

Alexander Hemker

Management des digitalen Wandels: Private Narrative von Top-Managern

**Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(Doctor rerum politicarum – Dr. rer. pol.)**

an der WHU – Otto Beisheim School of Management

28. Juli 2023

Erstbetreuer: Prof. Dr. Ove Jensen

Zweitbetreuer: Prof. Dr. Dries Faems

Für meine Familie

Diese Arbeit ist Teil eines Forschungsprojekts mit Prof. Dr. Ove Jensen und Dr. Marcel Hering. Teile des Projekts wurden im Februar 2021 auf der Winter Academic Conference der American Marketing Association (AMA) vorgestellt (Hemker, Hering & Jensen, 2021).

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einleitung	17
1.1 Relevanz der Arbeit	17
1.2 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit	21
1.3 Aufbau der Arbeit	23
2 Übersicht der relevanten Literaturfelder	24
2.1 (Digitale) Wandelprozesse	25
2.2 Umgang mit Wandel	30
2.3 Management von Wandel	36
2.4 Management-Praktiken	42
3 Theoretische Annäherung	49
3.1 Behavioral Theory	50
3.2 Upper Echelon Theory	53
4 Empirische Methode	56
4.1 Paradigmatische Einordnung	56
4.2 Qualitativ-induktiver Forschungsansatz	60
4.3 Datenerhebung	62
4.4 Datenauswertung	71
5 Daten und Interpretation	73
5.1 Konstruktion des digitalen Wandels	73
5.2 Management des digitalen Wandels	118
5.3 Zusammenfassung der Interpretation	158
6 Theoretische Dimensionen und konzeptionelles Modell	159
6.1 Theoretische Dimensionen	159
6.2 Konzeptionelles Modell	162
7 Erklärungsansätze und Vergleich mit der Literatur	168
7.1 Entmystifizieren des Wandels: Institutioneller Legitimationsdruck	168
7.2 Mystifizieren des Managements: Professionelle Identität	172
7.3 Weitere Vergleiche mit bestehender Literatur	174
8 Schlussbetrachtung	179

8.1	Zusammenfassung der Forschungsergebnisse.....	179
8.2	Beiträge zu Forschung und Praxis	182
	Literaturverzeichnis.....	184

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	V
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einleitung.....	17
1.1 Relevanz der Arbeit	17
1.2 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit.....	21
1.3 Aufbau der Arbeit.....	23
2 Übersicht der relevanten Literaturfelder.....	24
2.1 (Digitale) Wandelprozesse	25
2.2 Umgang mit Wandel.....	30
2.3 Management von Wandel.....	36
2.4 Management-Praktiken.....	42
2.4.1 Managerial Work (Management-Arbeit)	42
2.4.2 Managerial Thinking (Management-Denken).....	47
3 Theoretische Annäherung.....	49
3.1 Behavioral Theory	50
3.2 Upper Echelon Theory.....	53
4 Empirische Methode.....	56
4.1 Paradigmatische Einordnung	56
4.2 Qualitativ-induktiver Forschungsansatz	60
4.3 Datenerhebung.....	62
4.3.1 Datenerhebung der Vorstudie.....	67
4.3.2 Datenerhebung der Hauptstudie	68
4.4 Datenauswertung	71
5 Daten und Interpretation.....	73
5.1 Konstruktion des digitalen Wandels.....	73
5.1.1 Relevanz des digitalen Wandels.....	77
5.1.1.1 Hohe Relevanz des digitalen Wandels.....	77
5.1.1.2 Relativierung des digitalen Wandels	79
5.1.2 Besonderheiten des digitalen Wandels.....	82
5.1.2.1 Schnellere Veränderung durch digitalen Wandel	82
5.1.2.2 Weiterreichende Veränderung durch digitalen Wandel.....	84

5.1.2.3	Unterschiede in der Wahrnehmung des digitalen Wandels	86
5.1.3	Wahrnehmung des öffentlichen Diskurses zum digitalen Wandel	88
5.1.3.1	Differenzierung des digitalen Wandels.....	88
5.1.3.2	Umdeutung des digitalen Wandels	92
5.1.4	Treiber und Druckfaktoren des digitalen Wandels	96
5.1.4.1	Druck durch Änderung des Kundenverhaltens	96
5.1.4.2	Druck durch Änderung der Kundenerwartung	98
5.1.4.3	Druck durch Wettbewerb	100
5.1.4.4	Druck durch Übertreibungen in der Öffentlichkeit.....	103
5.1.4.5	Druck durch Kapitalmarkt	107
5.1.4.6	Druck durch privates Umfeld.....	110
5.1.4.7	Druck durch Mitarbeiter	113
5.1.5	Evolution vs. Revolution.....	115
5.2	Management des digitalen Wandels	118
5.2.1	Eigene Rolle – Gestalter vs. Getriebener	122
5.2.2	Maßnahmen.....	126
5.2.2.1	Umdeutung der Diskussion um mögliche Arbeitsplatzverluste.....	126
5.2.2.2	Flexibilisierung der Organisationsstruktur	127
5.2.2.3	Strukturierung der Prozesse	131
5.2.2.4	Begleiten der Mitarbeiter	132
5.2.2.5	Einbindung der Kunden	137
5.2.2.6	Anpassen der eigenen Einstellung	138
5.2.3	Herausforderungen	142
5.2.3.1	Alternde IT-Architektur	142
5.2.3.2	Starke Regulierung, insbesondere beim Datenschutz.....	143
5.2.3.3	Mitnehmen der Mitarbeiter	146
5.2.3.4	Änderung der Organisationskultur.....	150
5.2.4	Wünsche und Chancen	154
5.3	Zusammenfassung der Interpretation	158
6	Theoretische Dimensionen und konzeptionelles Modell.....	159
6.1	Theoretische Dimensionen	159
6.2	Konzeptionelles Modell.....	162
7	Erklärungsansätze und Vergleich mit der Literatur.....	168
7.1	Entmystifizieren des Wandels: Institutioneller Legitimationsdruck	168
7.2	Mystifizieren des Managements: Professionelle Identität.....	172

7.3	Weitere Vergleiche mit bestehender Literatur.....	174
7.3.1	Normalisierung von Veränderung.....	174
7.3.2	Parallelen zur Marketing-Revolution.....	175
8	Schlussbetrachtung.....	179
8.1	Zusammenfassung der Forschungsergebnisse.....	179
8.2	Beiträge zu Forschung und Praxis.....	182
	Literaturverzeichnis.....	184

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl Nennungen „Digital“ im Deutschen Bundestag	18
Abbildung 2: Ausgewählte Berichterstattung zum digitalen Wandel	19
Abbildung 3: Forschungsziel und Forschungsfragen	22
Abbildung 4: Auswahl der relevanten Literaturfelder	24
Abbildung 5: Klassifizierung des digitalen Wandels	26
Abbildung 6: Reaktionen von Empfängern organisatorischer Veränderung	31
Abbildung 7: Anzahl Publikationen zur digitalen Transformation	38
Abbildung 8: Ausgewählte Publikationen der Literatur zu Management-Praktiken	43
Abbildung 9: Strategische Entscheidungsfindung unter begrenzter Rationalität	52
Abbildung 10: Konzeptionelle Darstellung der Upper Echelon Theory	55
Abbildung 11: Wissenschaftsparadigmen	58
Abbildung 12: Informanten nach Rolle und Geschlecht (in %)	66
Abbildung 13: Informanten nach Branche und Börsennotierung der Organisation (in %)	66
Abbildung 14: Schematischer Prozess der Datenauswertung	72
Abbildung 15: Datenstruktur zur ersten Forschungsfrage	74
Abbildung 16: Datenstruktur zur zweiten Forschungsfrage	119
Abbildung 17: Theoretische Dimensionen	160
Abbildung 18: Konzeptionelles Modell	164

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Publikationen zu (digitalen) Wandelprozessen	27
Tabelle 2: Veränderungsreaktionen und Auswirkungen	31
Tabelle 3: Ausgewählte Publikationen zum Umgang mit Wandel	33
Tabelle 4: 8-Schritt-Modell zur Transformation von Organisationen	36
Tabelle 5: Ausgewählte Publikationen zum Management von Wandel	39
Tabelle 6: Ausgewählte Publikationen zur Management-Arbeit	44
Tabelle 7: Mintzbergs Management-Rollen.....	46
Tabelle 8: Theoretische Linsen im Vergleich	49
Tabelle 9: Annahmen über die Natur der Sozialwissenschaften.....	57
Tabelle 10: Vergleich der Wissenschaftsparadigmen	59
Tabelle 11: Zusammenfassung der Interviewphasen	67
Tabelle 12: Überblick der Interviews im Rahmen der Vorstudie	68
Tabelle 13: Überblick der Interviews im Rahmen der Hauptstudie.....	69
Tabelle 14: Hohe Relevanz des digitalen Wandels.....	77
Tabelle 15: Relativierung des digitalen Wandels.....	80
Tabelle 16: Schnellere Veränderung durch digitalen Wandel	82
Tabelle 17: Weiterreichende Veränderung durch digitalen Wandel	85
Tabelle 18: Unterschiede in der Wahrnehmung des digitalen Wandels	87
Tabelle 19: Differenzierung des digitalen Wandels.....	89
Tabelle 20: Umdeutung des digitalen Wandels.....	93
Tabelle 21: Druck durch Änderung des Kundenverhaltens	97
Tabelle 22: Druck durch Änderung der Kundenerwartung.....	99
Tabelle 23: Druck durch Wettbewerb	101

Tabelle 24: Druck durch Übertreibungen in der Öffentlichkeit.....	104
Tabelle 25: Druck durch Kapitalmarkt.....	108
Tabelle 26: Druck durch privates Umfeld.....	111
Tabelle 27: Druck durch Mitarbeiter.....	114
Tabelle 28: „Entrevolutionieren“ des digitalen Wandels.....	116
Tabelle 29: Überwiegend gestaltende Rolle im digitalen Wandel.....	122
Tabelle 30: Flexibilisierung der Organisationsstruktur.....	129
Tabelle 31: Begleiten der Mitarbeiter.....	134
Tabelle 32: Anpassen der eigenen Einstellung.....	139
Tabelle 33: Alternde IT-Architektur.....	142
Tabelle 34: Starke Regulierung, insbesondere beim Datenschutz.....	144
Tabelle 35: Mitnehmen der Mitarbeiter.....	147
Tabelle 36: Änderung der Organisationskultur.....	151
Tabelle 37: Signalisieren der Wünsche gegenüber Stakeholdern.....	155
Tabelle 38: Entmystifizieren des Wandels, Mystifizieren des Managements.....	166

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
BSP	Bruttosozialprodukt
BT	Behavioral Theory
CDO	Chief Digital Officer
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
COO	Chief Operating Officer
CTO	Chief Technology Officer
DAX	Deutscher Aktienindex
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
EUR	Euro
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HR	Human Resources
HV	Hauptversammlung
IoT	Internet of Things
KI	Künstliche Intelligenz
M&A	Mergers & Acquisitions
MD	Managing Director
NIT	Neo-Institutional Theory
UET	Upper Echelon Theory
USD	US-Dollar
VP	Vice President

