



## **BSP FORSCHUNGSBERICHTE**

### **Digitalisierung im Mittelstand**

**Psychologische Untersuchung zu digitalgeprägten Arbeitskontexten  
und Unterstützungsangeboten für Führungskräfte**

Herbert Fitzek | Gemina Picht | Nina Botzet

Herbert Fitzek | Gemina Picht | Nina Botzet

**Digitalisierung im Mittelstand**

Psychologische Untersuchung zu digitalgeprägten Arbeitskontexten und  
Unterstützungsangeboten für Führungskräfte

BSP Forschungsberichte | Heft 1

HPB Verlag | 2015

Herausgeber:  
Business School Berlin  
Redaktion: Armin Schulte

**Fitzek, H., Picht, G. & Botzet, N.**

**Digitalisierung im Mittelstand**

Psychologische Untersuchung zu digitalgeprägten Arbeitskontexten und  
Unterstützungsangeboten für Führungskräfte

BSP Forschungsberichte | Heft 1

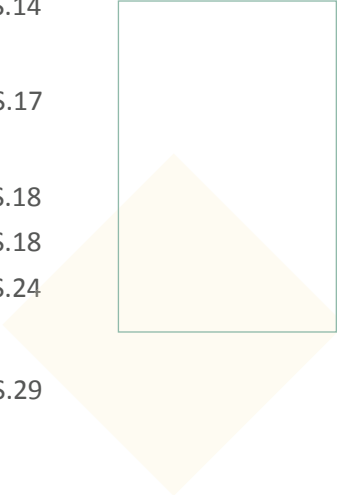
HPB Verlag: Berlin  
Umschlaggestaltung: Natalie Helene v. Stülpnagel  
Druck + Bindung: [www.epubli.de](http://www.epubli.de)

Gender-Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Allgemeinen die maskuline Schreibweise verwendet. Grundsätzlich beziehen sich diese Begriffe auf alle Geschlechter.



# INHALT

<b>01</b>	Forschungsprogramm: Management im Wandel	S.5
<b>02</b>	Die Autoren	S.7
<b>03</b>	Digitalisierung im Mittelstand	S.9
<b>04</b>	Stand der Forschung	S.10
<b>05</b>	Konzept und Methode	S.14
<b>06</b>	Untersuchungsdesign	S.17
<b>07</b>	<b>7.0 Empirische Untersuchung</b>	S.18
	<b>7.1 Digitalisierte Arbeit von Führungskräften in KMU</b>	S.18
	<b>7.2 Erwartungen und Erfahrungen mit den Angeboten des eBusiness-Lotsen</b>	S.24
<b>08</b>	Fazit und Ausblick	S.29



## 01 Forschungsprogramm: Management im Wandel

An allen wissenschaftlichen Hochschulen gehört die Forschungsorientierung zu den wichtigsten Qualitätskriterien akademischer Praxis. Unter dem Motto „Management im Wandel“ entwickeln die Professoren der Business School Berlin mit ihren frühzeitig in die Forschungspraxis integrierten Studierenden fortlaufend konkrete Projektideen und Forschungsansätze zu Fragen aus Betriebswirtschaft, Kommunikation und Wirtschaftspsychologie.

Die anwendungsorientierte Forschungspraxis verdichtet sich in Projekten, die über den Fokus des Studienbetriebs hinausgehen und in denen Wissenschaftler unserer Hochschule mit Kooperationspartnern aus Wissenschaft und Wirtschaft konkrete Fragestellungen des öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Interesses erforschen. Die zentralen Forschungsprojekte der BSP verbindet ein gemeinsames Managementverständnis, das wirtschaftliche Prozesse als komplex strukturierte Verständigungsprozesse zwischen Menschen verschiedener fachlicher und kultureller Herkunft begreift und verschiedenartige Szenarien des Managements demzufolge auf der Grundlage verhaltenswissenschaftlicher und psychologischer Konzepte modelliert. Zur Schärfung ihres Forschungsprofils zentrieren sich die Fragestellungen der Managementfor-

schung an der BSP unter drei interdisziplinär relevanten Forschungsschwerpunkten:

### Management und Psychologie

Der Erfolg wirtschaftlicher Gebilde (Unternehmen, Organisationen) ist davon abhängig, dass Menschen sich alleine, in Beziehung zu anderen und auf die Arbeits- und Lebenskulturen der Gesamtgesellschaft definieren und einrichten. Forschung im Bereich „Management und Psychologie“ setzt voraus, die Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von Individuen einschätzen und in Beziehung setzen zu können, wie andererseits auch, Prozesse im Ganzen von Lebenswelten und Kulturen zu thematisieren und mit quantitativen und qualitativen Methoden wissenschaftlich zu analysieren.

### Innovations-, Infrastruktur- und Medienmanagement

Businessprozesse in digital und global strukturierten Märkten sind hochgradig geprägt von technologischen und Prozessinnovationen, von infrastrukturellen Voraussetzungen und von medialen bzw. kommunikativen Kompetenzen der Marktakteure. Neue Technologien, veränderte Umweltbedingungen, aber auch die Verknappung der Humanressourcen generieren in Unternehmen und Organisationen neue Produktbereiche, neue Organisationsformen, neue

Managementprozesse aber auch neue Kommunikationsstrukturen. Dies betrifft zunehmend auch kleine und mittelständische Unternehmen.

### **Psychologische Forschung und Beratung (in Unternehmen, Organisationen, Medien und Sport)**

Psychologische Forschung versteht sich gerade in ihrer anwendungsorientierten Variante im Übergang zur Beratungspraxis in konkreten Feldern der Lebenspraxis. Die Forschungsschwerpunkte aus dem Bereich der sportpsychologischen Forschung und Beratung („psychologische Spielanalyse“, „Kernkriterien erfolgreicher Führung im Spitzensport“, „Interventionseffektforschung“) werden ergänzt durch Analysen der Medienwirkungsforschung wie Forschungs- und Beratungsprojekte im Bereich von Organisationskulturen.

In ihren Forschungsberichten dokumentiert die Business School Berlin zentrale Ergebnisse der hochschuleigenen Forschung und stellt damit aktuelle Entwicklungen des „Managements im Wandel“ gegenüber der Öffentlichkeit, ihren Kooperationspartnern und der Scientific Community zur Diskussion. Die Forschungsberichte geben Wissenschaftlern der Hochschule Gelegenheit zur Stellungnahme im Bereich von Management und Psychologie und ermutigen ausdrücklich auch den wissenschaftlichen Nach-

wuchs zur Teilnahme am Forschungsdiskurs. Sie sind als offene Reihe konzipiert und erscheinen unregelmäßig in HPB-Verlag.



Prof. Dr. Herbert Fitzek  
Prorektor

## Prof. Dr. Herbert Fitzek

Herbert Fitzek, Jahrgang 1957, ist Wirtschafts- und Kulturpsychologe und Prorektor an der BSP Business School Berlin. Er hat nach dem Studium der Psychologie an der Universität zu Köln promoviert und sich über psychologische Forschungsmethoden habilitiert. Praktische Erfahrungen sammelte er in Projekten zur Organisationskulturanalyse, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung von großen und mittleren Unternehmen (Daimler, Telekom, Siemens). Als approbierter Psychotherapeut engagiert er sich in Theorie und Praxis für tiefenpsychologische Modelle des Veränderungsmanagements in Unternehmen und Organisationen.



## Gemina Picht

Gemina Picht, geboren 1991, absolvierte 2014 ihren Bachelor in Wirtschaftspsychologie an der BSP Business School Berlin und war als Mitarbeiterin im Forschungsprojekt tätig. Sie studiert aktuell an der London School of Economics and Political Sciences den M.Sc. in „Organisational and Social Psychology“. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich psychologischer Verhältnisse in Organisationen, in ihrer BA-Arbeit untersuchte sie die Organisationskultur einer psychosomatischen Klinik.



## Nina Botzet



Nina Botzet, geboren 1992 in Berlin, absolvierte 2014 ihren Bachelor im Fachbereich Wirtschaftspsychologie an der BSP Business School Berlin und war in renommierten mittelständischen Personalberatungen tätig. Zur Zeit studiert sie „Wirtschaft, Psychologie und Management“ an der Universität Kassel“ (M.Sc.) und den Aufbaustudiengang „Analytische Intensivberatung“ an der BSP. Sie ist freie Mitarbeiterin bei Phaenos – Institut für mediale Wirkungsforschung und strategische Beratung.



## 03 Digitalisierung im Mittelstand

### Einleitung

„Das Internet ist für uns alle Neuland“ – mit dieser Aussage sorgte Bundeskanzlerin Angela Merkel im Juni 2013 bei einer Pressekonferenz für großes Aufsehen und erntete einiges an öffentlichem Gelächter. Schließlich ist das World Wide Web nun seit Jahrzehnten öffentlich zugänglich und hat sich bei den meisten Menschen zu einem omnipräsenten Bestandteil des täglichen Lebens etabliert. An Merckels Aussage lässt sich allerdings exemplarisch zeigen, dass die Benutzung des Internets inzwischen zwar als normal angesehen wird, das subjektive Empfinden sich aber ganz anders gestalten kann – eben als schwieriges, kaum zu verstehendes Neuland.

Doch nicht nur das Internet durchdringt unseren Alltag heutzutage. Erweitert man den Blick auf die vielleicht weitreichendste Innovation des 21. Jahrhunderts, die Digitalisierung, dann fällt ins Auge, dass privates und öffentliches Leben wie auch die Arbeitswelt heute vom Einsatz von neuen, schnelleren und weltumspannenden digitalen Medien bestimmt sind. Dass diese längst nicht mehr aus dem Leben wegzudenken sind, zeigt auch eine Studie des Marktforschungsunternehmens comScore. Laut dieser gingen schon 2012 57,4 Millionen Deutsche via Computer oder Laptop ins Netz. Im gleichen Jahr überschritt der Anteil der Smartphones in Deutschland die 50%-Marke.<sup>1</sup> Gerade die Arbeitswelt ist mehr als jemals zuvor geprägt vom technologischen Fortschritt der Rationalisierung, Vernetzung und Prozessoptimierung durch digitale Medien. Eine zunehmende Implementierung von informations- und

kommunikationstechnischen Lösungen in Arbeitsabläufen und Unternehmensprozessen, sowie das hohe Tempo bei technischen Innovationen stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen. Der adäquate Aufbau und Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik stellen für sie eine wichtige Voraussetzung dar, um im nationalen wie auch im internationalen Wettbewerb weiter konkurrenzfähig zu bleiben. Wie aber gehen Unternehmen, die nicht über hinreichende finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen verfügen, mit dem voranschreitenden digitalen Wandel der Arbeitswelt um? Vor allem im Mittelstand dringt Computertechnologie oftmals durch die Hintertür des Ungeplanten und Spontanen auf die Arbeitnehmer ein, wird von den Betriebsleitungen im Unternehmen vielfach ohne Rahmenplanung und Schulungsmaßnahmen eingeführt. Computerfachleute stehen in kleinen Unternehmen oft gar nicht zur Verfügung.

