	Die Reorganisation der Telekom	53
4.2.1	Schwerpunkte der internen Reorganisation: Handlungsannoncen und Leitbilder	53
4.2.2	Umweltbezogene Strategien: Segmentierung und Divisionalisierung	55
4.3	Die Geschäftskundenniederlassung	57
4.3.1	Geschichte und Aufbau einer Geschäftskundenniederlassung	57
4.3.2	Die neuen Geschäftskundenniederlassungen	58
4.4	Die untersuchten Niederlassungen im Kontext	61
5	Umwelten, Grenzen der Organisation und Wandel von Orientierungen	65
5.1	Vom Versorgungsauftrag zur Kundenorientierung	66
5.1.1	Umweltmodellierung durch Kunden-segmentierung	66
5.1.2	Das Großkundenmanagement	67
5.2	Vertrieb als Grenzstelle	69
5.2.1	Branchenlösungen im Großkundenmanagement	71
5.2.2	Vertriebsrationalisierung durch Flächenvertrieb	75
5.3	Rationalisierung im Vertrieb – Ein Vergleich	82
5.4	Kostenstelle Service?	84
5.5	Orientierungen	87
5.5.1	Die Bewertung der Arbeit	89

5.5.2	Abteilungsspezifische Orientierungen	91
6	Handlungssteuerung: Führung und Leistung	95
6.1	Dezentralisierung	95
6.2	Die Bewertung von Arbeit entlang der Hierarchie	97
6.3	Anreize und Sanktionen	100
6.3.1	Gratifikationen	100
6.3.2	Sanktionen	104
6.4	Fazit: Dezentralisierung in Grenzen	105
6.5	Explizierung und Redefinition von Leistung	108
6.5.1	Zielvereinbarungen: Erste Erfahrungen	108
6.5.2	Mikroanalysen: Führung, Management und Leistungssemantik	114
7	Der Personalabbau	119
7.1	Die Identifizierung	119
7.2	Dequalifizierung	122
7.3	Geschlechterkonkurrenzen	124
7.4	Der niederlassungsspezifische Umgang mit dem Personalüberhang	126
7.5	Die Datel-Story: Personalüberhang als Projekt	129
7.6	Individualisierung und Zurechnung: Die Personalpolitik der Telekom	138
7.6.1	Individualisierung	139
7.6.2	Scheitern als Selbstzurechnung	140
7.6.3	Legitimation durch Verfahren	142
7.6.4	Hybride Zurechnungen	144

7.7	Zurechnungsangebote und deren subjektive Ratifizierung	146
8	Karrieren	149
8.1	Von der Laufbahn zur Spiralkarriere	149
8.2	Berufsverläufe in der Niederlassung A	150
8.3	Personalentwicklung beim Managementnachwuchs	153
8.4	Reflexive Informalität	155
8.5	Bodenständigkeit und neue Anforderungen: Herr Baumeister	157
8.6	Frau Kunz: Kreativität und Erwartungsminimierung	161
8.7	Umverteilte Zukunft: Organisationelle Optionsbewirtschaftung und subjektiv begrenzte Perspektiven	167
9	Differenzerfahrungen	171
9.1	Organisation und Biographie	171
9.2	Differenzerfahrungen zwischen Organisationen und Subjekten	173
9.3	Differenzerfahrungen als organisationelle Ressourcen	175
9.4	Sport als Metapher des (Re-)Organisierens	177
9.5	Engagement und Emanzipation	183
9.6	Technik und Arbeit	186
9.7	Fazit	193
10	Fazit	197
10.1	Das institutionelle Umfeld: eine rekursiv konstituierte Arena	198
10.2	Managementhandeln: Wer die Lösung hat, hat das Problem	199

10.3	Kontinuität und Bruch	203
10.4	Organisation und Biographie	204
11	Literaturverzeichnis	213