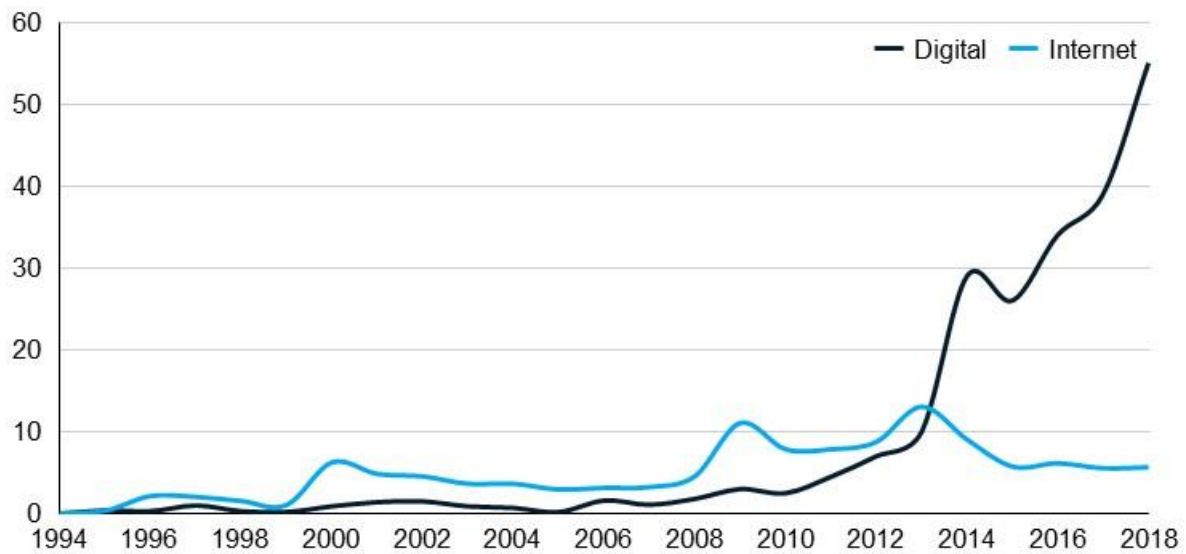
1 Einleitung

1.1 Relevanz der Arbeit

Der digitale Wandel ist eines der prominentesten Themen in den letzten Jahren. Viele Publikationen beschreiben ihn einerseits als revolutionäre Chance für Unternehmen und andererseits als Entwicklung mit erheblichen Auswirkungen auf alle Aspekte des täglichen Lebens in der Zukunft. Das McKinsey Global Institute (2018) schätzt das zusätzliche globale Potenzial des Bruttonationalprodukts (BNP) durch Digitalisierung auf USD 13 Billionen pro Jahr, wobei über 80% des globalen Digitalisierungspotenzials noch nicht ausgeschöpft sei. Weitere Schätzungen gehen davon aus, dass sich allein durch künstliche Intelligenz (KI) das jährliche globale Bruttonationalprodukt um USD 13,0-15,7 Billionen bis 2030 steigert (McKinsey Global Institute, 2018; PwC, 2017) sowie durch das *Internet of Things* (IoT) um USD 11,1 Billionen bis 2025. Für die deutsche Industrie beläuft sich das wirtschaftliche Potenzial der Digitalisierung laut McKinsey Global Institute (2018) auf ca. EUR 500 Milliarden.

Aufgrund dieser wirtschaftlichen Potenziale erfährt die Digitalisierung eine erhebliche Berücksichtigung in der sozialpolitischen Diskussion. Das zeigt sich unter anderem an der relativen Anzahl der Nennungen (d.h. pro 100.000 Wörter) im Deutschen Bundestag, basierend auf den Sitzungsprotokollen seit 1994. Wie Abbildung 1 zu entnehmen ist, wurden die Begrifflichkeiten „Digital“ und Digitalisierung“ insbesondere in den letzten zehn Jahren vermehrt in den Bundestagsdebatten verwendet. Seit 2014 übersteigt dieser Wert sogar die Häufigkeit der Nennungen des Begriffs „Internet“ bei Weitem.

Durch neue digitale Technologien verändern sich auch Arbeitsplätze. Die OECD und das Weltwirtschaftsforum schätzen, dass bis 2030 mehr als eine Milliarde Menschen umgeschult und weitergebildet werden müssen. Allein zwischen 2020 und 2022 werden sich voraussichtlich mehr als 40% der Kernkompetenzen für bestehende Jobs ändern (World Economic Forum, 2020).

Abbildung 1: Anzahl Nennungen „Digital“ im Deutschen Bundestag

Quelle: <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2019-09/bundestag-jubilaum-70-jahre-parlament-reden-woerter-sprache-wandel#s=digitalisierung%2Bdigitalen%2Bdigital%2Bdigitale%2Cinternet>

Entsprechend porträtiert insbesondere der öffentliche Diskurs den digitalen Wandel als Bedrohung für Unternehmen und die Gesellschaft. Die Digitalisierung sei ein „Jobkiller“ (Zukunftsinstitut, 2016) und „zerstört“ Stellen (FAZ, 2018a), Millionen von Jobs seien gefährdet (Handelsblatt, 2018a; Zeit, 2018), Menschen würden durch Maschinen (Zeit, 2015) und Roboter (Spiegel, 2017a) ersetzt werden, sodass „Massenarbeitslosigkeit“ (Zeit, 2016) und „digitaler Stress“ (Spiegel, 2019) entstünden. Darüber hinaus weisen Studien und Zeitungsberichte darauf hin, dass Deutschland und deutsche Unternehmen unvorbereitet und abgehängt seien, die Digitalisierung „verschlafen“ (FAZ, 2018b) und „die deutsche Wirtschaft bei der Digitalisierung endlich aufwachen [muss]“ (Handelsblatt, 2018b). Abbildung 2 fasst eine Auswahl dieser Schlagzeilen zusammen.

Die Digitalisierung ist in fast allen Branchen ein führendes Thema. Die Implikationen für Unternehmen sind entsprechend vielseitig. So hat der digitale Wandel Auswirkungen auf Technologien (Bender, Henke & Lamarre, 2018), Geschäftssysteme und Prozesse (Bradley & O’Toole, 2016; Bughin & Zeebroeck, 2017) sowie Fähigkeiten und Denkweisen (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020; Goran, LaBerge & Srinivasan, 2017) in Unternehmen. Das Ausmaß dieser Auswirkungen wird dabei als vergleichbar mit der industriellen Revolution (Leighton, 1970; Zeit, 2018) oder der Erfindung des Computers (Spiegel, 2019) betrachtet. Die Herausforderungen, die sich aus dem digitalen Wandel für Unternehmen ergeben, sind jedoch deutlich größer als bei anderen großen Transformationen und erfordern mehr Investitionen (Bradley & O’Toole, 2016; Dawson, Hirt & Scanlan, 2016).

Abbildung 2: Ausgewählte Berichterstattung zum digitalen Wandel

Jobkiller Digitalisierung

OECD-STUDIE ZUR ZUKUNFT DES ARBEITSMARKTES
Digitalisierung gefährdet Millionen von Jobs – welche besonders betroffen sind

Studie sieht Millionen Jobs durch Digitalisierung gefährdet

Droht mit Digitalisierung jedem zweiten Job das Aus?

JEDER ZEHNTE BALD ARBEITSLOS

Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen

Zukunft der Arbeit

Adieu, Jobs! Willkommen, Maschine!

Die Massenarbeitslosigkeit kommt zurück

Die Digitalisierung bringt den Kapitalismus in die finale Phase: Es wird mehr Arbeit zerstört, als Wachstum entsteht. Was heißt das für die Zukunft?

Die Digitalisierung zerstört mehr Arbeitsplätze, als sie neue schafft. Zugleich wird der Wettbewerb durch Null-Stunden-Verträge härter.

Digitalisierung bedroht massenhaft Arbeitsplätze

Die Roboter kommen

Werde ich bald wegdigitalisiert?

Roboter krepeln den Arbeitsmarkt um, Maschinen werden Millionen Jobs übernehmen.

Die Arbeitswelt steht vor dramatischen Veränderungen: Bis 2030 müssen sich einer Studie zufolge bis zu zwölf Millionen Deutsche einen neuen Job suchen.

Jeder Sechste sieht seinen Arbeitsplatz in Gefahr

Die Digitalisierung krepelt die Arbeitswelt um. Viele Deutsche haben Angst, ihren Job zu verlieren.

OECD-Studie **Jeder fünfte Arbeitnehmer empfindet "digitalen Stress"**

Deutsche nur mittelmäßig auf digitalen Wandel vorbereitet

Arbeitnehmer in Deutschland sind im globalen Vergleich nur durchschnittlich gut auf die Digitalisierung vorbereitet. Für Spitzenplätze reicht es laut einer Studie in nur wenigen Bereichen.

Roboter erobern die Firmenzentralen – Tausende Jobs in Gefahr **Die deutsche Wirtschaft muss bei der Digitalisierung endlich aufwachen**

Liebe Leute, Ihr werdet abgeschafft!

SM MOBILFUNKNETZE UND CO.

Verschläft Deutschland die Digitalisierung?

Ob die deutsche Wirtschaft bei der Digitalisierung den Ton angibt, ist entscheidend für die heimische Lebensqualität. Es wird Zeit, aufzuwachen.

Digitale Transformation

Digitale Zukunft

Deutsche Konzerne blockieren sich selbst

Industrie 4.0 - der Mittelstand kommt nicht hinterher

Deutschen Konzernbossen fehlt Digitalkompetenz

Digitalisierung

Die deutsche Industrie ist in Gefahr, den Anschluss an die internationale Konkurrenz zu verlieren. Ihren Vorständen fehlt es an Know-how, wie sich im digitalen Zeitalter Geschäfte machen lassen.

Deutschland muss lernen, völlig anders zu denken

Längst entstehen digitale Supermächte: China und die USA haben erkannt, dass Einfluss hat, wem die Daten gehören und wer führend in künstlicher Intelligenz ist. Und wir?

Nicht nur im öffentlichen Diskurs wird der digitale Wandel als beispiellose Revolution dargestellt, die radikale strategische Veränderungen erfordert. Aufgrund der Chancen und Risiken durch den digitalen Wandel fordert insbesondere die Management-Literatur erhebliche Transformationsbemühungen von Unternehmen. Bughin und van Zeebroeck (2017) beschreiben in ihrem MIT Sloan Management Review Artikel, „The Best Response to Digital Disruption“: „*companies that adopt bold strategies in the face of industry digitization improve their odds of coming out winners*“ (S. 80), wobei die meisten etablierten Unternehmen nicht ausreichend reagieren würden. Sie nennen außerdem einen Erklärungsansatz dafür, wie digitaler Wandel die Gewinne etablierter Unternehmen substantziell verringert:

"[...] digitization has a significant negative impact on the profits of incumbents through two loop effects: digital entrants competing with incumbents through disruptive models, and incumbents responding to disruption and creating more intense competition with each other."
(Bughin & van Zeebroeck, 2017, S. 80)

Das McKinsey Global Institute (2019) betont darüber hinaus die Wichtigkeit von Agilität, Selbst-Kannibalisierung, Innovation und ausgewählten M&A Transaktionen. Der digitale Wandel stellt Unternehmen also vor besondere Herausforderungen – und klingt im öffentlichen Diskurs nach dem perfekten Sturm.