Politik und Gesellschaft haben erkannt, dass gerade kleine und mittelständische Unternehmen im technischen Wandel gefördert und unterstützt werden müssen. Zu diesem Zweck sind u.a. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) im Rahmen der Förderinitiative „Mittelstand Digital“ öffentliche Maßnahmen ins Leben gerufen worden. Eine der Maßnahmen aus der Palette der staatlichen Förderprogramme ist die Bereitstellung von Orientierungshilfen für eine sach- und aufgabengerechte Nutzung der e-Technologien im Mittelstand. Das Bundeswirtschaftsministerium förderte mit einer Laufzeit von drei Jahren bis Herbst (2015) zu diesem Zweck öffentlich bezuschusste Anlaufstellen im ganzen Bundesgebiet, die unter dem Titel „eBusi-

<sup>1</sup> „2013 Future in Focus – Digitales Deutschland“. In: comScore. Stand 14.03.2013. URL: [http://www.comscore.com/ger/Insights/Presentations\\_and\\_Whitepapers/2013/2013\\_Future\\_in\\_Focus\\_Digitales\\_Deutschland](http://www.comscore.com/ger/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Future_in_Focus_Digitales_Deutschland) (abgerufen am 28.08.2014)

ness-Lotse“ Einzelgespräche und Informationsveranstaltungen zur Einführung und Optimierung von digitalen Techniken in Unternehmen anboten. Träger des eBusiness-Lotsen Potsdam war die BSP Business School Berlin, Prof. Dr. Thomas Thiessen leitete das Projekt. Er bot außer persönlichen Informationsgelegenheiten verschiedene Veranstaltungen zu den Themenschwerpunkten „Optimale Onlinepräsenz“, „Cloud Technologien für Unternehmen“ und „Change Management“ an, bei denen die Vermittlung von eKompetenzen im Vordergrund stand. Die Auskunftssuchenden stammten aus unterschiedlichsten Arbeitskontexten und taten sich mit digitaler Technik, besonders mit deren Einführung in die vielfach traditionell oder auch familiär geprägten Unternehmensabläufe schwer. Als öffentlicher Anlaufpunkt waren die Mitarbeiter der Lotsenstelle darauf verpflichtet, keine Empfehlungen im Sinne einer Direktvermittlung bestimmter Hilfen und Leistungen zu geben, sondern sich vielmehr auf die anbieterneutrale Bereitstellung von Informationen zu beschränken. Das führte dazu, dass die Mitarbeiter des eBusiness-Lotsen Potsdam trotz einer insgesamt positiven Akzeptanz im Spannungsfeld zwischen gewollter Sensibilisierung und zu vermeidender Empfehlung standen. Im Forschungsprojekt der BSP Business School Berlin setzten wir uns zum Ziel, die Problemlage der Nutzer von digitaler Technik in KMU zu eruieren und von dort aus die Bedürfnisse der Ratsuchenden am Lotsenstandort Potsdam zu klären. Gleichzeitig wollten wir klären, wie die Angebote der Lotsenstelle angenommen werden, um auf empirischer Grundlage Perspektiven für mögliche Programmänderungen oder Ergänzungsangebote machen zu können.

## 04 Stand der Forschung

Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit dem Stellenwert der Digitalisierung in der deutschen Wirtschaft wie auch mit der Umsetzung von konkreten Digitalisierungsprozessen in KMU.

Im Rahmen der Studienreihe „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“ behandelt die Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche die Folgen der Digitalisierung im deutschen Mittelstand.<sup>2</sup> In ihrer Studie werden Spannungsfelder im Zuge der Digitalisierung von mittelständischen Unternehmen herausgearbeitet. Unter anderem wird untersucht, inwieweit Digitalisierung in den Unternehmen des deutschen Mittelstands schon eingesetzt wird und wie sie als Unternehmensstrategie für diverse Geschäftsmodelle genutzt werden kann. Die Erhebung fand mittels der Aussendung von Fragebögen an über 41 mittelständische Unternehmen statt. Zusätzlich wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit Spezialisten aus der mittelständischen Unternehmenspraxis geführt.

In der Studie wird Digitalisierung als die Veränderung von Geschäftsprozessen aufgrund der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken aufgefasst. 73 Prozent der Teilnehmer bewerten die Umsetzung von Digitalisierung im deutschen Mittelstand als hochgradig wichtig, was die hohe Aktualität der digitalen Entwicklung aufzeigt.

<sup>2</sup> „Digitalisierung im Mittelstand“. In: Deloitte. Stand: 05.2013. URL: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierungim-Mittelstand.pdf> (abgerufen am 01.09.2014)

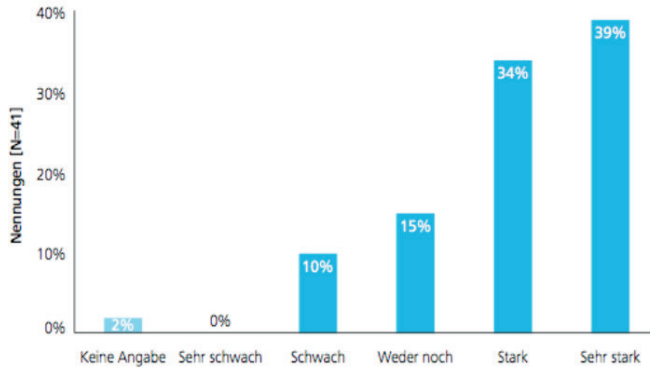


Abb.: Derzeitige Aktualität der Digitalisierung im Mittelstand

Umso verwunderlicher erscheint die Erkenntnis, dass über 71 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen in einen niedrigen, beziehungsweise sehr niedrigen Digitalisierungsgrad einzuordnen sind. Die Untersuchung zeigt somit deutlich die Diskrepanz zwischen der Notwendigkeit von Digitalisierung und dem Mangel an ihrer tatsächlichen Umsetzung in mittelständischen Unternehmen.

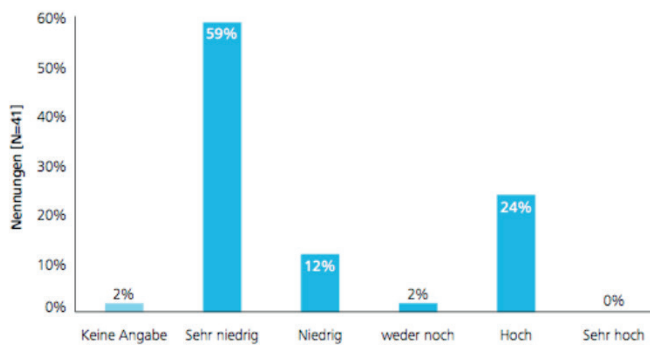


Abb.: Digitalisierungsgrad mittelständischer Geschäftsmodelle

Eine weitere Studie, deren Ergebnisse für unsere Arbeit bedeutsam sind, entstand aus einer Kooperation des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln mit der BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.). Diese Untersuchung geht der Frage nach, in welchem Umfang die deutsche Wirtschaft mittlerweile digitalisiert ist und wie viele Geschäftsmodelle deutscher Unternehmen auf Internetnutzung basieren. Die Stichprobe umfasst 2.500 deutsche Unternehmen, die aus dem IW-Zukunftspanel ausgewählt wurden.<sup>3</sup> Darüber hinaus wurde in dieser Studie der Business Model Monitor Digital Index entwickelt, mit welchem sich die Geschäftsmodelle deutscher Unternehmen nach ihrer Internetabhängigkeit aufschlüsseln lassen. Gemäß diesem Index spielt die Verwendung des Internets für 50 Prozent der untersuchten Geschäftsmodelle eine wichtige oder gar zentrale Rolle. Darüberhinaus wurde aufgeschlüsselt, inwieweit die einzelnen unternehmerischen Geschäftsmodellbereiche (Beispiel Kundenansprache) durch das Internet beeinflusst werden.

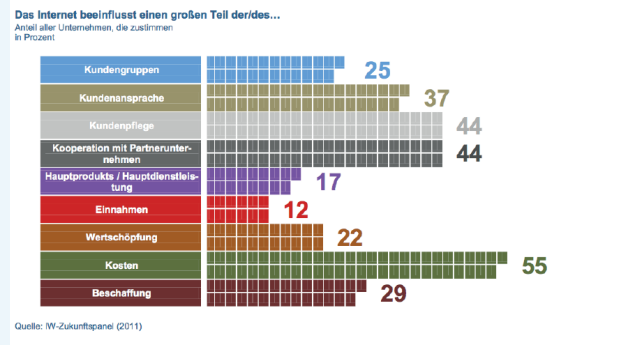


Abb.: Geschäftsmodellbereiche die durch das Internet beeinflusst werden

<sup>3</sup> „Wirtschaft digitalisiert. Wie viel Internet steckt in den Geschäftsmodellen deutscher Unternehmen?“. In: BITKOM. Stand: 06.2011. URL: [http://www.bitkom.org/files/documents/Studie\\_Wirtschaft\\_digitalisiert.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Studie_Wirtschaft_digitalisiert.pdf) (abgerufen am 01.09.2014)

Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Verwendung des Internets in vielen Geschäftsbereichen des Mittelstandes relevant und als unterstützendes, beziehungsweise wirtschaftsförderndes Instrument nicht mehr wegzudenken ist. Die dargestellten Aussagen beider Studien lassen zusammenfassend darauf schließen, dass die Digitalisierung mittlerweile in allen Facetten des Wirtschaftslebens Einzug gefunden hat, der Umgang mit ihr aber unterschiedlich gut bewältigt wird.

Wird der Gegenstand der Digitalisierung aus einer ökonomischen Perspektive betrachtet, fallen den Betroffenen, wie die Befragungsergebnisse zeigen, offenbar eher Kosten- (55%) als Nutzenaspekte (12%) in den Blick. Über die mit der grundlegenden – aber wenig planmäßigen – Umstrukturierung der Arbeitswelt für die Berufstätigen der KMU verbundenen Veränderungen ist ansonsten eher wenig bekannt. Eine wissenschaftliche Betrachtung der psychologischen Folgen der Digitalisierung der Arbeitswelt in KMU kann weiterführende Erkenntnisse erbringen, aus denen sich konkrete Hilfestellungen für die Wirtschaft im Umgang mit der Digitalisierung ableiten lassen.

Das Fehlen von psychologischen Erkenntnissen zu den mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungsprozessen bei der Führung von KMU gab Anlass zu einer qualitativen Untersuchung am Department für Wirtschaftspsychologie zur gewandelten Arbeitskultur und dem davon betroffenen Selbstverständnis der Führungskräfte. Im Frühjahr/Sommer 2014 wurden zwei Befragungen zum Wandel der durch digitale Techniken geprägten Arbeit in

KMU und zu den Erfahrungen von Führungskräften mit den Angeboten des eBusiness-Lotsen Potsdam durchgeführt.

Um die wesentlichen psychologischen Zusammenhänge möglichst phänomengetreu darzustellen, wurde diese Untersuchung als qualitative Studie auf Grundlage von ausführlichen Tiefeninterviews angelegt, die später durch eine quantifizierende Auswertung von Fragebögen seitens des eBusiness-Lotsen Potsdam ergänzt werden sollte.

## Fragestellung

Der Zustrom zu den Veranstaltungen des eBusiness-Lotsen Potsdam demonstriert, dass Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen, die von zunehmender Digitalisierung der Arbeitsabläufe betroffen sind, einen erheblichen Beratungsbedarf haben. Worin der Bedarf begründet ist und wodurch er kompensiert werden kann, kann psychologisch auf dem Weg einer explorativen Klärung der digitalen Herausforderung und der von den Führungskräften in täglicher Praxis gefundenen Antworten und Verhaltensmuster geklärt werden.

Psychologische Studien zu Berufspraxis und Arbeitsbedingungen sind oftmals auf die unmittelbaren seelischen und körperlichen Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz ausgerichtet. Sie erheben beispielsweise die Belastungen durch Computerarbeit oder ihre Auswirkung auf die körperlich-seelische Konstitution und die damit verbundenen Gesundheitsrisiken. In der vorliegenden Untersuchung wollen wir nicht

nach punktuellen Belastungen im Arbeitskontext fragen, sondern den Bogen weiter spannen und das Vorhandensein technischer Verfügbarkeiten als Voraussetzung einer (erleichterten oder auch erschweren) grundlegend veränderten Berufswelt verstehen. Nach unserer Auffassung wirkt sich die digitale Revolution nicht nur auf die unmittelbaren Gegebenheiten am Arbeitsplatz aus, sondern beeinflusst darüber hinaus das Selbstbild der Arbeitnehmer und die Identifizierung mit der eigenen Arbeit. Berufsfeld und Arbeitsalltag sind inzwischen stark von der Funktionalität von Hard- und Software geprägt und verlangen von den Berufstätigen Flexibilität und Einarbeitung in immer neue Technologien. Im Arbeitsalltag lernen diese aber nicht nur neue Medien und Programme kennen, sie erfinden sich gleichsam selbst neu.

Es ist anzunehmen, dass insbesondere Beschäftigte mit fortgeschrittener Berufserfahrung vom Wandel durch Digitalisierung beansprucht und beeindruckt sind – je mehr sie sich mit ihrer beruflichen Stellung identifizieren und je höher die Erwartung an eine erfolgreiche Berufsbiografie gestiegen sind, desto bedeutsamer ist ihnen eine gelungene Adjustierung an die veränderten Bedingungen. Dabei steht die Innovationsbereitschaft potenziell in Konkurrenz mit dem beruflich wie persönlich Erreichten: Was mit Bedacht als Berufstätigkeit gewählt und als Ausweis des eigenen Könnens erreicht wurde, gerät unter den Druck einer Revision. Ist das Agieren im Beruf auch mit neuen Attributen von Verfügbarkeit und Erreichbarkeit verbunden, so muss das damit verbundene Selbstbild – auch gegen eigene Widerstände – neu definiert, akzeptiert und auch kommuniziert werden. Die uns interessierenden Führungskräfte in

KMU sind in der Regel selbst nicht in einer digitalen Welt sozialisiert worden ('Non-Digital Natives'). Sie sind mit konventionellen (analogen) Erwartungen in ihre Berufstätigkeit gestartet, haben sich vielfach eine erfolgreiche, berufliche Stellung erarbeitet und werden nun vom technologischen Fortschritt und dem damit verbundenen Wandel der Arbeitswelt in besonderer Weise herausgefordert. Fast scheint es, als sei die Anpassung der Beteiligten, weil sie in technischer Hinsicht ebenso innovativ wie unumkehrbar ist, selbstverständlich. Dabei löst der digitale Imperativ nicht nur Befindlichkeitskrisen der Mitarbeiter aus, sondern stellt gerade KMU vor grundsätzliche strukturelle Probleme. Die von der Wissenschaft wenig zu Kenntnis genommenen psychologischen Aspekte des Wandels veranlassten uns in dieser Studie danach zu fragen, wie sich der berufliche Kontext durch den Einzug digitaler Technik aus Sicht von Führungskräften in KMU konkret verändert hat, wie die Umstellungen den Arbeitsalltag der von der Digitalisierung Betroffenen gestaltet und wie sich die Berufstätigen selbst in ihrem Arbeitskontext erleben. Was uns besonders interessierte, waren die mit dem Wandel der Arbeitsverfassungen verbundenen Selbstkonzepte der Mitarbeiter. Wir wollten ergründen, wie sich das Selbstbild der mit digitaler Technik Arbeitenden gestaltet und wie aus dem Selbstverständnis als digital mehr oder weniger Bewanderte heraus Ängste, Wünsche und Vorbehalte gegenüber digitaler Technik einerseits wie die Suche nach Information, Stärkung und Beratung andererseits erwachsen. Daraus konzipierten wir eine Studie, die zum einen auf den Umgang mit Digitalisierung im Arbeitskontext, zum anderen auf Erfahrungen mit spezifischen Informationsangeboten (des eBusi-

ness-Lotsen Potsdam) abzielte. Dabei rechneten wir mit der Problematik, dass Veränderungen in der Arbeitswelt, die das Selbstverständnis der Berufstätigen tangieren, nicht gerne gesehen und auch nicht gerne geäußert werden; das stellt besondere Ansprüche an das psychologische Konzept, das unserer Studie zugrunde liegt und die Untersuchung methodisch leitet.

## 05 Konzept und Methode

Der Fokus qualitativer Studien liegt nicht in der Erfassung möglichst vieler objektivierbarer Daten zum Zweck quantifizierbarer Aussagen, sondern in einer möglichst sensiblen Erfassung der wesentlichen Rahmenmotive psychologisch relevanter Sinnzusammenhänge - hier des Arbeitens in einem digitalisierten Berufskontext und des davon beeinträchtigten Selbstbildes als Führungskraft in KMU. Das Konzept muss in der Lage sein, die Zusammenhänge von veränderten Arbeitsbedingungen, täglicher Arbeitspraxis und dem Selbstverständnis als Führungskraft umfassend und psychologisch repräsentativ abzubilden. Das bedeutet im Einzelnen:

**1** Es muss die technologischen Neuerungen im Ganzen der mit der Berufstätigkeit verbundenen Erfahrungszusammenhänge und Tätigkeiten (Berufsfeld) umfassen. Dem trägt der kulturpsychologische Ansatz unserer Untersuchung Rechnung. Die Kulturpsychologie geht davon aus, dass das Erleben und Verhalten von Menschen stets im Kontext konkreter Lebenswelten steht und nur

durch ganzheitliches Aufgreifen der Sinnzusammenhänge dieser Lebenswelt geklärt werden kann.

**2** Dabei stehen besonders die Tätigkeiten und Ereignisse der konkreten lebensweltlichen Praxis im Fokus. Der alltagspsychologische Ansatz der Untersuchung thematisiert die tatsächlichen Abläufe im Berufsgeschehen der Arbeitnehmer, er fragt nach konkreten Ereignissen im Tageslauf, nach der Ausgestaltung der menschlichen Erfahrung im Hier und Jetzt.

**3** Der Zusammenhang von beruflicher Erfahrung und Selbstbild wird durch den wirkungspsychologischen Ansatz unserer Untersuchung aufgegriffen. Die Wirkungspsychologie geht davon aus, dass sich das Selbstverständnis und der Selbstwert von Menschen in den Gegenständen ihrer Wirklichkeit konstituieren. Menschen erleben sich selbst, psychologisch gesehen, nicht neben ihrer Umwelt, sondern vielmehr im Spiegel der Gegenständlichkeit von Arbeit, Freizeit, von Begegnungen mit anderen Menschen und Medienereignissen.

Vom Standpunkt einer Wirkungspsychologie her resultieren die Zusammenhänge des Erlebens und Verhaltens nicht aus dem psychologischen Profil von Einzelpersonen (Individuum, Charakter), vielmehr aus der Beschaffenheit von personenübergreifenden Wirkungseinheiten. Als „Subjekte“ des psychologischen Geschehens setzen die Wirkungseinheiten den Rahmen dafür, wie sich Menschen in konkreten Lebenswelten und Alltagstätigkeiten zurechtfinden, was sie beschäftigt, anzieht, stört, aufhält. Der erste Schritt einer wirkungspsychologischen Untersu-

chung ist demnach die Bestimmung (Definition) der für die empirische Analyse maßgeblichen Wirkungseinheit.

### Morphologische Methode

Die Bestimmung der Wirkungseinheit setzt den konzeptuellen Rahmen für die Durchführung der empirischen Untersuchung. Sie ordnet die Analyse in den Kontext der qualitativen Forschung ein und erfordert einen subjektwissenschaftlichen (beschreibenden und verstehenden) Zugang zum Untersuchungsgegenstand. Einen solchen gegenstandssensiblen Zugang zum Erleben und Verhalten der Menschen in ihrer Lebenswelt bietet das Konzept der morphologischen Psychologie, das methodisch der qualitativen Ausrichtung der Kulturpsychologie (Alltagspsychologie, Wirkungspsychologie) folgt. Morphologische Untersuchungen lassen den unterschiedlichen Phänomenen, die im Kontext eines bestimmten Gegenstandes beobachtet werden können, breiten Raum und suchen zugleich alle einzelne Beobachtungen auf eine in sich schlüssige Sinnstruktur zu beziehen.

Als „Gestalt- und Verwandlungslehre“ orientiert sich die Morphologie – statt an der Sammlung und Zusammenfügung von persönlichen Erfahrungen – an der schrittweisen Herausarbeitung einer möglichst „dichten“, das Individuum übergreifenden Sinngestalt des Erlebens durch die verschiedenen (Einzel-) Perspektiven hindurch im Hinblick auf Analogien, Überschneidungen, Abweichungen und Drehgrenzen. Als gestaltpsychologische Methode zielt sie nicht auf eine statische Abbildung der Sache, son-

dern verfolgt die Beschreibung und Abbildung ihres Gegenstandes (der Wirkungseinheit) in einem Modellierungsprozess, der Datenerhebung und Datenauswertung umfasst und zueinander in Beziehung setzt. Die Angemessenheit der Methode wird, weil sie den Gegenstand nicht als objektives Gebilde auffasst, auch nicht nach objektivierbaren Gütekriterien sichergestellt (Reliabilität und Validität), sondern durch die Sachgerechtigkeit des Vorgehens im Hinblick auf die untersuchte Wirkungseinheit (wurden die psychologisch bedeutsamen Aspekte erfasst?) und die Vollständigkeit der Beschreibung hinsichtlich der rekonstruierten Sinngestalt (wird ein strukturelles Ganzes mit verschiedenen aufeinander verweisenden Aspekten deutlich?).

Wie die klassische Hermeneutik versteht sich die morphologische Methode als Entwicklungsmethode im Austausch von empirischen Befunden und theoriegeleiteter Rekonstruktion. Im Gegensatz zur Hermeneutik bewegt die Morphologie den Austausch jedoch nach Maßgabe einer Schritt um Schritt erarbeiteten Gesamtgestalt – in der Datenerhebung ebenso wie in der Datenauswertung. Jede Untersuchung ist ganz ausdrücklich als Prozess konzipiert, der aus (Roh-)Daten in mehreren Bearbeitungsschritten – Durchführung von Tiefeninterviews, Interviewbeschreibungen, vereinheitlichender Beschreibung – allmählich ein komplexes Strukturbild generiert, das die psychologische Eigenart der befragten Wirkungseinheit aus sich heraus verständlich macht. Ihre methodische Stringenz erhalten morphologische Untersuchungen dadurch, dass die Erhebung, Auswertung und Fokussierung von Daten dem Gesichtspunkt einer Durchformung des Materi-

als im Hinblick auf strukturelle Notwendigkeiten der Gestaltbildung folgen („Gestalten als Gegenstand und Methode der psychologischen Analyse“). Gegenstand und Methode sind somit im gemeinsamen Prozess einer Formenbildung miteinander verbunden („Gegenstands-bildung“).