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen nehmen Top-Manager, die auch als Senior Executives bezeichnet werden (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004), eine sichtbare Rolle ein. Von ihnen wird erwartet, dass sie das Unternehmensschiff durch den Sturm des disruptiven Wandels führen (Bartunek, Rynes & Ireland, 2006; Bryman, 2004; Siebel, 2017). Der Erwartungs- und Legitimationsdruck durch den öffentlichen Diskurs ist entsprechend hoch. Bei Top-Managern wird zum Beispiel hinterfragt, inwiefern sie die digitale Transformation überhaupt verstehen (Cheng, Frangos & Groysberg, 2021; Forbes, 2020), auch weil die meisten Executives keine *Digital Natives* sind und ihre Karrieren in den meisten Fällen lange vor dem Internet-Zeitalter begonnen haben. In einer Umfrage äußerten 47% der befragten CEOs Schwierigkeiten beim Gestalten des digitalen Wandels (Chief Executive, 2021). Darüber hinaus werden Manager in der Presse bei diesem Thema teilweise als träge porträtiert. Ihr Handeln sei das Ergebnis von Hype-induziertem, nicht reflektiertem Aktionismus und mangelnder „digitaler Kompetenz“ (Spiegel, 2017b). Dabei werden Top-Manager in vielen Fällen explizit für die Transformation oder Restrukturierung von Organisationen angeworben (Denis, Langley & Cazale, 1996; Huy, Corley & Kratz, 2014; Romanelli & Tushman, 1994).

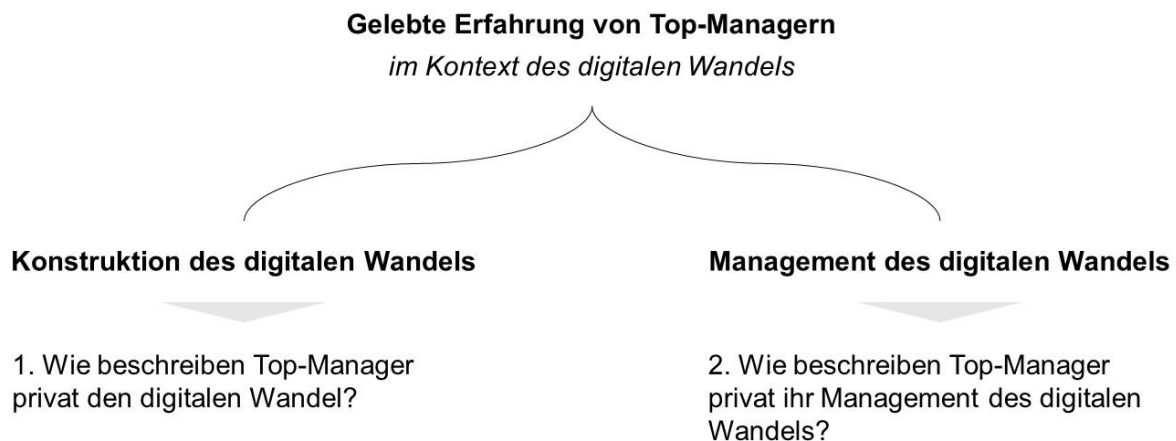
Es stellt sich deshalb die Frage, wie Top-Manager den digitalen Wandel als Individuen (nicht nur als Sprecher ihrer Unternehmen) erleben. Entspricht ihre eigene Sichtweise der des öffentlichen Diskurses? Es scheint bisher noch keine systematische Untersuchung zu den persönlichen Sichtweisen von Top-Managern zum digitalen Wandel zu geben. Kapitel 1.2 wird daher näher auf das Ziel und die Forschungsfragen dieser Arbeit eingehen.

1.2 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit

Diese Arbeit zielt darauf ab, mehr als nur die öffentliche Stimme von Top-Managern zu berücksichtigen. Ich möchte die persönlichen, privaten Sichtweisen von Top-Managern verstehen: Wie erleben und managen sie die technologische und unternehmerische Veränderung? Wie verhalten sich die persönlichen Sichtweisen zum öffentlichen Diskurs? Wie ordnen sie den digitalen Wandel im Vergleich zu anderen (transformativen) Veränderungsprozessen ein, die sie in ihren Karrieren erlebt haben? Das vorrangige Ziel dieser Arbeit ist deshalb, die gelebte Erfahrung („*lived experience*“, Ellis & Flaherty, 1992) von Top-Managern im Kontext der teils existenziellen Herausforderung des digitalen Wandels aufzuzeigen.

Gelebte Erfahrung bezieht sich dabei auf die Repräsentation subjektiver Erlebnisse und persönlicher Sichtweisen eines Individuums. Diese soll anhand von privaten Narrativen eingefangen und untersucht werden (Cannella & Monroe, 1997; Edmondson & McManus, 2007; Ellis & Flaherty, 1992; Isabella, 1990; Martinko & Gardner, 1990; Sonenshein, 2007). Das erfordert das Führen vertrauensvoller Gespräche mit Top-Managern, in denen ihre ehrliche Überzeugung zum Vorschein kommt (Pettigrew, 1992). Die Untersuchung der gelebten Erfahrung besteht für mich aus zwei Komponenten (Abbildung 3). Ich frage mich einerseits, wie Top-Manager den digitalen Wandel erleben und darüber sprechen (Konstruktion des digitalen Wandels) und andererseits, wie sie vorgeben diesen zu managen (Management des digitalen Wandels).

Abbildung 3: Forschungsziel und Forschungsfragen



Entsprechend ergeben sich zwei übergeordnete Forschungsfragen, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen. Diese Forschungsfragen habe ich durch weitere Leitfragen spezifiziert:

1. Wie beschreiben Top-Manager privat den digitalen Wandel?

- Wie beschreiben sie die Relevanz des digitalen Wandels?
- Welche Elemente und Besonderheiten konstituieren digitalen Wandel für sie?
- Welche Teile des öffentlichen Diskurses beschreiben sie als über- oder untertrieben?
- Bei welchen Treibern und Druckfaktoren äußern sie Bedenken?
- Beschreiben sie den digitalen Wandel als Evolution oder Revolution?

2. Wie beschreiben Top-Manager privat ihr Management des digitalen Wandels?

- In welcher Rolle sehen sie sich selbst – als Treiber oder Getriebene des digitalen Wandels?
- Welche Maßnahmen geben sie vor zu ergreifen?
- Welche Herausforderungen sehen sie?
- Welche Wünsche und Chancen äußern sie?

Zur Beantwortung dieser Forschungs- und Leitfragen habe ich in zwei Studien über 80 Interviews mit Top-Managern geführt. Diese habe ich transkribiert, kodiert und systematisch anhand der Gioia-Methode interpretiert (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Mich interessierte dabei auch, inwiefern sich die Sichtweisen zwischen Top-Managern unterscheiden. In der wissenschaftlichen Literatur beschreibt die Upper Echelon Theory (Hambrick & Mason, 1984), dass die Charakteristika von Executives einen Einfluss auf organisatorische Ergebnisse haben

und diese voraussagen können. Ihre individuellen Erfahrungen haben möglicherweise einen Einfluss darauf, wie sie den digitalen Wandel erleben und letztlich managen. Entsprechend lässt die Untersuchung persönlicher Sichtweisen von Top-Managern erwarten, dass die unterschiedlichen Erfahrungen und Persönlichkeiten in heterogenen Beschreibungen und Ansätzen zum Management des digitalen Wandels reflektiert sind.

1.3 Aufbau der Arbeit

Kapitel 2 wird einen Überblick über die relevanten Literaturfelder geben, auf denen diese Arbeit aufbaut. Die Literaturfelder orientieren sich dabei an den zuvor beschriebenen Forschungsfragen. Für die erste Forschungsfrage werde ich auf die Literatur zu (digitalen) Wandelprozessen im Allgemeinen und Umgang mit organisatorischem Wandel eingehen. Für die zweite Forschungsfrage werde ich die Literatur zum Management von organisatorischem Wandel und Management-Praktiken aufzeigen.

In Kapitel 3 werde ich die theoretische Annäherung für meine Arbeit beschreiben. Basierend auf der Management-Literatur werde ich auf zwei Theorien eingehen, die als theoretische Linsen für meine Untersuchung dienen: die *Behavioral Theory* (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958; Simon, 1949) und die *Upper Echelon Theory* (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007).

Kapitel 4 wird die empirische Methodik dieser Arbeit erläutern. Dazu werde ich zunächst auf die sozialwissenschaftlich-paradigmatischen Grundannahmen eingehen und anschließend den Prozess von Datenerhebung und -auswertung erklären.

Kapitel 5 umfasst die im Rahmen dieser Studie erhobenen Daten und deren Interpretation. Strukturell wird sich dieses Kapitel an den Forschungs- und Leitfragen dieser Arbeit orientieren. So werde ich zunächst auf die Konstruktion und anschließend das Management des digitalen Wandels eingehen.

Kapitel 6 wird die Interpretation der Daten und theoretischen Dimensionen in einem konzeptionellen Modell zusammenführen. In Kapitel 7 werde ich Erklärungsansätze für das konzeptionelle Modell darlegen und die Interpretation der Daten mit der bestehenden Management-, Organisations- und Marketingliteratur vergleichen. Kapitel 8 wird schließlich die Forschungsergebnisse dieser Arbeit zusammenfassen und die Implikationen für Forschung und Praxis hervorheben.

2 Übersicht der relevanten Literaturfelder

Ich halte es für hilfreich, einen kurzen Überblick über bestehende Literaturfelder zu geben, um diese Arbeit thematisch und methodisch einordnen zu können. Wie bereits eingangs beschrieben wurde die persönliche Perspektive von Top-Managern auf den digitalen Wandel in der wissenschaftlichen Literatur bisher unzureichend berücksichtigt. Basierend auf den beiden Forschungsfragen (Kapitel 1.2) kombiniert diese Arbeit die Forschung von vier angrenzenden Literaturfeldern und baut hierauf auf. Diese werden in Abbildung 4 schematisch dargestellt und in den folgenden Unterkapiteln detailliert.