Die morphologische Datenerhebung geht immer vom Erleben aus und gestaltet sich schon in der Befragung als gemeinsamer Beschreibungsprozess von Sinnzusammenhängen. Die Interviews gestalten sich dementsprechend nicht als Abarbeiten eines vorher festgelegten Fragenkataloges, sondern durch die Einrichtung einer (gegenstands-)fokussierten Gesprächsverfassung, in der die Befragten unter Anleitung von geschulten Interviewern ermutigt werden, ihren Einfällen jenseits üblicher Erzählklischees zu trauen und zu folgen. Die Tiefeninterviews werden auf der Grundlage von narrativen, themenzentrierenden und intensivierenden Fragetechniken durchgeführt und sind besonders dann ergiebig, wenn es gelingt, problematische Aspekte des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes mithilfe dehnender, variierender, irritierender und gegensteuernder Fragetechniken über die Grenzen der Konvention auszudehnen und unbewusste Sinnmomente des thematisierten Wirkungsraums freizulegen. Für eine ganzheitlich-psychologische Darstellung des Gegenstands reicht in der Regel eine Anzahl von zehn bis zwanzig Tiefeninterviews von mindestens eineinhalbstündiger Dauer aus. Bei der Datenauswertung werden die in den Tiefeninterviews aus dem konventionellen Selbstverständnis herausgebrochenen Sinnmomente nach ihrer immanenten psychologischen Ordnung zusammengestellt. Die Präsentation

der Untersuchungsergebnisse geschieht vorzugsweise in der Form eines „Zitatenteppichs“, in dem Aussagen aus verschiedenen Tiefeninterviews ihrem Stellenwert im Gefüge des Ganzen entsprechend zusammengestellt sind. Während die im Zuge der Datenerhebung geführten Tiefeninterviews vor allem darauf gerichtet sind, die psychologisch wirksamen Aspekte eines bestimmten Sachverhaltes überhaupt einmal zur Sprache zu bringen, ist die psychologische Beschreibung ein Verfahren zur Organisation und (Re-)Strukturierung der Daten zu psychologisch konsistenten Sinngestalten. Entsprechend umfasst die psychologische Beschreibung von Anfang an mehr als nur eine kondensierte Bestandsaufnahme von Daten. Sie löst sich von den intendierten Meinungen und ordnet die Aussagen nach gestaltanalogen Verhältnissen – nach dem, was jeweils zusammenpasst, was sich fortsetzt, wo sich Gegenläufe ankündigen und wo Widerspruch deutlich wird.

Die Beschreibung erfolgt zunächst für jedes Einzelinterview getrennt, indem die gegenstandsspezifischen Aussagen und Tendenzen im Interview nebeneinander gestellt und in Beziehung gebracht werden. Im Anschluss werden die Einzelbeschreibungen im Hinblick auf eine gemeinsame Struktur der thematisierten Wirkungseinheit zusammengeführt. Die in den Einzelbeschreibungen vorstrukturierten Grundzüge des Erlebens werden in dieser vereinheitlichenden Beschreibung aus ihrer personenspezifischen Beschränkung herausgelöst und in einen übergreifenden Zusammenhang gestellt. Für die thematisierte Wirkungseinheit wird ein jeweils spezifisches Strukturbild umrissen, in dem sich verschiedene Sinndimensionen abstützen, ergänzen



oder auch herausfordern. Dabei werden die übereinstimmenden Grundzüge der befragten Wirkungseinheit in einer gemeinsamen Grundqualität verdichtet. Im Anschluss werden divergierende Sinntendenzen mithilfe einer typisierenden Beschreibung so dargestellt, dass sie, ohne die Befragten selbst dem einen oder anderen Typus zuzuordnen, einen spannungsvollen Wirkungsraum repräsentieren. Morphologische Untersuchungen arbeiten somit für jede Fragestellung ein spezifisches Strukturbild (Grundqualität + Wirkungsraum) heraus.

## 06 Untersuchungsdesign

Die Fragestellung nach dem Erlebenszusammenhang der von Digitalisierung Betroffenen in KMU und nach dem von den Veranstaltungen des eBusiness-Lotsen geleisteten Beitrag zum Abbau von Belastungen führt im Fall der vorliegenden Untersuchung zur Modellierung von zwei Untersuchungseinheiten, die in zwei separaten Untersuchungssträngen erfasst wurden. Methodisch wurden jeweils eine Grundqualität und verschiedene Spannungsverhältnisse herausgehoben werden, die als Umgangstypen mit der Grundqualität aufzufassen sind.

Die erste Wirkungseinheit bezieht sich auf die mit der Digitalisierung der Arbeit in KMU gemachten Erfahrungen wie auf die Versprechungen bzw. Befürchtungen im Einsatz digitaler Technik. Die zweite Wirkungseinheit fokussiert die vom eBusiness-Lotsen Potsdam angebotenen Lotsengespräche und Veranstaltungen: Als Forscher interessierten wir uns dafür, wie der eBusiness-Lotse unter den angedeuteten

Umständen seine Wirksamkeit entfalten kann und welche Möglichkeiten bestehen, im Feld der neuen und uneingeübten Technologien nachhaltige Hilfen zu geben.

Der Aufgliederung in zwei nebeneinander verlaufende Untersuchungsstränge entsprechend, unterschied sich die Selektion der Interviewpartner. Für den ersten Untersuchungsstrang gilt, dass die befragten Personen als Führungskräfte in KMU beschäftigt und in ihrem Arbeitsalltag mit moderner Technologie konfrontiert sind und sich selbst nicht als Digital Natives sehen. In diesem Rahmen wurden 20 in KMU arbeitende Führungskräfte in mehrstündigen Tiefeninterviews befragt. Für die Auswahl der Befragten im zweiten Untersuchungsstrang war zusätzlich zu den Kriterien des ersten Untersuchungsstrangs maßgeblich, dass die Führungskräfte Angebote aus dem Programm des eBusiness-Lotsen wahrgenommen hatten. Hierbei wurden aus den Teilnehmern von Veranstaltungen des eBusiness-Lotsen 10 Personen interviewt. Der Altersstruktur von leitenden Angestellten in KMU gemäß, liegt das Alter der Befragten in der Regel bei 35+.

## 07 Empirische Untersuchung

### 7.1 Digitalisierte Arbeit von Führungskräften in KMU

Die Veränderung des Arbeitskontextes in kleinen und mittelständischen Unternehmen durch digitale Techniken bringt Veränderungen mit sich, die sich nicht nur in der Arbeitsbelastung und -zufriedenheit ausdrücken, sondern auch im Selbstverständnis der Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag. Die gemeinsam erlebten Veränderungen werden vor diesem Hintergrund durchaus differenziert wahrgenommen. Sie rufen verschiedene Reaktionen hervor und bilden unterschiedliche Umgangsweisen mit den gewandelten Arbeitsbedingungen heraus, die in der folgenden Beschreibung typisiert und weitgehend in den Worten der Interviewpartner wiedergegeben werden (wörtliche Zitate stehen im Folgenden in Anführungszeichen). Die Beschreibung wird geleitet von den durchgängigen Qualitäten, die das Selbstbild der vom digital Arbeitskontext geforderten Führungskräfte zwischen der Faszination ungeahnter Möglichkeiten und der Wucht einer fremden und erschlagenden Logik der Arbeit prägen.

Die Faszination des Neuen liegt zunächst im Versprechen von Jugendlichkeit und Modernität. Ein jeder ist daran interessiert, mit den neuesten Entwicklungen der Zeit mitzugehen, statt im Gewohnten zu verharren. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass sie das digitale Arbeiten auf eine leichte und beflügelnde Weise voran bringt. Die eigene Arbeit erscheint mühelos und gelingt in einer enormen Schnelligkeit. Viele empfinden die digitalisierte Arbeit zudem als

Chance, das Alte und Verstaubte des Arbeitsalltags endlich wegzuspülen: So müssen beispielsweise keine Papierstapel mehr abgeheftet werden - mehr noch: sie existieren überhaupt nicht mehr real - weder als sich auftürmender Berg auf dem Schreibtisch, noch als muffiges Archiv in Abstellkammern oder Kellerräumen. Arbeiten im digitalen Zeitalter steht für Effizienz, Flexibilität, Schnelligkeit und Informationsvielfalt. Gleichzeitig liegen genau in diesen Qualitäten die Kehrseiten der digitalen Arbeitslogik. Eine beschleunigte, zugleich immer flexiblere Arbeitswelt lässt den Halt geregelter Abläufe vermissen und führt zu beständigem Zeitdruck, in dem wenig Raum bleibt für intensive Auseinandersetzungen. Auch die Fülle verfügbarer Nachrichten und Mitteilungen verkehrt sich schnell zu einer Informationsflut, in der Priorisierung und Stellenwert der Informationen offen bleiben. Der unmittelbare Zugang zu Allem und zu jeder Zeit wird häufig als Halt- und Orientierungslosigkeit erlebt. Die Mitarbeiter sind mit den gesteigerten Möglichkeiten eher verunsichert. Sie wissen oft nicht mehr, auf was sie bauen, wem sie vertrauen können und wie das Informationschaos zu filtern ist. Nicht zu unterschätzen ist die Tatsache, dass neue Technologien und Arbeitsabläufe die vertraute Arbeitsverfassung stören oder gar überrollen. Die Mitarbeiter finden sich in einem Arbeitskontext wieder, in dem vieles entgegen ihrer Gewohnheit läuft, wie beispielsweise dass persönliche Ansprechpartner virtuellen Kommunikationsformen gewichen sind. In der neuen Arbeitslogik gelten andere Gesetze als in der analogen Welt: Es herrscht das Gefühl vor, dass Menschliches und persönliche Qualitäten in den Hintergrund rücken. Statt Gesprächen von Mensch zu Mensch und intellektuellen Prozessen bis zur Rei-

fung des Gedankens werden heute vielmehr effiziente Arbeit und Prozessoptimierungen wertgeschätzt. Sinnliche Qualitäten, die in der analogen Arbeitslogik erlebt wurden, wie „das Anfassen und das Riechen von Papier oder das Blättern in Büchern“ weichen der „einsamen Arbeit vor dem Computer“. Auch die sprachliche Ebene ist befremdlich: Es wird eine technische, oftmals unverständliche Sprache mit vielen Anglizismen gesprochen.

### Die Welle der Digitalisierung

Die grundlegende Qualität des von den Interviewpartnern beschriebenen Arbeitskontextes kann im Bild einer einbrechenden Welle gefasst werden, die die Arbeitswelt der Führungskräfte in KMU erfasst und sie mit Wucht überrollt. Diese Welle erfasst mehr oder weniger alle Mitarbeiter in KMU und bricht unkontrolliert über sie herein – ob sie dies wollen oder nicht. Allerdings unterscheidet sich stark, wie die Überflutung empfunden wird, wie sich die Mitarbeiter zur neuen Situation im konkreten Arbeitsalltag verhalten und sich in ihrem Selbstverständnis dazu positionieren. Im Folgenden werden vier Varianten des Selbstbildes nacheinander vorgestellt.

Diese umfassen erstens den Typus des Tauchers, zweitens den des Inselbewohners, drittens den des Surfers und viertens den des Hin- und Hergerissenen. Die Typisierung wird dabei quer durch die Äußerung verschiedener Personen hindurch vorgenommen und stellt somit nicht einzelne Personen, sondern Idealtypen dar. Die vier Typen repräsentie-

ren unterschiedliche Positionierungen zur Welle der digitalisierten Arbeit. Gemeinsam ist ihnen, dass alle Umgangsweisen bezeichnen, wie sich Personen in dem digitalisierten Arbeitsalltag selbst sehen und sich dementsprechend verhalten. Wenngleich die Selbstbilder das Erleben und Verhalten maßgeblich beeinflussen, sind sie den Personen nicht durchgängig verfügbar und rückten im Modellierungsprozess der morphologischen Beschreibung erst nach und nach in den Blick.

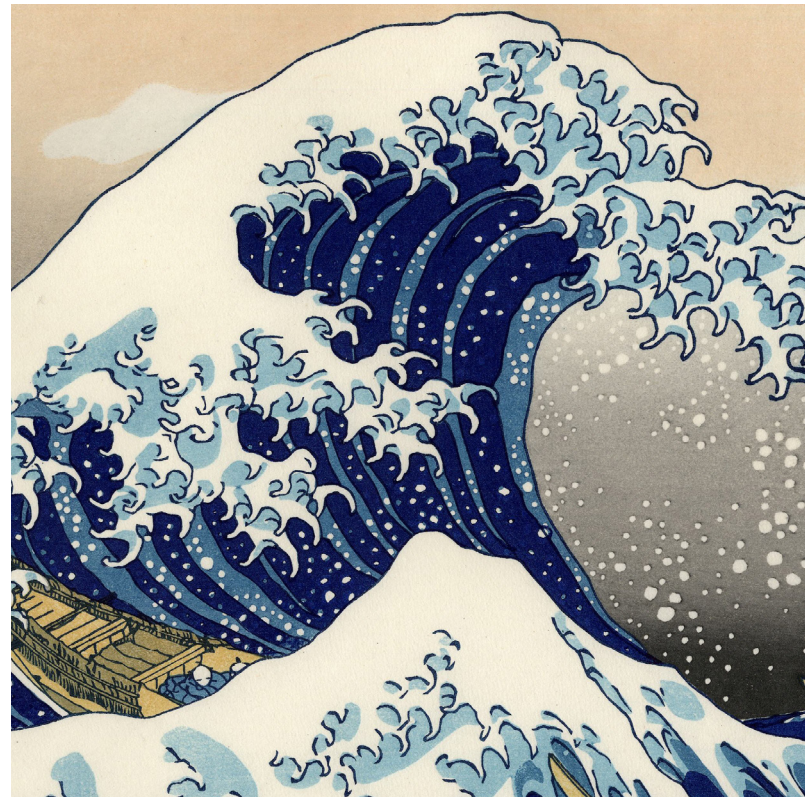
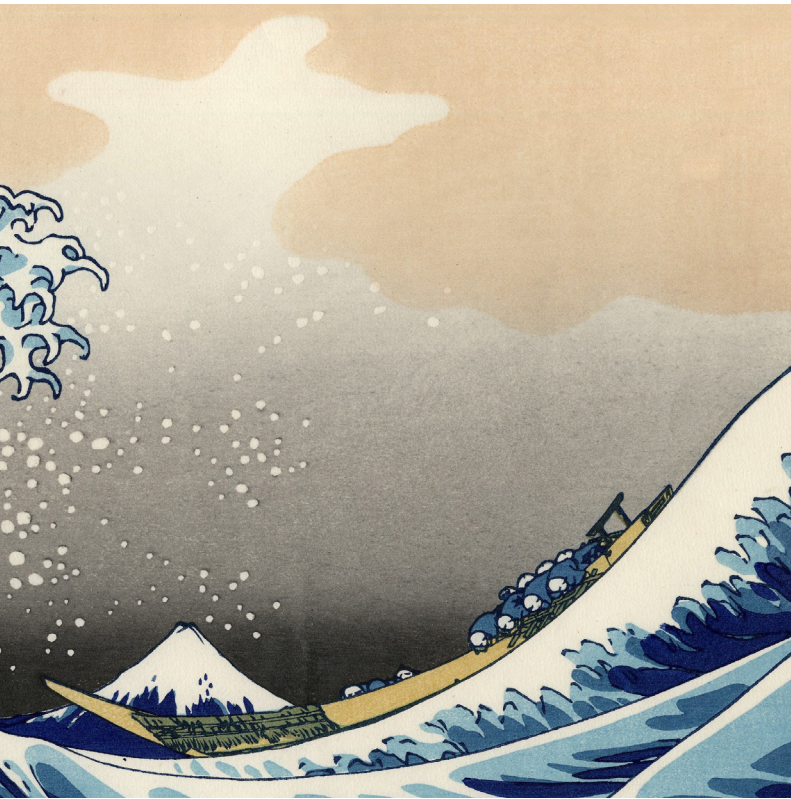




Abb.: Die Welle von Kanagawa von Katsushika Hokusai



## Der Taucher

Vertreter dieses Typs stürzen sich geradezu in die digitale Arbeitslogik. Sie lassen sich vom Hype um neue Technologien infizieren und tauchen in die Welt der Digitalisierung ab. Das technisch Digitale ist ihr Element, hier fühlen sie sich wohl und orientieren sich am Maßstab der neuesten technischen Innovationen. Sie sind fasziniert von der digitalen Welt, probieren alle neuen Programme und Geräte aus und sind neuer Technologie immer auf der Spur - im permanenten Versuch, alles aufzusaugen, was an digitaler Technik geboten wird. Das digitale Vokabular beherrschen sie fließend: im Interview reiht sich ein technischer Fachausdruck an den nächsten. Die Taucher gehen komplett in der virtuellen Welt auf, verleiben sich diese ein und werden in ihrem Denken und Handeln dabei selbst digitalisiert. Ihr alltägliches Handeln ist vielfach von enormer Geschwindigkeit geprägt und ihrer Faszination entsprechend sind sie Experte in allen technischen Fragen. Für ihre Expertise genießen sie im Kollegenkreis hohes Ansehen und genießen es (offen oder insgeheim) geradezu, verzweifelten Personen mit wenigen Klicks aus hoffnungslosen Situationen heraushelfen zu können. Gelegentlich spüren sie allerdings auch, dass es schwer fällt, aus dem Rausch des Digitalen herauszufinden. In Personal- und Organisationsfragen eher selten eingebunden, haben Taucher nur wenig Muße, sich mit Kollegen auseinanderzusetzen und fühlen sich oftmals von anderen Personen nicht richtig verstanden. Sie bewegen sich scheinbar in einer Parallelwelt, in der eigene Gesetze herrschen und nur wenige Kommunikationspartner zur Verfügung stehen.

## Der Inselbewohner

Repräsentanten dieses Typs sind oftmals erfahrene Führungskräfte, die ihr Selbstverständnis als Führungskraft lange bewährt haben und sich durch die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung potentiell überfordert sehen. Sie begegnen der neuen Technologie mit Vorbehalten und suchen weiter den gewohnten Arbeitsmustern zu folgen. Angesichts des unvermeidlichen Herandrängens der Digitalisierung erscheinen ihnen die Vorzüge der analogen Welt umso größer. Die Arbeit in vermeintlich besseren Zeiten erscheint in einem idealisierten Licht - als habe es dabei keinerlei Probleme gegeben. Umso gewaltiger scheinen die neuen Technologien auf die Führungskräfte einzustürzen, denen nur durch die Einrichtung von Wällen und Fluchtzonen Einhalt geboten werden kann. Inselbewohner gestalten ihre Arbeitsplätze gerne als technologiefreies Refugium - sei es in Form von sichtbaren Sitzlandschaften oder von persönlich eingerichteten Büros. Das eigene Tun präsentiert sich in der Logik einer idyllischen Umgebung, die oftmals sinnlich beschrieben wird, wie z.B. mit dem „Landgut, in dem man abends seine Bachforelle noch selbst fängt“ oder dem „Professore“, der ohne Stress und Druck, in kompletter Selbstbestimmung im Café seiner spaßmachenden Arbeit nachgeht. Retuschierte und beschönigte Bilder von Alltagsen, die es so vielleicht nie gegeben hat, kommen vor dem Hintergrund der aufwühlenden



und erschütternden Welle zum Vorschein. Im Unternehmen achten die Inselbewohner auf persönliches Miteinander und zwischenmenschlichen Kontakt. Sie lieben es, selbst Hand an die Dinge zu legen, die hergestellt und vertrieben werden, die Produkte selbst zu spüren und im privaten Gebrauch auszutesten. Die digitalisierte Welt stellt für sie eine Verarmung sinnlicher Erfahrung oder gar eine Bedrohung durch Sinnverlust dar, in der „Zeit verloren (geht), (und) Genugtuung“. Nach Möglichkeit weichen sie deshalb aus und versuchen dem Digitalen so weit wie möglich zu entgehen, schließlich „nimmt (man dann) mit viel mehr Sinnen wahr“. „Selbstbestimmt entscheiden zu können“ nicht mit der Digitalisierung in Kontakt zu treten wird gelegentlich geradezu zelebriert. Die Führungskräfte bleiben jedenfalls in ihrem tradierten Selbstverständnis verhaftet und lassen sich in ihrer Arbeit von tradierten Tugenden leiten.

Doch auch Inselbewohner können der Digitalisierung nicht entgehen. Auch sie werden mit E-Mails, Excelltabellen, Überlastungen von Netzen und Umstellungen von Programmen konfrontiert. In Arbeitssituationen geraten sie als Führungskraft immer wieder mit der Technik in Konflikt, was ihr Selbstbild als Leistungsträger oftmals nachhaltig unterspült. Angesichts unverständlicher Störungen und Gefahren (Absturz, Viren, Hard- und Softwarefehler) erfahren sie sich zuweilen hilflos und müssen bei (z.T. erheblich weniger erfahrenen bzw. hierarchisch nachgeordneten) Kollegen Hilfe holen. Sie können nicht darüber hinweg sehen, dass sie nicht nur der digitalen Technik hinterher hinken, sondern auch Mitarbeitern, die die moderne Technologie besser zu nutzen verstehen und von denen sie in oft peinlich empfun-

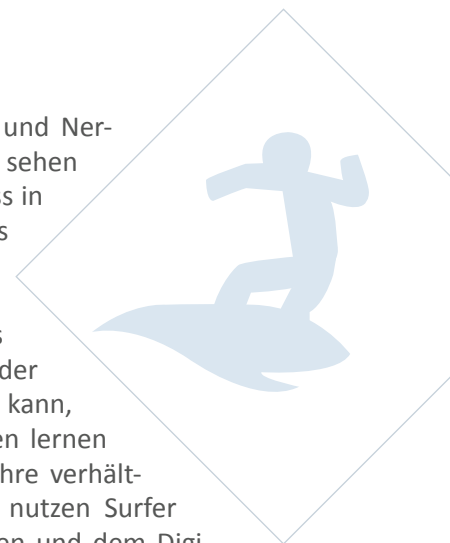
dener Weise abhängig sind. Kaum lässt sich die Erkenntnis vermeiden, dass sie in zentralen Bereichen ihrer Arbeit nicht mithalten können. Um ihr Selbstbild zu stabilisieren, werten sie die technologische Arbeitswelt ab, in ihren Augen „funktioniert (Arbeit) nur über Vertrauen, das man eben nicht digital generieren kann“. Während der Taucher ganz im Angebot des Digitalen aufgeht und die tradierten Gewohnheiten hinter sich lässt, schottet sich der Inselbewohner gegenüber technischen Neuerungen, so weit es eben möglich ist, ab und versucht sich im Beruf mit den gewohnten Mitteln zu halten.

## Der Surfer

Surfer verstehen sich in dem, was sie für sich als Berufsbild definiert haben und möchten dies auch in ihrer Praxis als Führungskraft bewahren. Im Gewohnten durchaus verwurzelt, passen sie sich gleichzeitig auch dem Neuen an, um von der neuen Technologie zu profitieren. Sie scheuen die diversen Facetten der Digitalisierung nicht, im Gegenteil „(diese) schafft völlig neue Geschäftsmodelle und Möglichkeiten, auch wenn manche davon etwas skurril anmuten können“. Sie machen sich die digitale Technik weitgehend zu eigen und suchen sie in ihre Arbeit zu integrieren. Repräsentanten dieses Typs ist bewusst, wie sich ihr Arbeitskontext durch digitale Techniken verändert hat, wie sie selbst davon profitieren, sie können die neue Technik aber auch individuellen Bedürfnissen und Eigenheiten ihrer Arbeitswelt anpassen. Surfern machen die Herausforderungen der digitalen Logik Spaß. Neue Computerprogramme und Apps sehen sie als praktische Hilfen, die sie im Beruf weiter brin-

gen und die ihnen viel Zeit und Nerven ersparen. Gleichzeitig sehen sie aber auch die Gefahr, dass in der digitalen Welt Sinnhaftes und Persönliches verloren geht. Den Fortschritt der Digitalisierung sehen sie als notwendige Veränderung, der man sich nicht verschließen kann, die man aber zu beherrschen lernen muss. Ihren Überblick und ihre verhältnismäßig gute Orientierung nutzen Surfer dazu, zwischen dem Analogen und dem Digitalen zu vermitteln und über das eine nicht das andere zu vergessen. Sie sind stets bemüht, analoge Arbeit und digitale Technik in einen Ausgleich zu bringen und somit beiden Seiten das Beste abzugewinnen. Auch in der Sprache dieser Personen ist zu erkennen, dass sie sich in zwei Welten bewegen und die Sprachebenen fließend wechseln. In einem Moment sprechen sie von Prozessoptimierung, Effizienz- und Stellenreduktion und im nächsten von den einfachen Handgriffen ihrer Arbeitswelt und der Tiefgründigkeit des persönlich geführten Gesprächs. Von ihren Mitarbeitern werden Personen dieses Typs oftmals geschätzt, da sie in der undurchsichtig erscheinenden, digitalen Welt den Durchblick nicht verlieren und so anderen Mitarbeitern den Weg weisen.