Abbildung 4: Auswahl der relevanten Literaturfelder

Forschungsziel	Persönliche Sichtweise von Top-Managern auf den digitalen Wandel			
Forschungsfragen	1. Wie beschreiben Top-Manager privat den digitalen Wandel?		2. Wie beschreiben Top-Manager privat ihr Management des digitalen Wandels?	
Untersuchte Literaturfelder	1. (Digitale) Wandelprozesse (Kapitel 2.1)	2. Umgang mit Wandel (Kapitel 2.2)	3. Management von Wandel (Kapitel 2.3)	4. Management-Praktiken (Kapitel 2.4)

- **(Digitale) Wandelprozesse** untersuchen die Makro-Perspektive zu Veränderungen im Allgemeinen.
- **Umgang mit Wandel** untersucht die „passive“ Sichtweise der Empfänger von Veränderungen.
- **Management von Wandel** untersucht die „aktive“ Sichtweise des organisationalen Change-Managements.
- **Management-Praktiken** untersucht die Arbeit und Denkmuster von Managern

Auch wenn die persönliche Perspektive von Top-Managern zum digitalen Wandel wissenschaftlich bislang unzureichend untersucht wurde, gibt es vergleichbare Studien in Bezug auf Forschungsinteresse, Untersuchungseinheit und empirische Methode. Hierzu gehören unter anderem drei kürzlich im *Academy of Management Journal* veröffentlichte Publikationen:

- Huy, Corley und Kratz (2014): Qualitative, induktive Forschung zu radikalem organisatorischem Wandel basierend auf mehreren Interviewwellen mit Managern
- Jarzabkowski, Lê und Balogun (2019): Untersuchung der strategischen Reaktion auf externen, radikalen Wandel
- Wright und Nyberg (2017): Beschreibung der Übersetzung einer weiteren großen Herausforderung („*grand challenge*“) und einem Veränderungsprozess mit großer gesellschaftlicher Relevanz – dem Klimawandel

2.1 (Digitale) Wandelprozesse

Die Literatur zu (digitalen) Wandelprozessen untersucht die Makro-Perspektive zu Wandelprozessen im Allgemeinen. Diese sind in der Regel nicht konstant, was sich auch an der Änderungsrate der Entwicklung einzelner Branchen zeigt (Aroles & McLean, 2016; Hayes, 2018). Vielmehr folgen diese Veränderungsprozesse dem Verlauf einer S-förmigen Kurve bestehend aus drei Phasen. Die erste Phase gleicht einem langsamen Beginn, der mit Experimenten und einer langsamen Marktdurchdringung verbunden ist. Die zweite, mittlere Phase ist charakterisiert durch schnelles Wachstum, wenn Produkte Akzeptanz finden. Schließlich gleicht die dritte Phase einer Abflachung, wenn Marktsättigung eintritt oder fortschrittlichere oder andere Produkte die Aufmerksamkeit der Verbraucher anziehen (Tushman, Newman & Romanelli, 1986; Tushman & Romanelli, 1985).

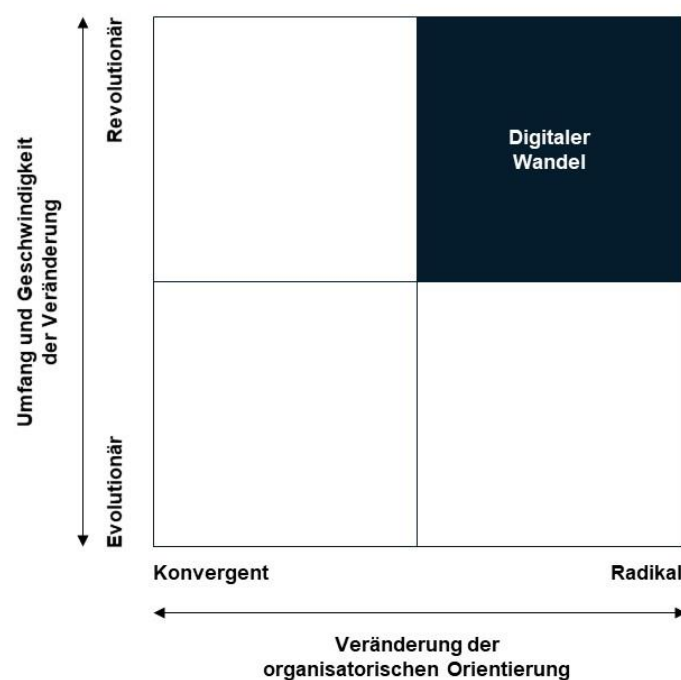
Gould (1978) lehnt jedoch die These des allmählichen, kontinuierlichen Wandels ab. Er behauptet, die Welt sei „*punctuated with periods of mass extinction and rapid origination among long stretches of relative tranquillity*“ (S. 15). Die Essenz des *Punctuated Equilibrium* Paradigmas besteht darin, dass sich Organisationen durch den Wechsel von Gleichgewichtsperioden und Revolutionsperioden entwickeln. In den Gleichgewichtsperioden lassen beständige tiefe Strukturen („*deep structures*“) nur begrenzte, inkrementelle Veränderungen zu, während in den Revolutionsperioden diese tiefen Strukturen grundlegend verändert werden (Gersick, 1991; Hayes, 2018).

Auch der digitale Wandel kann mit der umfangreichen Literatur zu anderen Wandelprozessen verglichen werden, insbesondere organisatorischer Veränderung. Zwei übliche Klassifikationen von Wandel umfassen die Unterscheidung zwischen radikalem („*radical*“) und konvergierendem („*convergent*“) Wandel (Greenwood & Hinings, 1988; Jarzabkowski, Lê & Balogun, 2019; Nadler et al., 1995) sowie zwischen revolutionärem („*revolutionary*“) und

evolutionärem („*evolutionary*“) Wandel (Greenwood & Hinings, 1996). Radikaler Wandel bezieht sich auf die Abkehr einer existierenden Orientierung und Transformation der Organisation, während konvergierender Wandel die Feinabstimmung („*fine tuning*“) der existierenden Orientierung bezeichnet (Greenwood & Hinings, 1996, S. 1024). Radikaler organisatorischer Wandel „*fundamentally alters the power structure, culture, routines, and strategy of the entire organization*“ (Huy, Corley & Kratz, 2014, S. 1650) und ist durch starke und plötzliche Veränderung lang etablierter Identitäten, Rollen und Interessen charakterisiert (Bartunek, 1984; Pettigrew, 1985, 1990). Revolutionärer und evolutionärer Wandel sind „*defined by the scale and pace of upheaval and adjustment*“ (Greenwood & Hinings, 1996, S. 1024). Revolutionärer Wandel ist sehr schnell und kann die gesamte Organisation zur gleichen Zeit betreffen, während evolutionärer Wandel eher allmählich und langsam ist.

Die beiden Dimensionen lassen sich auch miteinander kombinieren, sodass ihnen Wandelprozesse zugeordnet werden können (Abbildung 5). Den Definitionen folgend wäre beispielsweise der digitale Wandel als radikal und revolutionär zu klassifizieren, da er äußerst schnell Organisationen fundamental verändert und entsprechend weitreichende Auswirkungen mit sich bringt (Brock & Wangenheim, 2019). Tabelle 1 fasst darüber hinaus die wichtigsten Erkenntnisse ausgewählter Publikationen zu (digitalen) Wandelprozessen zusammen.

Abbildung 5: Klassifizierung des digitalen Wandels



Quelle: In Anlehnung an Bartunek (1984), Greenwood & Hinings (1988, 1996), Huy (1999), Huy, Corley & Kratz (2014), Jarzabkowski, Lê & Balogun (2019), Mantere, Schildt & Sillince (2012), Nadler et al. (1995), Pentland, Hærem & Hillison (2011), Pettigrew (1985), Schildt, Mantere & Cornelissen (2020), Wiedner, Barrett & Oborn (2017)

Tabelle 1: Ausgewählte Publikationen zu (digitalen) Wandelprozessen

Autor(en)	Jahr	Journal	Titel	Wichtigste Erkenntnisse
Amis, Slack & Hinings	2004	Academy of Management Journal	The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung des Einflusses von Geschwindigkeit, Reihenfolge und Linearität von Veränderungen auf das Ergebnis radikaler Transformationen • Weitreichende rasche Veränderungen sind kein entscheidender Faktor für das Ergebnis der Transformationen • Frühe Veränderung bestimmter „high-impact“ Elemente ist jedoch notwendig für radikale Übergänge
Benner	2010	Organization Science	Securities Analysts and Incumbent Response to Radical Technological Change: Evidence from Digital Photography and Internet Telephony	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung der Reaktion von Wertpapieranalysten auf die unterschiedlichen Strategien von etablierten Unternehmen, die mit radikalem technologischem Wandel konfrontiert sind • Analysten bewerten die Strategien etablierter Unternehmen positiver, wenn sie bestehende Technologien erweitern und bewahren, statt direkt auf neue Technologien zu reagieren
Ginsberg & Buchholtz	1990	Academy of Management Journal	Converting to For-Profit Status: Corporate Responsiveness to Radical Change	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung der organisatorischen Anpassung an radikalen Wandel der Umwelt von Gesundheitsorganisationen, die den Status der Gemeinnützigkeit verlieren • Systemkopplung, Belastung der Ärzte und Marktsättigung verlängern die Reaktionszeit der Organisation, während die Zugehörigkeit zu einer nationalen Kette, bundesweite Zulassung und unterstützende staatliche Gesetzgebung die Reaktionszeit verkürzen
Greenwood & Hinings	1996	Academy of Management Review	Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines theoretischen Frameworks für das Verständnis organisatorischer Veränderungen aus Sicht der <i>Neo-Institutional Theory</i> • Adressiert die theoretische Thematik der Interaktion von organisatorischem Kontext und organisatorischem Handeln • Untersucht den Prozess, mit denen einzelne Organisationen „templates for organizing“ beibehalten, annehmen oder verwerfen

Tabelle 1: Ausgewählte Publikationen zu (digitalen) Wandelprozessen (Fortsetzung)

Autor(en)	Jahr	Journal	Titel	Wichtigste Erkenntnisse
Huy	2002	Administrative Science Quarterly	Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers	<ul style="list-style-type: none"> • Induktive Feldstudie zur radikalen Veränderung einer Organisation • Geringes emotionales Engagement für Veränderung von mittleren Managern führt zu organisatorischer Trägheit • Hohes Engagement hingegen bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Emotionen der Empfänger des Wandels führt zu Chaos • Die Umsetzung beider Muster stellt ein emotionales Gleichgewicht dar und erleichtert organisatorische Anpassung, inkl. Qualität des Kundenservice und Entwicklung neuer Fähigkeiten
Huy, Corley & Kratz	2014	Academy of Management Journal	From Support to Mutiny: Shifting Legitimacy Judgments and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change	<ul style="list-style-type: none"> • Induktive Feldstudie zur radikalen Veränderung einer Organisation • Mittlere Manager beurteilen Legitimität von Change Agents unterschiedlich: emotionale Reaktionen rufen wachsenden Widerstand gegen Veränderungsbemühungen hervor • Entwicklung eines Modells zu den dynamischen Beziehungen zwischen Legitimitätsurteilen zu Change Agents durch Empfänger des Wandels
Jarzabkowski, Lê & Balogun	2019	Academy of Management Journal	The Social Practice of Coevolving Strategy and Structure to Realize Mandated Radical Change	<ul style="list-style-type: none"> • Längsschnittstudie basierend auf interpretativen Fallstudien zur Entwicklung eines theoretischen Modells • Menschen in Organisationen entwickeln zur Realisierung vorgegebener radikaler Veränderungen gleichermaßen Strategien und Strukturen • Identifikation von drei Handlungszyklen: Durchführung, Verstärkung und Reflexion
Kammerlander, König & Richards	2018	Journal of Management Studies	Why Do Incumbents Respond Heterogeneously to Disruptive Innovations? The Interplay of Domain Identity and Role Identity	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Fallstudien in deutschen Verlagen zu der Reaktion etablierter Unternehmen auf disruptive Innovationen • Identität organisatorischer Rollen und Bereiche bestimmen interaktiv, wie Organisationen Disruption interpretieren und darauf reagieren • Etablierte Unternehmen weisen dysfunktionale Identitätsprobleme auf, wenn eine der Identitätsfacetten durch disruptive Innovationen in Frage gestellt wird