Um digitale Technik in ihrem Arbeitsalltag kompetent zu nutzen, ohne sich von dieser beherrschen zu lassen, arbeiten Surfer mit oftmals ausgeklügelten Methoden. Sie erhalten sich Analoges beispielsweise dadurch, dass sie konstante Zeiten für Com-



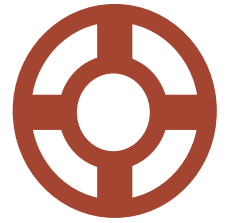
puterarbeit festlegen bzw. Ruhepole in ihrem Alltag schaffen, in denen sie sich z.B. durch Ausschalten des Smartphones oder klaren Zeiten voll und ganz auf persönliche Gespräche mit Mitarbeitern einlassen. Die Angebote der neuen Technologie bewerten sie gezielt im Hinblick auf eigene Ansprüche und Erwartungen, wie der berufliche Alltag durch neue Technologien erleichtert werden könnte und was an Vertrautem dabei erhalten bleiben muss. Menschen dieses Typs befinden sich in einem fortwährenden, hochkomplexen Auseinandersetzungsprozess mit ihrer Arbeit und sich selbst, weil sie zugleich offen und zugänglich für eine analoge Welt bleiben wollen, sich dem Tempo und den Ansprüchen der digitalen Welt aber nicht verschließen wollen. Dies fällt ihnen schwer und fordert sie stark. Das Wellenreiten ist eine (auch) im Bereich digitalisierter Abläufe herausfordernde und persönlich erschöpfende Aufgabe. Sie bringt es mit sich, dass der Alltag der Menschen von erhöhtem Druck und ständiger Wachsamkeit gekennzeichnet ist.

### Der Hin- und Hergerissene

Wie die Surfer so stehen auch die Hin- und Hergerissenen zwischen dem Analogem und dem Digitalen, allerdings gelingt ihnen keine sichernde Balance. Die Führungskräfte dieses Typs erleben ihren Alltag durch die technischen Neuerungen zerrissen: In der einen Sekunde nehmen sie sich Zeit für den morgendlichen Kaffeeklatsch, in der nächsten prasseln schon die E-Mails auf sie ein, und sie lassen alles stehen und liegen, um deren Beantwortung gerecht zu werden. Dann klingeln Telefone und Handys, denen

nur durch die Flucht in Flurgespräche zu entgehen ist. Die Hin- und Hergerissenen versuchen der analogen wie der digitalen Welt gerecht zu werden, geraten aber statt dessen in einen Schleudergang zwischen beiden Seiten. Sie verirren sich nicht nur zwischen den Ansprüchen von Analogem und Digitalem, sondern oft auch in der Zuschreibung von Freizeit und Arbeit. Zu Hause checken sie ständig E-Mails, sind im Kopf bei der Arbeit, im Unternehmen recherchieren sie nach dem nächsten Urlaubsziel oder kaufen noch kurz neue Kleidung. Ihr Alltag ist dadurch geprägt, dass sie nirgends vollständig präsent sind. Den Hin- und Hergerissenen fällt es schwer, die nötige Distanz aufzubauen, um ihre Situation zu reflektieren und sie gegebenenfalls neu zu organisieren und zu beherrschen. Für ihre Mitarbeiter sind Menschen dieses Typs sehr schwer greifbar, sie bewegen sich zwischen persönlichem Kontakt und Home Office hin und her und nie weiß man so ganz, wie und wo man sie antreffen kann.

Auch in ihrem Selbstbild können sich die Hin- und Hergerissenen schlecht verorten und charakterisieren. Im Versuch, jedem und allem gerecht zu werden, schwanken sie zwischen zuversichtlichen und hoffnungslosen Selbstzuschreibungen. Dies äußert sich vor allem auch darin, dass sie sich schwer tun zu beschreiben, wie ihre Rolle als Führungskraft gestaltet ist; mal sehen sie sich als starke Persönlichkeit mit unausgeschöpften Reserven, dann wieder als guter Kumpel oder Mutter der Kompanie. Dabei



sind sie verunsichert, auf was sie sich in welchem Zusammenhang festlegen sollen, und treiben - selbst in der Interviewsituation - in eher unruhigem Wasser.

Ihre Unrast ermöglicht ihnen allerdings auch eine große Flexibilität und Anpassungsgabe. Sie treten Neuem aufgeschlossen gegenüber und halten oftmals verantwortungsvolle Positionen in den Unternehmen. Als facettenreiche Problemlöser und perfekte Vernetzer können sie der Fixierung auf konkrete Projekte und dem Gemessen-Werden an nachweisbaren Resultaten entgehen und sich gerade durch Vielseitigkeit und Improvisation bewähren. Ihr Problem ist aber, dass sie letztlich keine klare Position zu sich selber in einem digitalisierten Arbeitskontext einnehmen. Sie suchen nach Rechtfertigung für ihr Schwanken und versuchen zugleich ihre Unklarheit nach innen und außen zu kaschieren. Dass sie „ganz schön unsicher“ sind, soll auf keinen Fall offensichtlich werden. Sie hoffen deshalb gleichzeitig beständig auf Abhilfe und suchen fortwährend nach Kontakten, Informationen und Ratschlägen.

## 7.2 Erwartungen und Erfahrungen mit den Angeboten des eBusiness-Lotsen

Im zweiten Untersuchungsstrang wurde die gleiche Forschungsmethodik auf die Erfahrungen der Führungskräfte mit den Seminarangeboten des eBusiness-Lotsen angewendet. In Seminaren und Workshops bot der eBusiness-Lotse Potsdam seinen Teilnehmern Lösungsvorschläge im Umgang mit der Digitalisierung an. Er sollte ihnen den Zugang er-

leichtern und ihnen Instrumente an die Hand geben, mit der faszinierenden, aber befremdlichen Technologie im Arbeitsalltag mitzuhalten. Befragt wurden Teilnehmer des eBusiness-Lotsen Potsdam, die an halbtägigen Workshops teilgenommen hatten. Die Interviews griffen wie die Befragungen des ersten Strangs auf den geänderten Arbeitskontext und das Selbstbild der Führungskräfte zurück, fokussierten aber gezielt die Erwartungen der Führungskräfte an den eBusiness-Lotsen und ihre Erfahrungen mit den Veranstaltungen.

In den Beschreibungen kristallisierten sich weitgehend die gleichen Qualitäten der überschwappenden Digitalisierungs-Welle und ähnliche Umgangstypen heraus. In den Daten der zweiten Erhebung ließ sich jedoch nicht der Typ des Tauchers bestimmen, auf der anderen Seite konnte ein weiterer Typ (Schnorchler) identifiziert werden, der gegenüber den polarisierten Umgangsformen eine vermittelnde Position einnimmt. Dass unter den Besuchern der Lotsenstelle keine Taucher zu finden waren, erklärten wir uns damit, dass, wer sich von der Welle der Digitalisierung vollständig erfassen lässt, kaum mehr auf Hilfs- und Informationsangebote zurückgreift. Was den Schnorchler-Typus angeht, so wird dieser im Folgenden etwas ausführlicher in seinem Arbeitskontext und Selbstbild vorgestellt, während bei den anderen Typen nach kurzer Zusammenfassung der diesbezüglichen Aussagen gezielt die Erwartungen an die Seminare und die dabei gemachten Erfahrungen dargestellt werden. Die breite Verteilung (fast) aller Typen unter den Besuchern bestätigt zunächst, dass der eBusiness-Lotse Potsdam bedarfsgerecht aufgestellt war. Er traf mit seinen Angeboten auf dif-



ferenzierte Ansprüche, die er durch die ganze Palette der Seminare und durch individuelle Gesprächsangebote zu erfüllen sucht. Inwiefern die Angebote den Erwartungen gerecht werden konnten, soll aus der vereinheitlichenden Beschreibung der Interviewdaten herausgearbeitet werden, die – wie die Beschreibungen des ersten Untersuchungsstrangs – in der Sprache der Interviewpartner wiedergegeben werden.

### Der Inselbewohner – rette sich, wer kann



Unter den typischen Umgangsformen mit der Digitalisierung ragt der Inselbewohner dadurch heraus, dass er den Folgen des geänderten Arbeitskontextes skeptisch gegenübersteht und seinen Arbeitsalltag gegen die Welle der neuen Technologien abzuschirmen sucht. Er nutzt die bereit gestellten Innovationen möglichst ohne die gewohnten Abläufe und sein Selbstverständnis als Führungskraft an geänderte Arbeitsbedingungen anpassen zu müssen. Schulung und Weiterbildung sieht er als unvermeidliche Folge des technischen Wandels an, die Angebote des eBusiness-Lotsen wertet er als hilfreiche öffentliche Unterstützung. Die dort gebotenen Informationen sind für ihn Maßnahmen, deren Auswirkung auf das eigene Tun punktuell bleiben und ihrer Bedeutung nachgeordnete Bedeutung haben.

Ein Einlassen auf den technischen Fortschritt würde die Idylle des Inselbewohners in seiner Berufswelt bedrohen und ihn schlimmstenfalls mit einer um sich greifenden Inkompetenz in wesentlichen Bereichen des modernen Berufsalltags konfrontieren. Da dies schwer auszuhalten ist, möchte er sich der Situation entziehen. Die Veranstaltungen tritt er an,

weil er erfahren hat, dass der technische Fortschritt unumkehrbar und eine Auseinandersetzung damit für Führungskräfte unerlässlich ist. Da der Inselbewohner von seiner Grundeinstellung her neuen – erst recht revolutionären – Veränderungen kritisch gegenüber steht, begegnet er Hilfsangeboten mit Skepsis und rhetorischer Schärfe: „[...] der eBusiness-Lotse, die lesen viel darüber, machen auch mal was, da fehlte der Spirit dahinter, das war ´ne Aufgabe für die sie eingekauft waren, die Leute sprühten nicht“. Am liebsten gibt er den Veranstaltungen gar nicht erst die Chance, konkrete Entwicklungen anzustoßen, denn diese führen auf unsicheres Terrain. Da sich Inselbewohner in ihrer Rückzugsposition leicht angegriffen fühlen, gehen sie, statt Hilfen zu akzeptieren, gerne zum Gegenangriff über: „diese Tipps findet man auch in jedem Buch, da ist bei mir nicht der Funke übergesprungen motiviert da raus zu gehen, sondern mehr so joa, wenn ich mal Zeit hab probier ich das mal aus, mehr aber auch nicht“.

Paradoxerweise scheint das Hauptinteresse der Inselbewohner an Unterstützungsangeboten in einer Suche nach Bestätigung begründet zu liegen, dass kein Bedarf besteht, sich auf digitale Neuerungen mehr als unbedingt nötig einzulassen, um somit beruhigt auf ihre analoge Insel zurückkehren zu können. Die eBusiness-Lotsen haben mit Vertretern dieses Typs keine dauerhaften und dankbaren Kunden. Allerdings ist nicht zu übersehen, dass gerade Inselbewohner kurz- wie langfristig eine wichtige Klientel für technologische Innovationen bilden, weil ihr durchaus verständlicher Widerstand gegen die Anpassung an äußerlichen Druck einen wesentlichen

Wettbewerbsnachteil von KMU ausmacht, der durch vorsichtige Heranführung der Kunden an das Thema und Abbau von Widerständen gegen digitale Technik auszugleichen wäre.

### Der Surfer – immer oben auf der Welle

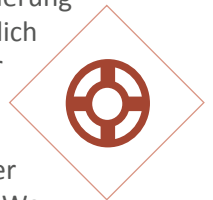
Ganz anders als die Inselbewohner zeigen die Surfer keine Angst vor dem Einlassen auf neue Technologie. Obwohl sie sich als Führungskräfte durchaus im analogen Raum und mit herkömmlichen Mitteln durch den Arbeitsalltag bewegen, stehen sie der Faszination neuer Möglichkeiten aufgeschlossen gegenüber und suchen sich die damit verbundenen Technologien und Techniken beherzt anzueignen. Der Surfer sieht sich als Experte auf dem Gebiet der Digitalisierung und hofft über verschiedene Kanäle neues Wissen, neue Erkenntnisse oder sogar Geheimtipps zu erhalten, die ihn in seinem eigenen beruflichen Fortkommen und in seiner Kommunikation mit Kollegen, Mitarbeitern und Kunden qualifizieren. Für ihn ist es besonders wichtig, neue Erkenntnisse aus den Seminaren mitnehmen zu können, die für ihn Vermittlungspotenziale nach innen und außen haben. Damit kann der Surfer z.B. seinen Kunden „Go’s und No-Go’s aufzeigen und ihnen zumindest eine generelle Beratung in der Richtung anbieten [...]“. Gleichzeitig gewährleistet ihm die thematische Absicherung, immer auf dem neuesten Stand zu sein, um nicht doch noch plötzlich von der Welle überrollt zu werden. Wie die Inselbewohner so sind auch die Surfer eine mitunter anstrengende Klientel. Ihre Erwartungen gehen weniger in Richtung der Informationsaufnahme als vielmehr des Mitsprechens



und Weitergebens von Wissen. Surfer sehen sich als Partner auf Augenhöhe oder auch als heimliche Experten, die sich für andere als (vermeintlicher) Retter in der Not erweisen: „Seien wir doch ehrlich das (Digitalisierung) überfordert doch die meisten, viele haben da einfach keine Ahnung“. Der Surfer profiliert sich gern selber als Experte: „Ich weiß wovon ich rede [...] mittlerweile bitten mich schon andere um Unterstützung, das gibt mir Bestätigung“. Die eBusiness-Lotsen fordert er dadurch, dass sich sein Informationsbedarf auf hohem Niveau befindet und oftmals nicht durch die pauschalen Angebote der Informationsseminare gedeckt werden kann.

### Der Hin- und Hergerissene – nach jedem Strohalm greifen

Der Typus des Hin- und Hergerissenen wünscht sich in den Veranstaltungen des eBusiness-Lotsen den rettenden Strohalm, den Rettungsring zugeworfen zu bekommen, der ihn aus dem Strudel befreit und ihm endlich wieder Festland unter die Füße setzt, da er sich nicht „an den eigenen Haaren hinausziehen [...]“ kann. Ihn hat die Welle der Digitalisierung hoffnungslos überrollt, er sieht sich ausdrücklich als hilfsbedürftig an und er ergreift dankbar jedes Hilfsangebot. Im Strudel der neuen Technologien präsentiert er sich von einer persönlichen, empfindlichen Seite, sucht er nach einem Begleiter, der ihm hilft gegen die Wogen anzukämpfen und ihm Halt und Unterstützung bietet in der Not des Arbeitsalltags: „Die verwenden alle Fremdbegriffe, da fühlt man sich nicht wohl, da traut man sich dann auch nicht zu fragen, denn die denken, das müssten wir wissen“. Mit fachlichem



Knowhow ist es beim Hin- und Hergerissenen nicht getan, hier ist vielmehr Zuhören und persönliche Hilfe gefragt, die der eBusiness-Lotse allerdings in einem so umfassenden Sinne gar nicht leisten kann. Zudem beweist er im Schleudergang der Digitalisierung wenig Konstanz. Teilnehmer des eBusiness-Lotsen, die diesen Typus repräsentieren, schwanken oft zwischen einer fast rührenden Anhänglichkeit und einer Unstetigkeit, die sich in Abmeldungen oder auch dem Nicht-Einhalten von Terminen ausdrückt. In den Gesprächen berichten sie von intensiven Gesprächen mit den eBusiness-Lotsen, aber auch davon, dass sie den Veranstaltungen fern bleiben, wenn konkreter Rat ausbleibt oder die Erwartungen enttäuscht werden, „den Kunden dort abzuholen wo er steht“. Persönliche Betreuung wird dringlich ersehnt, da der Hin- und Hergerissene meist „fachlich noch nicht in der Lage [ist] die Antworten auf die Fragen qualitativ zu bewerten“. Allerdings blockiert er die Hilfsmaßnahmen auf der anderen Seite selbst durch überzogene Hoffnungen und eine eher unsteete Suchbewegung durch die Vielfalt der Angebote.

### Der Schnorchler – Sich an der Oberfläche halten

Der im zweiten Untersuchungsstrang neu identifizierte Typus des Schnorchlers nimmt gegenüber den Veränderungen durch die Computertechnologie wie auch gegenüber den Angeboten des eBusiness-Lotsen eine mittlere Stellung ein. Der Schnorchler taucht durch die Wellen, wo er sie nicht bezwingen kann, er lässt sich nicht wehrlos überrollen, sondern bleibt an der Oberfläche und bewegt sich in die eine oder auch die andere Richtung. Wenn nötig, taucht er ab in die



Flut der Digitalisierung, schafft es aber immer wieder an die Oberfläche zu gelangen. Dieser Dynamik folgend, kann sich der Schnorchler durchaus auf die Logik und Gestalt von Digitalisierung einlassen, auch wenn er die Materie vom Verständnis her nicht völlig durchdringt und mehr mit vorgeblichem Wissen und „aufgemotztem Vokabular“ kokettiert, als dass er sich wirklich auskennen würde und sich über die Welle wie der Surfer erheben könnte. Dieses „gefährliche Halbwissen“ wird größtenteils darauf verwendet, um auf Unternehmerstammtischen mit „Unternehmer Smalltalk“ zu glänzen, um seine „Duftmarke zu hinterlassen“, denn unter Umständen ließen sich daraus durchaus neue Geschäftsbeziehungen generieren. Die Finesse dieser Umgangsform liegt darin begründet, sich vom unmittelbaren Arbeitsalltag immer wieder auszuklinken und auf diversen Veranstaltungen präsent zu sein, um sich auszutauschen, zu imponieren und im Geschehen die Übersicht zu bewahren. In diesem Sinne versteckt er Unwissenheit hinter rhetorischer Koketterie, um sein eigentliches Ziel, beispielsweise einen Geschäftsabschluss zu erreichen. Er will seinem Gegenüber das Gefühl vermitteln, wohl informiert zu sein und „[...] gut mitreden zu können“, das schafft Vertrauen und sichert geschäftlichen Erfolg.

Die Veranstaltungen des eBusiness-Lotsen werden für dieses Selbstverständnis als Führungskraft instrumentalisiert. Die reine Wissensvermittlung steht bei ihm im Gegensatz zum Surfer nicht im Vordergrund. Er ist kein Kandidat, die digitale Welt in ihren Feinheiten und Abgründen zu erforschen, da es „kein breites Beratungsfeld von mir werden (wird), dafür bohre ich einfach noch zu dünne Bretter. Im



Moment ist das eher eine Möglichkeit, gut mitreden zu können“. Um einiges erstrebenswerter scheint es für ihn, dass eine Plattform geschaffen wird, in der er beruflich netzwerken und sich über die aktuellen Trends informieren kann – die fachliche Tiefe ausgenommen. Die Seminare des eBusiness-Lotsen versteht der Schnorchler als „Akquiseinstrument“, wodurch er einerseits neue Geschäftskontakte knüpfen kann, sie andererseits aber auch nutzt, um sich mit neuem Vokabular „aufmotzen“ zu können. Hiervon verspricht er sich wiederum neue und bestehende Kontakte durch digitale Schlagwörter zu ködern.

Den Erwartungen des Schnorchlers wird der eBusiness-Lotse insofern gerecht, als er eine Plattform bietet, auf der das Netzwerken gefördert wird und Köpfe verschiedener Branchen unter dem thematischen Schutzmantel der Digitalisierung zusammenkommen. Allerdings ist er an einem inhaltlich profilierten Angebot wenig interessiert; dem Schnorchler genügt ein Briefing über die aktuellen digitalen Trends, bei der ihm die Möglichkeit geboten wird „Vokabular einzusammeln“ mit dem er sich anschließend profilieren und in Szene setzen kann.

## 08 Fazit und Ausblick

Die Untersuchungen zu dem von Digitalisierung veränderten Berufskontext, Arbeitsalltag und Selbstverständnis als Führungskraft in KMU hat ergeben, dass die einheitlich als Herausforderung erlebte Welle der Digitalisierung in unterschiedlicher Weise als Chance und Belastung erfahren und durch unterschiedliche Umgangsweisen in der konkreten Arbeit beantwortet wird. Führungskräfte tauchen in das neue Medium vollständig ein (Taucher), versuchen sich in gewohnte Praktiken zu flüchten (Inselbewohner) oder die neue Technologie für eine Optimierung ihrer herkömmlichen Arbeitspraxis zu nutzen (Surfer). Trotz unbestrittener Möglichkeiten drohen sie im Strudel von Vielfalt und Flexibilität zu versinken (Hin- und Hergerissene).

Das Programm der eBusiness-Lotsen wurde von beinahe allen Typen der Bewältigung digitaler Veränderungen genutzt (außer Spezialisten, die sich allenfalls über Expertenplattformen informieren und austauschen / Taucher), wobei die Informationssuche jeweils nur einen Teilaspekt der Erwartungen ausmachte. Die Inselbewohner nutzten den eBusiness-Lotsen, um ihre kritische Distanz zu den neuen Medien zu bestätigen, die Surfer nutzten die Kompetenz des eBusiness-Lotsen zum Abgleich ihres eigenen Könnens und zum Gewinn eines Informationsvorsprungs gegenüber der Konkurrenz. Hin- und Hergerissene greifen zu jedem Strohhalm, der ihnen ihre missliche Position erleichtert, ohne die angebotene Hilfe zielführend aufgreifen zu können. Dazwischen bewegen sich die Schnorchler, die die Angebote des eBusiness-Lotsen als Umschlagplatz

von Kontaktaufbau und Vernetzung nutzten. Gerade die Schnorchler bildeten für den eBusiness-Lotsen das dankbarste Publikum. Sie besuchten die Veranstaltungen mit persönlichem Gewinn und nutzten den eBusiness-Lotsen als Anlaufstelle wiederkehrender Bemühungen um Kontakt und persönlichen Austausch. Alle anderen Typen erhielten mit den Angeboten die eine oder andere Hilfe für ihren beruflichen Alltag. Es ist aber nicht zu übersehen, dass ihre grundsätzliche Haltung zur Nutzung digitaler Techniken durch Gesprächsangebote und Seminare kaum tangiert wird. Insbesondere die vor der Welle zurückweichenden Inselbewohner und die mehr oder weniger hilflos von ihr erfassten Hin- und Hergerissenen liefen den eBusiness-Lotsen mit einem Problem an, das durch Informationsverabreichung und punktuelle Hilfen nicht behandelt und auch nicht gelöst werden konnte.