Tabelle 1: Ausgewählte Publikationen zu (digitalen) Wandelprozessen (Fortsetzung)

Autor(en)	Jahr	Journal	Titel	Wichtigste Erkenntnisse
Keister	2002	Organization Science	Adapting to Radical Change: Strategy and Environment in Piece-Rate Adoption During China's Transition	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung der relativen Bedeutung von Organisations- und Umweltfaktoren für die Erzielung innovativer Managementreaktionen am Kontext chinesischer Wirtschaftsreformen • Strategische Entscheidungen sagen in frühen Phasen der Reform Innovationen voraus, aber Umweltfaktoren gewinnen im Verlauf der Reform an Bedeutung • Manager imitieren zunehmend andere profitable Unternehmen und stützen sich auf eigene Erfahrungen
Plowman et al.	2007	Academy of Management Journal	Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative, beobachtende Studie zu einer Kirchengemeinde, die durch eine vermeintlich kleine Entscheidung unbeabsichtigte radikale Veränderungen hervorrief • Destabilisierende Bedingungen und nachfolgende Maßnahmen haben dazu beigetragen, dass aus kleinen radikale Veränderungen entstanden sind und diese gefördert wurden • Dynamisches Zusammenspiel von verstärkenden Aktionen, Kontextbedingungen und kleinen Veränderungen führt zu kontinuierlich radikalen Veränderungen
Wright & Nyberg	2017	Academy of Management Journal	An Inconvenient Truth: How Organizations Translate Climate Change into Business as Usual	<ul style="list-style-type: none"> • Fünfzehnjährige Fallstudien australischer Unternehmen zur Reaktion von Unternehmen auf den Klimawandel • Entwicklung eines theoretischen Modells, das erklärt, wie revolutionäre Herausforderungen in ein „business as usual“ umgewandelt werden • Kritik verschiedener Akteure ist der Haupttreiber dieses Prozesses, da hierdurch kontinuierlich Spannungen zwischen Anforderungen des Klimawandels und geschäftlichen Zielen entstehen

2.2 Umgang mit Wandel

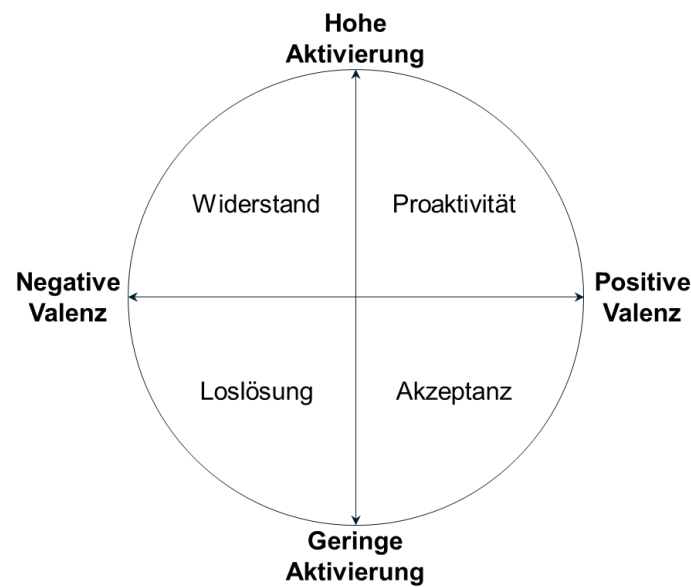
Die Literatur zum Umgang mit Wandel ist eine eher passive Sichtweise, die sich auf die psychologischen Auswirkungen der Bewältigung von (externen) Veränderungen konzentriert. In dieser Sichtweise sind Manager Empfänger von Veränderungen. Das Literaturfeld zum Umgang mit Wandel umfasst zwei zentrale Konzepte: *Sensemaking* und *Responses*.

Das erste Literaturfeld, *Sensemaking*, handelt von einem Konzept, das ursprünglich von Karl Weick (1979) in seinem Klassiker *The Social Psychology of Organizing* geprägt wurde (Gioia et al., 1994; Gioia & Chittipeddi, 1991). Sensemaking bezeichnet (a) das Entwickeln eines Gespürs dafür, was einen erwartet, (b) was die eigene Position dazu ist und (c) wie darauf reagiert werden sollte (Balogun, Bartunek & Do, 2015; Balogun & Johnson, 2004; Brown, Colville & Pye, 2015; Fiss & Hirsch, 2005; Maitlis, 2005; Maitlis & Sonenshein, 2010; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011; Sonenshein 2007, 2010; Thomas, Clark & Gioia, 1993). Es bedeutet, dass die gegebenen Umstände in eine Situation verwandelt werden, die explizit in Worten verstanden werden kann und als Sprungbrett dient, um in die Tat umgesetzt zu werden (Benamati & Lederer, 2001; Griffith, 1999; Hahn et al., 2014; Lockett et al., 2014; Sandberg & Tsoukas, 2015; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Das zweite Literaturfeld im Umgang mit Wandel beschäftigt sich mit den Empfängern von Veränderungen („*change recipients*“) und ihren Reaktionen darauf („*responses*“). Eine oft beobachtete Reaktion auf Transformationen und Restrukturierungen ist Widerstand („*resistance to change*“), der häufig für das Scheitern organisatorischer Veränderungen verantwortlich ist (Battilana & Casciaro, 2013; Cozzolino, Verona & Rothaermel, 2018; Dahl, 2011; Ford, Ford & D'Amelio, 2008). Weitere Reaktionen umfassen Zynismus und Rückzug („*withdrawal*“), aber auch Bereitschaft, Unterstützung und Engagement („*commitment*“, Brown, Gianiodis & Santoro, 2015; Choi, 2011; Kirton & Mulligan, 1973; Lüscher & Lewis, 2008; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013).

Oreg et al. (2018) haben daher ein Modell der Reaktionen von *change recipients* auf organisatorische Veränderungen entwickelt. Dieses Modell basiert auf zwei Dimensionen. Die erste Dimension beschreibt die Valenz, also den Grad der Positivität über die Veränderung. Die zweite Dimension misst den Grad der Aktivierung, also wie aktiv oder passiv *change recipients* auf die Veränderung reagieren. Die Kombinationen dieser Dimensionen ergeben vier Veränderungsreaktionen (Abbildung 6), die mit entsprechenden Emotionen und Auswirkungen auf Veränderungsplanung und -umsetzung verbunden sind (Tabelle 2).

Abbildung 6: Reaktionen von Empfängern organisatorischer Veränderung



Quelle: Adaptiert von Oreg et al. (2018)

Tabelle 2: Veränderungsreaktionen und Auswirkungen

Reaktion	Emotionen (Beispiele)	Auswirkung auf <i>Planung</i> der Veränderung	Auswirkung auf <i>Umsetzung</i> der Veränderung
Widerstand	Gestresst, wütend, verärgert	<ul style="list-style-type: none"> Feedback (wenn auch nicht unbedingt konstruktiv) langsamer Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> Große Rückschläge Potenzial für „breakthrough ideas for improvement“ (S. 70)
Loslösung	Verzweifelt, traurig, hilflos	<ul style="list-style-type: none"> Eingeschränktes Feedback Reibungsloser und schneller Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> Einige Rückschläge zu erwarten Absichtliches Verlangsamen der Umsetzung
Akzeptanz	Ruhig, entspannt, zufrieden	<ul style="list-style-type: none"> Eingeschränktes Feedback Reibungsloser und schneller Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> Reibungslose Umsetzung
Proaktivität	Aufgeregt, begeistert, enthusiastisch	<ul style="list-style-type: none"> Konstruktiver, unterstützender Ansatz Prozess kann langsam sein 	<ul style="list-style-type: none"> Mögliche Rückschläge bei der Umsetzung Mögliches Potenzial für „breakthrough ideas for improvement“ (S. 70)

Quelle: Adaptiert von Oreg et al. (2018)

Darüber hinaus identifizierten Armenakis et al. (1993) fünf zentrale Überzeugungen von *change recipients* zu organisatorischem Wandel („key change beliefs“). Diese Überzeugungen

liegen Veränderungsprozessen zu Grunde, ermöglichen bzw. unterstützen Bemühungen organisatorischer Veränderungen und erhöhen letztlich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen nachhaltigen organisatorischen Veränderung. Die fünf Überzeugungen lauten Diskrepanz, Angemessenheit, Wirksamkeit, Auftraggeber-Unterstützung und Wertigkeit (Armenakis et al., 1993):

- Diskrepanz („*discrepancy*“) bezieht sich auf die Überzeugung, dass eine Änderung erforderlich ist, also dass eine erhebliche Lücke zwischen dem aktuellen und idealen Status der Organisation besteht.
- Angemessenheit („*appropriateness*“) spiegelt die Überzeugung wider, dass eine bestimmte Änderung, mit der die Diskrepanz behoben werden soll, für die jeweilige Situation die richtige ist.
- Wirksamkeit („*efficacy*“) bezieht sich auf die Überzeugung, dass der Änderungsempfänger und die Organisation eine Änderung erfolgreich implementieren können.
- Auftraggeber-Unterstützung („*principal support*“) ist die Überzeugung, dass die Initiatoren und Unterstützer der organisatorischen Veränderung dem Erfolg der Maßnahmen verpflichtet sind und diese keine weitere Modeerscheinung oder einfach ein weiteres „Programm des Monats“ darstellen. Dabei wird zwischen der Unterstützung durch formelle Führungskräfte als vertikalen Change Agents und Meinungsführern als horizontalen Change Agents unterschieden.
- Wertigkeit („*valence*“) spiegelt die Überzeugung wider, dass die Änderung für *change recipients* vorteilhaft und von Nutzen ist.

Tabelle 3 fasst die wichtigsten Erkenntnisse ausgewählter Publikationen zum Umgang mit Wandel zusammen.

Tabelle 3: Ausgewählte Publikationen zum Umgang mit Wandel

Autor(en)	Jahr	Journal	Titel	Wichtigste Erkenntnisse
Amiot et al.	2006	Journal of Management	A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung eines Stress- und Bewältigungsmodells für die Anpassung von Mitarbeitern an eine Unternehmensfusion • Positive Eigenschaften des Fusionereignisses bewirken höhere Selbstwirksamkeit („self-efficacy“) und weniger Stress • Selbstwirksamkeit begünstigt problemorientierte Bewältigung, die wiederum ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit der fusionierten Organisation bewirkt
Armenakis, Harris & Feild	2000	Research in Organizational Change and Development	Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung der Frage, wie organisatorische Veränderungen dauerhaft umgesetzt werden können • Entwicklung eines Modells basierend auf Theorie und Forschung zu organisatorischem Wandel und erfolgreichen Praktiken von Organisationen
Balogun, Bartunek & Do	2015	Organization Science	Senior Managers' Sensemaking and Responses to Strategic Change	<ul style="list-style-type: none"> • Senior Management Teams sind nicht homogene Change Agents, sondern unterschiedliche interpretative Gemeinschaften, die eine komplexe Doppelrolle als Empfänger und Agenten von strategischem Wandel sind • Aufgrund ihrer Doppelrolle konstruieren Senior Manager zwei miteinander verbundene und interagierende Narrative der Veränderung, die breiteren organisatorischen Wandel und lokale Veränderungsinitiativen miteinander verbinden • Die Bewertung von organisatorischem Wandel durch Senior Manager ändert sich im Lauf der Zeit und wirkt sich auf ihr Handeln aus
Balogun & Johnson	2005	Organization Studies	From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking	<ul style="list-style-type: none"> • Längsschnittstudie zu sozialen Interaktionsprozessen und Sensemaking von mittleren Führungskräften als Empfängern von organisatorischen Veränderungen • Informelle Sensemaking-Prozesse tragen zu beabsichtigten und unbeabsichtigten Veränderungsergebnissen und damit zu unvorhersehbaren Ergebnissen von strategischem Wandel bei

Tabelle 3: Ausgewählte Publikationen zum Umgang mit Wandel (Fortsetzung)

Autor(en)	Jahr	Journal	Titel	Wichtigste Erkenntnisse
Fiss & Zajac	2006	Academy of Management Journal	The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving Via Framing and Decoupling	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen verwenden eine spezifische einordnende Sprache (Framing), um besser auf divergierende Stakeholder-Präferenzen einzugehen • Die Sprache der Unternehmen entkoppelt vorgegebene und tatsächliche Umsetzung von strategischem Wandel • Unternehmen realisieren durch diese einordnende Sprache positive Marktreaktionen auf eine institutionell angemessene Einrahmung von strategischem Wandel
Gioia & Thomas	1996	Administrative Science Quarterly	Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudie und quantitative Studie mit 611 Führungskräften zum Sensemaking von Top-Management-Teams in Hochschulen • In Situationen des Wandels ist die Wahrnehmung von Identität, Image und gewünschtem zukünftigen Image der Führungskräfte ein zentraler Bestandteil des Sensemaking-Prozesses • Top-Management-Teams unterscheiden eher zwischen strategischen und politischen Kategorien statt zwischen Chancen und Risiken
Herscovitch & Meyer	2002	Journal of Applied Psychology	Commitment to organizational change: Extension of a three-component model	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von drei Studien zum Test der drei Komponenten von Bekenntnis („<i>commitment</i>“) am Arbeitsplatz: (1) „<i>affective commitment</i>“ bezeichnet den Wunsch in der Organisation zu bleiben, (2) „<i>continuance commitment</i>“ bezieht sich auf die wahrgenommenen Kosten in Verbindung mit dem Verlassen der Organisation und (3) „<i>normative commitment</i>“ bezeichnet die wahrgenommene Verpflichtung zu bleiben • Bekenntnis zum Wandel ist ein stärkerer Prädiktor für die Unterstützung der Veränderung als das Bekenntnis zur Organisation • <i>Affective</i> und <i>normative commitment</i> zum Wandel sind mit einem höheren Maß an Unterstützung für die Veränderung verbunden als <i>continuance commitment</i>

Tabelle 3: Ausgewählte Publikationen zum Umgang mit Wandel (Fortsetzung)

Autor(en)	Jahr	Journal	Titel	Wichtigste Erkenntnisse
Judge et al.	1999	Journal of Applied Psychology	Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung des Einflusses von Persönlichkeitsattributen auf Management-Reaktionen zu organisatorischen Veränderungen • Zwei Merkmale können Selbsteinschätzungen und unabhängige Beurteilungen zur Bewältigung von Veränderungen voraussagen: Positives Selbstkonzept und Risikotoleranz • Die Bewältigung organisatorischer Veränderungen hängt darüber hinaus mit extrinsischen (z.B. Gehalt, Position, Arbeitsleistung) und intrinsischen (z.B. Jobzufriedenheit) Faktoren zusammen
Oreg et al.	2018	Academy of Management Review	An affect-based model of recipients' responses to organizational change events	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Modells der Reaktionen von Empfängern von Wandel („change recipients“) auf organisatorische Veränderungen basierend auf zwei Dimensionen (Valenz und Aktivierungsgrad) • 4 Reaktionen mit entsprechend unterschiedlichen Auswirkungen auf Planung und Umsetzung von Veränderungen: Widerstand, Loslösung, Akzeptanz und Proaktivität • Veränderungsreaktionen werden durch drei Bewertungsprozesse geprägt: (1) das Potenzial mit der Situation umzugehen („coping potential“), (2) die Relevanz des Ziels der Veränderung für niedrigere psychologische Distanz und (3) die Kongruenz des Veränderungsziels mit persönlichen und organisatorischen Interessen
Oreg, Vakola & Armenakis	2011	Journal of Applied Behavioral Science	Change recipients' reactions to organizational change: A sixty-year review of quantitative studies	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorischer Wandel erzeugt affektive (z.B. Stress), kognitive (z.B. Evaluierung, Überzeugungen) und Verhaltensreaktionen (z.B. Involvierung, Absichten, Bewältigung) • Einflussfaktoren auf organisatorischen Wandel umfassen individuelle Merkmale (z.B. Bedürfnisse, Demographie), Kontext (z.B. Umfeld, Vertrauen, Kultur, Jobmerkmale), Prozess (z.B. Teilhabe, Kommunikation), wahrgenommenen Nutzen/Schaden (z.B. antizipierte Ergebnisse) und Inhalt der Veränderung (z.B. Kompensation, Job-Design) • Auswirkungen dieser Einflussfaktoren und der Reaktionen beinhalten arbeitsbezogene (z.B. Job-Zufriedenheit, Einsatz, Leistung) und individuelle Konsequenzen (z.B. Wohlbefinden)

2.3 Management von Wandel

Die Literatur zum Management von Wandel ist, verglichen mit der Literatur zum Umgang mit Wandel, eine aktivere Sichtweise, die untersucht, wie organisatorischer Wandel gemanagt wird. In dieser Sichtweise sind Manager die Initiatoren von Veränderungen. Im Folgenden wird zunächst auf das *Organizational Change Management* im Allgemeinen und anschließend auf die digitale Transformation im Speziellen eingegangen.

Change Agents spielen eine zentrale Rolle in der Forschung zum *Organizational Change Management* (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Bartunek, 1984; Hatum, Pettigrew & Michelini, 2010; Pettigrew, 1985; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001; Philipps, 1983). Dieses Literaturfeld hat Managementstrategien identifiziert, um den Widerstand der Mitarbeiter gegen organisatorische Veränderungen zu verringern. Diese umfassen Überzeugung („*persuasion*“), Beteiligung („*participation*“), Kommunikation („*communication*“) und Strafen („*sanctions*“) (Axelrod & Axelrod, 2017; Hill et al., 2010; Kotter & Schlesinger, 1979; Nutt, 1986; Thomas, Sargent & Hardy, 2011). Darüber hinaus gibt es mehrere Empfehlungen für das Management von organisatorischen Veränderungen (Eisenbach, Watson & Pillai, 1999; Leonardi, 2007). Ein Beispiel der Management-Literatur stammt von Kotter (2007), der acht Schritte zur Transformation einer Organisation identifiziert hat (Tabelle 4). Da Vision ein besonders zentrales Thema in Kotters Ansatz ist, erklärt er: „*If you can't communicate the vision to someone in five minutes or less and get a reaction that signifies both understanding and interest, you are not done.*“ (S. 101).

Tabelle 4: 8-Schritt-Modell zur Transformation von Organisationen

Schritte	Details
1. Etablieren eines Gefühls der Dringlichkeit („ <i>sense of urgency</i> “)	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung der Markt- und Wettbewerbsrealität • Identifikation und Diskussion von Krisen, potenziellen Krisen oder großer Chancen
2. Bildung einer mächtigen Führungskoalition („ <i>powerful guiding coalition</i> “)	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellung einer Gruppe mit genügend Macht („<i>power</i>“), um die Veränderungsbemühungen zu leiten • Ermutigen der Gruppe, als Team zusammenzuarbeiten
3. Schaffen einer Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen einer Vision, um die Veränderungsbemühungen zu lenken („<i>direct the change effort</i>“) • Entwicklung von Strategien zur Erreichung dieser Vision

Schritte	Details
4. Kommunizieren der Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung aller möglichen Vehikel, um neue Vision und Strategien zu kommunizieren • Vermittlung neuer Verhaltensweisen am Beispiel der Führungskräfte („<i>guiding coalition</i>“)
5. Befähigung anderer, auf die Vision einzuwirken	<ul style="list-style-type: none"> • Beseitigung von Veränderungshindernissen • Ändern von Systemen oder Strukturen, die die Vision ernsthaft untergraben • Förderung des Eingehens von Risiken und nicht traditioneller Ideen, Aktivitäten und Maßnahmen
6. Planung und Erstellung kurzfristiger Erfolge („ <i>short-term wins</i> “)	<ul style="list-style-type: none"> • Planung sichtbarer Leistungsverbesserungen • Schaffen dieser Verbesserungen • Anerkennung und Belohnung von Mitarbeitern, die an den Verbesserungen beteiligt sind
7. Konsolidierung von Verbesserungen und Bewirken weiterer Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen von erhöhter Glaubwürdigkeit, um Systeme, Strukturen und Richtlinien zu ändern, die nicht zur Vision passen • Einstellung, Beförderung und Entwicklung von Mitarbeitern, die die Vision umsetzen • Beleben („<i>reinvigorate</i>“) des Prozesses mit neuen Projekten, Themen und <i>Change Agents</i>
8. Institutionalisierung neuer Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Formulieren der Zusammenhänge zwischen den neuen Verhaltensweisen und dem Unternehmenserfolg • Entwicklung der Mittel, um die Entwicklung und Nachfolge von Führungskräften sicherzustellen („<i>leadership development and succession</i>“)

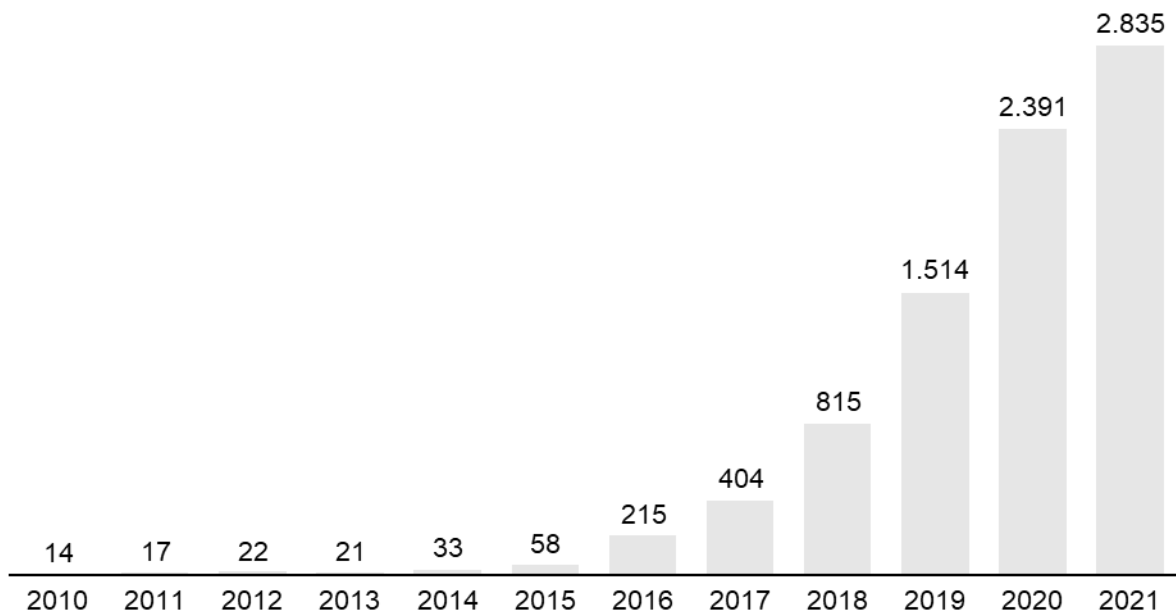
Adaptiert von Kotter (2007)

In den führenden wissenschaftlichen Zeitschriften hat der digitale Wandel bisher nur begrenzte Aufmerksamkeit erhalten. Allerdings erhielt dieses Thema, auf das oft auch als digitale Transformation verwiesen wird (Bughin & Catlin, 2017; Cohen & Tripsas, 2018; Colbert, Yee & George, 2016), in den letzten Jahren deutlich stärkere Berücksichtigung in führenden Praxiszeitschriften wie *Harvard Business Review*, *MIT Sloan Management Review*, *California Management Review* und *McKinsey Quarterly* (zum Beispiel Bughin, Catlin & Dietz, 2019; Bughin, LaBerge & Mellbye, 2017; Bughin et al., 2018; Bradley, O’Toole, 2016; Dawson, Hirt & Scanlan, 2016; Lund, Manyika & Robinson, 2016). Abbildung 7 zeigt den Anstieg der Publikationen zur digitalen Transformation in den letzten Jahren.