Auch wenn in der Untersuchung keine quantitativen Zuordnungen erfolgten, so kann davon ausgegangen werden, dass ein Großteil der Führungskräfte in KMU allgemein wie auch die vielen Teilnehmer der eBusiness-Lotsen-Veranstaltungen sich mit der Umstellung auf digital gestützte Abläufe im Unternehmenskontext gerade in ihrem Selbstverständnis als Führungskraft schwer tun und in ungeahnte, oftmals auch unbewusste Verstrickungen aus Faszination, Ausprobieren, Scheitern und Widerstand hineingeraten – und zwar umso mehr, je besser sich die herkömmlichen Arbeitsstrategien bis zur Einführung digitaler Technik bewährt hatten.

Hier ist ein konkreter Beratungsbedarf offenbar besonders bei erfahrenen und erfolgreichen Führungs-

kräften zu konstatieren. Eine dringend gebotene und dank deren unbezweifelbarer Kompetenz durchaus erfolgversprechende Hilfe kann vom eBusiness-Lotsen trotz der Erfahrung und Kompetenz der Mitarbeiter im derzeitigen Konzept der Lotsenstelle als Anlauf- und Informationsstelle nicht geleistet werden. Wir halten es für nötig, gerade diesen im konkreten Berufsalltag eher hintergründigen, aber (auch betriebswirtschaftlich) äußerst relevanten psychologischen Beratungsbedarf in das Programm der öffentlichen eBusiness Dienste zu integrieren.

Wie aber standen die Lotsendienste selber dem Informationsbedarf der Teilnehmer gegenüber? In Gesprächen mit den eBusiness-Lotsen fiel auf, dass die Problematik des nachhaltigen Beratungsbedarfs durchaus gesehen wird, aber durch die Ausrichtung der Förderinitiative teilweise erschwert wurde. Die eBusiness-Lotsen waren aufgrund der Wettbewerbsneutralität der öffentlichen Aufgabe in ihrer täglichen Arbeit daran gehalten, sich auf ihre Informationsaufgabe zu beschränken und keine Vermittlungsleistung zu erbringen. Gemeint ist das Verbot der Weiterempfehlung von Dienstleistungen professioneller Anbieter. Die Mitarbeiter interpretierten ihre Pflicht zur Neutralität teilweise im Sinne einer Zurückhaltung hinsichtlich persönlicher Hilfestellungen und sahen es vor diesem Hintergrund als geboten an, die Sorgen und Nöte der Hilfesuchenden nicht zu stark im Sinne einer beratenden Begleitung aufzunehmen. Für zukünftige Förderinitiativen wäre es deshalb empfehlenswert, die Hilfestellungen im Rahmen des von der Digitalisierung zunehmend erfassten Mittelstandes auch als beratende Angebote zu verstehen. Dies wäre aus unserer Sicht eine volks-

wirtschaftlich und gesellschaftlich vorrangige Aufgabe. Denn gerade die deutsche Unternehmenslandschaft gewinnt ihre Stärke aus dem Erfolg von KMU – und aus dem kompetenten und selbstbewussten Agieren ihrer Führungskräfte im Kontext von betrieblicher Strategie, von Kundenbeziehungen und Mitarbeiterführung.

Die Digitalisierung ist in mittelständischen Unternehmen längst nicht abgeschlossen. Damit der Erfolg des Mittelstandes langfristig gesichert wird und die Akzeptanz neuer Technologien unter den Führungskräften und Mitarbeitern verstärkt wird, sind entsprechende Förderinitiativen aus unserer Sicht unerlässlich. Insbesondere empfiehlt es sich, deren Angebote hinsichtlich des (psychologischen) Beratungsbedarfs der Führungskräfte zu erweitern. Wir hoffen, dass die Ergebnisse der qualitativen psychologischen Befragung von Führungskräften mit und ohne Erfahrung mit den eBusiness-Lotsen zu dieser Aufgabe einen Beitrag leisten kann.

## Weitere Forschungsprojekte der BSP Business School Berlin

### Psychologische Spielanalyse im Leistungsfußball

Dem Fußballspiel unter Hochleistungs- und Wettkampfbedingungen kommt eine hohe gesellschaftliche Bedeutung zu. In den letzten Jahren hat sich die Verwissenschaftlichung des Fußballspiels im Sinne einer „Vermessung“ deutlich weiter entwickelt. Mit Hilfe aufwändiger quantitativer Messmethoden ist das Spiel transparenter geworden. Statistische Daten zum Spiel werden zeitnah oder sogar in Echtzeit geliefert. Will man das Spiel allerdings im Gesamten verstehen, greift die Vermessung des Spiels zu kurz. Sie kann nicht erklären, warum sich plötzlich unerwartete Wendungen einstellen, warum Spiele eine seltsame Eigendynamik annehmen oder bei jeder statistisch festgestellten Überlegenheit am Feld dennoch verloren gehen oder im Gegenteil sogar bei deutlicher Unterlegenheit gewonnen werden. Mit Hilfe neuartiger wissenschaftlicher Methoden werden Profi-Fußballspiele (Bundesliga, Nationalmannschaften) psychologisch analysiert. Das Ziel dabei ist, das Ganze des Spiels in seinem Verlauf zu rekonstruieren und damit besser verstehbar zu machen. Die psychologische Analyse des Spiels komplettiert die statistische Analyse, macht sie verständlicher und liefert wertvolle Erkenntnisse über den Zustand einer Mannschaft. Die Erkenntnisse werden Trainern zur Optimierung ihres Trainings zur Verfügung gestellt.

*Projektleitung (Koordination):*

*Prof. Dr. Andreas Marlovits*

*Kooperationspartner:*

*Bundesligavereine*

## Weitere Forschungsprojekte der BSP Business School Berlin

### Präventions- und Informationskampagne zum Thema Drogen

Ziel des Projektes ist die Entwicklung einer Präventions- und Informationskampagne zum Thema der sogenannten „K.O.-Drogen“ sowie eine anschließende erste Umsetzung konkreter ausgewählter Kommunikationsmaßnahmen in der Hauptstadtregion. Die Kampagne wird gemeinsam mit Studierenden des Bachelorstudiengangs Kommunikationsmanagement an der BSP erarbeitet.

Die Studierenden können im Projekt wichtige Kompetenzen des (Kommunikations-) Managements erwerben: Sie lernen, Kampagnen zu planen, mit Kundenbriefings umzugehen, eine kreative Leitidee zu entwickeln, Zielgruppen zu definieren, kreative Kommunikationsmaßnahmen auszuwählen und umzusetzen sowie in einem vorgegebenen Budgetrahmen zu kalkulieren. Zudem setzen sich die Studierenden intensiv mit dem Thema auseinander und werden damit zu sogenannten „Superpromotern“ und aktiven Botschafter gegen K.O.-Drogen.

*Projektleitung (Koordination):*

*Prof. Dr. Rainer Zeichhardt*

*Kooperationspartner:*

*Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration  
und Frauen, Abteilung Frauen- und  
Gleichstellungspolitik*



## Weitere Forschungsprojekte der BSP Business School Berlin

### Wissenschaftskooperation mit deutschem Marktführer im Bereich Außenwerbung

Die Ströer AG, Deutschlands größter Außenwerber, ist über eine Wissenschaftskooperation mit mehreren Bausteinen in die Forschung an der BSP eingebunden: Markenfunktionen und Markenwirkung.

Die Ströer AG unterzieht ausgewählte Markenbilder einer werbepsychologischen Untersuchung. Ziel ist eine umfassende Wirkungsanalyse, die Einblick in das strukturelle Funktionieren von Marken liefert. Daraus sollen Ideen zur Entwicklung von Außenwerbungsstrategien geliefert werden, die die Beratungsleistungen der Ströer AG für die untersuchten Marken attraktiver macht.

### Blogosphäre – Nutzung social media

Die Ströer AG unterstützt den Blog „alltag-erleben.de“, der seitens der BSP gegründet wurde, um Haltungen und Meinungen zu Alltagsthemen zu ergründen. Mit Hilfe des Blogs wird ein Thema wöchentlich in die Blogosphäre gestellt, um dort von den Teilnehmern des Blogs diskutiert zu werden. Die Ergebnisse werden von der BSP aufgearbeitet, den Teilnehmern zurückgespielt und zusätzlich für die Homepage der Ströer AG zur Kundenkommunikation zur Verfügung gestellt.

### Publikationsförderung: Gegenständlichkeit

Die Ströer AG fördert die inhaltliche Vertiefung und wissenschaftliche Ausarbeitung des Themas „Gegenständlichkeit“. Im Rahmen eines Publikationsprojekts wird das Thema „Gegenständlichkeit“ aus wirkungs- und medienpsychologischer Sicht wissenschaftlich erforscht und aufgearbeitet. Die aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen abgeleiteten Anwendungsparameter garantieren ein Höchstmaß an Relevanz für das operative Geschäft.

### Media-Wissenschafts-Award der Ströer AG

Die BSP hat den Media-Wissenschafts-Award der Ströer AG ausgeschrieben. Teilnehmende Studierende schreiben zu sieben definierten Themen wissenschaftliche Beiträge, die Beiträge werden gesammelt und für alle Studierenden zugänglich gemacht. Im Rahmen eines Bewertungssystems werden jene Arbeiten ausgezeichnet, die die höchste Nutzungsfrequenz und Relevanz entwickeln können.

*Projektleitung:*

*Prof. Dr. Andreas Marlovits*

*Kooperationspartner:*

*Ströer AG*

Das Stichwort „Digitalisierung“ beschreibt die weitreichendste Innovation in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts. Digitale Technik wird als große Verheißung wie auch als gefährliche Übersteuerung des Menschlichen mit Mitteln von Intelligenz und Technologie aufgefasst. Den Mittelstand erreicht die Digitalisierung oftmals durch die Hintertür des Ungeplanten und Spontanen. Computertechnologie wird von kleineren Unternehmen vielfach ohne Gesamtkonzept und Schulung eingeführt; Computerfachleute stehen im Unternehmen selbst selten zur Verfügung.

Die Folgen sind dramatisch, sowohl in der Unternehmenswirklichkeit, aber auch in den Wirkungen auf den Einzelnen. Uns schien es wichtig, mit dem Wandel der Arbeitsverfassungen auch das veränderte Selbstkonzept der Führungskräfte in KMU in den Blick zu nehmen. Wir wollten ergründen, wie sich das Selbstbild der mit digitaler Technik Arbeitenden gestaltet und wie sich aus der Modellierung des Selbstkonzeptes heraus Ängste, Wünsche und Stellungnahmen gegenüber digitaler Technik einerseits wie die Suche nach Information, Stärkung und Beratung andererseits generieren.

Das vorliegende Forschungsprojekt „eBusiness-Typen“ wurde als qualitative Studie auf wirtschaftspsychologischer Basis konzipiert und trägt zwei Analysen zum Wandel der Arbeitsverhältnisse mittels digitaler Technologie und zur Beratungspraxis von im Rahmen der Bundesinitiative Mittelstand digital staatlich geförderten eBusiness-Lotsen für den Mittelstand zusammen. Es kristallisiert prototypische Umgangsformen des digitalen Wandels in Kleinunternehmen heraus und eröffnet damit Perspektiven für eine Neuorientierung der erforderlichen Unterstützung des Mittelstandes unter dem Stichwort Wirtschaft 4.0.