Artikel in diesem Bereich behandeln hauptsächlich die Besonderheiten der Organisationskultur, Talente, Prozesse, Geschäftsmodelle und Strategien. Zum Beispiel argumentieren Frankiewicz

und Chamorro-Premuzic (2020), dass bei der digitalen Transformation Talente und nicht Technologien im Vordergrund stehen. Entsprechend empfehlen die Autoren Top-Managern, sich im Rahmen dieser Transformation insbesondere Mitarbeitern zuzuwenden und auf Soft Skills zu konzentrieren sowie Veränderungen von oben voranzutreiben und sicherzustellen, dass Erkenntnisse aus Daten ausreichend und zunehmend berücksichtigt werden.

Abbildung 7: Anzahl Publikationen zur digitalen Transformation



Quelle: Scopus, Begriff „Digital Transformation“ in Titel, Abstract oder Keywords enthalten, abgerufen am 20. Dezember 2021

Tabelle 5 fasst die wichtigsten Erkenntnisse ausgewählter Publikationen zum Management von Wandel zusammen.

Tabelle 5: Ausgewählte Publikationen zum Management von Wandel

Autor(en)	Jahr	Journal	Titel	Wichtigste Erkenntnisse
Battilana & Casciaro	2012	Academy of Management Journal	Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change	<ul style="list-style-type: none"> • Der Grad der Verknüpfung im Netzwerk von <i>Change Agents</i> beeinflusst die Initiierung und Annahme von Veränderungen in Organisationen • Strukturelle Lücken im Netzwerk eines <i>Change Agents</i> (a) unterstützen Veränderungen, die vom institutionellen Status quo abweichen und (b) behindern die Annahme weniger divergierender Veränderungen
Bender, Henke & Lamarre	2018	McKinsey Quarterly	The Cornerstones of Large-Scale Technology Transformation	<p>5 Eckpfeiler von großen Technologie-Transformationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Technologie-Roadmaps, um alte Unternehmen neu zu erfinden und neue digitale Unternehmen zu schaffen • Schulung von Führungskräften, um neue Chancen zu erkennen und interne Fähigkeiten aufzubauen • Etablieren einer modernen Technologieumgebung, um die schnelle Entwicklung neuer Lösungen zu unterstützen • Sicherstellen von zuverlässigen und zugänglichen Daten • Vorantreiben schneller Änderungen des Betriebsmodells
Bradley & O'Toole	2016	McKinsey Quarterly	An Incumbent's Guide to Digital Disruption	<p>Disruption ist eine vierstufige "Journey":</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erkennbar: Viel Rauschen, aber vereinzelt klare Signale 2. Klar: Durchsetzen von Veränderung mit dem Aufkommen eines validierten Modells 3. Unvermeidlich: Erreichen einer kritischen Masse der Akzeptanz 4. Neue Normalität: Anpassen an ein ausgereiftes und skaliertes neues Geschäftsmodell
Bughin & Catlin	2017	Harvard Business Review	What Successful Digital Transformations Have in Common	<p>Sechs Gemeinsamkeiten von und Empfehlungen für digitale Transformationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffen eines Verständnisses für das Ausmaß der Disruption • Verstehen von Risiken jenseits von Angreifern („attackers“) • Gleichzeitiges Verteidigen des Kerns und Angreifen durch Diversifikation • Korrigieren von (unzureichenden) Führungsfähigkeiten • Priorisieren nachfrageorientierter Plattformstrategien • Experimentieren mit der neuesten Technologie

Tabelle 5: Ausgewählte Publikationen zum Management von Wandel (Fortsetzung)

Autor(en)	Jahr	Journal	Titel	Wichtigste Erkenntnisse
Bughin & Zeebroeck	2017	MIT Sloan Management Review	The Best Response to Digital Disruption	<ul style="list-style-type: none"> Die Digitalisierung hat durch zwei Schleifeneffekte erhebliche negative Auswirkungen auf die Gewinner etablierter Unternehmen: (a) neue digitale Marktteilnehmer konkurrieren durch disruptive Geschäftsmodelle und (b) etablierte Unternehmen intensivieren den Wettbewerb (z.B. durch höhere Innovationsgeschwindigkeit oder niedrigere Kosten) Es zahlt sich aus, mit mutigen statt mit kleinen Schritten („<i>bold moves</i>“) zu reagieren und die digitale Strategie in die Unternehmensstrategie zu integrieren Erfolgreiche Beispiele für diese „<i>bold moves</i>“ sind unter anderem die Erschließung neuer Kundensegmente, die Einführung neuer Geschäftsmodelle und die Neudefinition der Wertschöpfungskette
Dattée, Alexy & Autio	2018	Academy of Management Journal	Maneuvering in Poor Visibility: How Firms Play the Ecosystem Game when Uncertainty is High	<ul style="list-style-type: none"> Induktive Untersuchung von zwei Organisationen, die neue technologische Ökosysteme aufbauen möchten Unternehmen wechseln zur Schaffung eines Ökosystems, nachdem sie von außen dazu bewegt werden, das Spektrum potenzieller Anwendungen einzuzugrenzen Unternehmen müssen außerdem lernen, mit der Dynamik des Ökosystems Schritt zu halten, indem sie einen klaren Strategieplan („<i>roadmap</i>“) entwickeln und Resonanz für das Ökosystem erzeugen
Furr & Shipilov	2019	Harvard Business Review	Digital Doesn't Have to Be Disruptive	<p>Widerlegen von 5 Mythen in Bezug auf digitale Transformationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mythos: Digital erfordert eine radikale Disruption des Leistungsversprechens („<i>value proposition</i>“). Realität: Digitale Tools bedienen bekannte Kundenbedürfnisse besser. Mythos: Digital wird das Physische ersetzen. Realität: Es ist ein „sowohl als auch“. Mythos: Digital beinhaltet, Start-ups zu kaufen. Realität: Es beinhaltet den Schutz von Start-ups. Mythos: Bei Digital geht es um Technologie. Realität: Es geht um Kunden. Mythos: Digital erfordert die Überholung von bestehenden Systemen. Realität: Es geht häufig um die eine Überbrückung.

Tabelle 5: Ausgewählte Publikationen zum Management von Wandel (Fortsetzung)

Autor(en)	Jahr	Journal	Titel	Wichtigste Erkenntnisse
Goran, LaBerge & Srinivasan	2017	McKinsey Quarterly	Culture for a Digital Age	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur ist das größte Hindernis für digitale Effektivität • Kulturelle Hindernisse korrelieren eindeutig mit einer negativen Wirtschaftsleistung • Das Auflösen kultureller Herausforderungen wie Risikoaversion, schwacher Kundenorientierung und isolierten Denkweisen ist in einer digitalen Welt zwingend erforderlich
McGrath & McManus	2020	Harvard Business Review	Discovery-Driven Digital Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Erlebnis-Definition: Es geht nicht nur um das Digitale, sondern um Experience • Fokussierung auf spezifische Fragestellungen: Ermittlung von Ergebnissen und Kennzahlen zur Messung des Fortschritts • Identifikation des Wettbewerbs: Auswerfen eines weiten Netzes • Suche nach Plattformen: Berücksichtigung der Auswirkungen auf das Ökosystem • Test der Annahmen: Fehler sind auch Lektionen
Venus, Stam & van Knippenberg	2019	Academy of Management Journal	Visions of Change as Visions of Continuity	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte können Widerstand gegen Veränderung adressieren, indem sie anderen Organisationsmitgliedern versichern, dass die Essenz der Unternehmensidentität trotz Wandel unverändert bleibt • Erfolgreiche Visionen des Wandels sind deshalb gleichzeitig Visionen der Kontinuität • Kollektive Kontinuität wird in der Organisation geschätzt, weil sie wahrgenommene Unsicherheit verringert • Je höher die arbeitsbezogene Unsicherheit, desto höher die Wirksamkeit entsprechender Visionen und Unterstützung für die Veränderung

2.4 Management-Praktiken

Die Literatur zu Management-Praktiken bietet einen Einblick in die Besonderheiten der Arbeit und Denkweisen von Top-Managern und weiteren Führungskräften. Die Literatur zu Management-Praktiken umfasst dabei zwei wesentliche Forschungsgebiete, die Management-Arbeit und das Management-Denken. Das Denken und Handeln der Executives hängt eng miteinander zusammen und wird durch soziale Prozesse, Kulturen und Strukturen beeinflusst (Mintzberg & Westley, 2001). Karl E. Weick beschreibt in *The Executive Mind* (1983), dass jedes Managementverhalten („*managerial behavior*“) entsprechende Managementgedanken („*managerial thoughts*“) enthält. Abbildung 8 fasst die Forschungsgebiete in der Literatur zu Management-Praktiken zusammen, die im Folgenden kurz erörtert werden.

2.4.1 Managerial Work (Management-Arbeit)

Tabelle 6 zeigt den thematischen Fokus ausgewählter Publikationen zur Management-Arbeit. Die Literatur zu *Managerial Work* umfasst dabei vier Forschungsfelder:

- Management Funktionen („*managerial functions*“)
- Management Aktivitäten („*managerial activities*“)
- Management Zeitnutzung („*managerial time use*“)
- Management Verhalten, Rollen und Jobs („*managerial behavior, roles, and jobs*“)

Im ersten Forschungsfeld, *managerial functions*, identifizierten und beschrieben die frühen Arbeiten (einschließlich Barnard, 1938; Fayol, 2013) theoretische und normative Funktionen und Idealtypen von Managern. Die erste wichtige Klassifikation von Managementfunktionen stammt von Fayol (2013) und umfasst 5 Elemente: Planung („*planning*“), Organisation und Personalbesetzung („*organising and staffing*“), Befehlen („*commanding*“), Koordination („*coordinating*“) und Kontrollieren („*controlling*“). Ergänzt wurden diese Funktionen durch eine Liste von 14 Prinzipien bzw. Richtlinien für führende Organisationen.

Tabelle 6: Ausgewählte Publikationen zur Management-Arbeit

Autor	Erstveröffentlichung	Titel	Thematischer Fokus
Chester I. Barnard	1938	The Functions of the Executive	Identifikation normativer Idealtypen und Funktionen von Executives
Melville Dalton	1959	Men Who Manage – Fusions of Feeling in Theory and Administration	Betonung von informellen und irrationalen Praktiken der Manager sowie Einfluss von Politik
Henri Fayol	1916	General and Industrial Management	Identifikation normativer Idealtypen und Funktionen von Executives
John P. Kotter	1982	The General Managers	Aufbau von Netzwerken zwischen Managern
Henry Mintzberg	1973	The Nature of Managerial Work	Teilnehmende Beobachtung von Management-Aktivitäten und Rollen
Rosemary Stewart	1967	The Reality of Management	Erklärung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Management-Tätigkeiten
Tony J. Watson	1994	In Search of Management – Culture, Chaos and Control in Managerial Work	Beschreibung alltäglicher Interaktionen von Managern

Dieser Ansatz wurde von Gulick und Urwick (1937) mit ihrer „*POSDCORB*“-Klassifikation erweitert – ein Akronym für *planning, organizing, staffing, directing, co-ordinating, reporting, and budgeting*. Die drei Managementfunktionen nach Barnard (1938) umfassen die (1) Bereitstellung eines Kommunikationssystems, (2) Förderung der Sicherung wesentlicher persönlicher Anstrengungen, zum Beispiel Rekrutierung, sowie (3) Formulierung und Definition von Zweck und Zielen. Diese Funktionen dienen der Aufrechterhaltung der Elemente formaler Organisationen.

Das zweite Forschungsfeld, *managerial activities*, klassifiziert (deskriptive) Aktivitäten von Managern aufgrund von Beobachtungen (Buckingham, 2005; Kelly, 1964; Whitley, 1989; Willmott, 1987) – und damit das, was Manager tatsächlich tun, da diese Aktivitäten von den *managerial functions* (siehe oben) durchaus abweichen können. Mehrere Autoren haben in

diesem Forschungsfeld Klassifikationen vorgenommen; die gebräuchlichste ist die von Hales (1986). Zu dessen Managementaktivitäten gehören beispielsweise

1. Fungieren als Aushängeschild und Leiter einer Organisationseinheit,
2. Bildung und Pflege von Kontakten und Netzwerken,
3. Überwachung, Filterung und Verbreitung von Informationen,
4. Zuweisung von Ressourcen,
5. Aufrechterhaltung der Arbeitsabläufe,
6. Verhandeln, Innovieren und Planen und
7. Steuern und Leiten von Unterebenen.

Das dritte Forschungsfeld, *managerial time use*, untersucht, wie viel Zeit Manager für verschiedene Aktivitäten und Tätigkeiten aufwenden. So haben Studien ergeben, dass Manager einen Großteil ihrer Zeit (ca. 67-80%) mit dem Teilen und Empfangen von Informationen verbringen – hauptsächlich durch viele kurze persönliche Besprechungen. Außerdem verbringen sie viel Zeit mit alltäglichen Themen, ad-hoc Problemen und Fehlerbehebung sowie organisieren, vereinheitlichen und regulieren. Executives werden ständig unterbrochen und rechtfertigen sich für ihre informellen Beziehungen und politischen Aktivitäten. Hingegen verwenden sie wenig Zeit auf Output und einzelnen Aktivitäten oder Themen, da sie in Meetings zwischen vielen Themen hin- und herspringen. Auch bleibt wenig Zeit für die strategische Planung oder abstrakte Formulierung – weniger als 20% der Zeit wird auf allgemeinen Management-Richtlinien verwendet, da dies oftmals im Rahmen anderer Aktivitäten stattfindet (Burns, 1957, 1961; Carlson, 1951; Copeman, 1963; Hales, 1986; Horne & Lupton, 1965; Mintzberg, 1973; Pheysey, 1972).

Das vierte Forschungsfeld, *managerial behavior, roles, and jobs*, konzentriert sich auf die Kategorisierung von Führungsverhalten und -rollen (Barrick, Mount & Li, 2013; Hemphill, 1959; Noordegraaf & Stewart, 2000; Tengblad, 2006; Whitely, 1985). Nennenswerte Arbeiten umfassen Daltons (1959) Untersuchung von informellen und irrationalen Management-Praktiken und den Einsatz von Politik. Kotter (1982) beschreibt hingegen, wie Manager Netzwerke aufbauen, während Watson (1994) die alltäglichen Interaktionen von Managern darstellt.

In diesem Forschungsfeld identifizierte Mintzberg (1973, 1975) zehn Rollen bzw. Verhaltensweisen, um die Jobs von Managern zu beschreiben (Tabelle 7). Zu den Beziehungsrollen gehören Aushängeschild („*figurehead*“), Führer („*leader*“) und

Kontaktperson („*liaison*“), zu den Informationsrollen gehören Beobachter („*monitor*“), Verbreiter („*disseminator*“) und Sprecher („*spokesman*“) und zu den Entscheidungsrollen gehören Unternehmer („*entrepreneur*“), Störungsbearbeiter („*disturbance handler*“), Ressourcenverteiler („*resource allocator*“) und Verhandlungsführer („*negotiator*“). Diese zehn Rollen seien jedoch „*not easily separable. [...] They form a gestalt, an integrated whole*“ (Mintzberg, 1975, S. 59).

Tabelle 7: Mintzbergs Management-Rollen

Beziehungsrollen („ <i>interpersonal roles</i> “)	Informationsrollen („ <i>informational roles</i> “)	Entscheidungsrollen („ <i>decisional roles</i> “)
<ul style="list-style-type: none"> • Figurehead: „<i>Every manager must perform some duties of ceremonial nature</i>“ (S. 54) • Leader: „<i>Every manager must motivate and encourage his employees [...]. The influence of the manager is most clearly seen in the leader role</i>“ (S. 55) • Liaison: „<i>The manager makes contacts outside his vertical chain of command [...]. The manager cultivates such contacts largely to find information. In effect, the liaison role is devoted to building up the manager's own external information system - informal, private, verbal, but, nevertheless, effective</i>“ (S. 55) 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor: „<i>The manager perpetually scans his environment for information, interrogates his liaison contacts and his subordinates, and receives unsolicited information</i>“ (S. 56) • Disseminator: Manager „<i>share and distribute information</i>“ (S. 56) • Spokesman: „<i>The manager sends some of his information to people outside his unit [...]. Every manager must inform and satisfy the influential people who control his organizational unit</i>“ (S. 56) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneur: „<i>The manager seeks to improve his unit, to adapt it to changing conditions in the environment</i>“; „<i>series of small decisions and actions sequenced over time</i>“ statt einzelner Entscheidungen; „<i>chief executives [...]</i> supervised as many as 50 of these projects at the same time“ (S. 56) • Disturbance handler: Manager sind „<i>involuntarily responding to pressures. Here change is beyond the manager's control</i>“ (S. 57) • Resource allocator: „<i>deciding who will get what</i>“ (S. 58), inkl. der eigenen Zeit und Autorisierung vor Implementierung • Negotiator: Aktive Teilnahme in Verhandlungen auf allen Ebenen

Quelle: Adaptiert von Mintzberg (1975)

Mintzberg (1975, 2011) stellte durch seine Beobachtungen auch vier sogenannte Management-Mythen in Frage:

- Manager sind keine reflektierenden, systematischen Planer, sondern arbeiten mit so hohem Tempo, dass ihre Aktivitäten durch Kürze und Diskontinuität gekennzeichnet sowie stark auf Handlungen ausgerichtet sind. Manager sind geplagt von den Möglichkeiten, was sie tun könnten und müssten, sind sich ihrer allgegenwärtigen Verpflichtungen ständig bewusst und reagieren in Echtzeit auf Stimuli, sodass eine Open-Door-Policy eine Einladung zur Unterbrechung ist.

- Effektive Manager müssen durchaus regelmäßige Aufgaben erfüllen, also zum Beispiel Rituale und Zeremonien. Ihre Tätigkeit beschränkt sich nicht auf den Umgang mit Ausnahmen.
- Manager bevorzugen verbale Kommunikationsweisen, also Telefongespräche und persönliche Meetings an Stelle von aggregierten Informationen aus formellen Managementsystemen. Als Begründung heißt es: „*Managers seem to cherish ‘soft’ information, especially gossip [...] and speculation. [...] Today's gossip may be tomorrow's fact. [...] The manager who is not accessible for the telephone call informing him that his biggest customer was seen golfing with his main competitor may read about a dramatic drop in sales in the next quarterly report. But then it's too late.*“ (Mintzberg, 1975, S. 52).
- Die Programme von Managern „*remain locked deep inside their brains*“ (Mintzberg, 1975, S. 53). Laut Mintzberg ist die strategische Datenbank einer Organisation nicht auf ihren Computern gespeichert, sondern in den Köpfen ihrer Manager. Das führt zum sogenannten „*dilemma of delegation*“: Um Aufgaben zu delegieren, wäre ein komplettes Ausspeichern („*memory dump*“) anstelle einer einfachen Dossierübergabe erforderlich.

Darüber hinaus liefert Stewart (1967, 1982, 1989) Erklärungen für Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen bestimmten *managerial jobs*. Stewart unterscheidet dabei zwischen Jobanforderungen („*job demands*“), Jobeinschränkungen („*job constraints*“) und Jobentscheidungen („*job choices*“). Jobanforderungen bestimmen, was getan werden muss und für den Job erforderlich ist. Jobeinschränkungen beziehen sich auf die internen und externen Grenzen für das, was im Job getan werden kann. Jobentscheidungen sind Freiheitsgrade, in deren Rahmen Manager ihren Job unterschiedlich ausüben könnten. *Demands* und *constraints* erklären, warum einige Manager die gleichen Dinge tun, während *choices* erklären, warum ihr Handeln hin und wieder abweichen kann.

2.4.2 Managerial Thinking (Management-Denken)

Die Literatur zu *Managerial Thinking* umfasst zwei weitere Forschungsfelder:

- Management Denkprozesse („*managerial thought processes*“)
- Management Gebrauch von Intuition („*managerial use of intuition*“)

Das erste Forschungsfeld, *managerial thought processes*, untersucht die Denkprozesse von Managern (Stubbart, 1989). Denken wird definiert als ein „*process of internal conversation*“ (Mangham, 1986, S. 31; Mangham & Pye, 1991), bei dem es sich um „*not necessarily formal and conscious cognitive operations*“ (Watson, 1996, S. 328) handelt, sondern der als „*people's debates with themselves*“ (S. 328) verstanden wird. Denken ist auch „*a compromise between the demands of comprehensiveness, speed, and accuracy*“ (McKenney & Keen, 1974, S. 90). Isenberg (1984, 1986) hat festgestellt, dass Manager vorwiegend über die Schaffung effektiver Prozesse nachdenken und unterscheidet zwischen organisatorischen (oder politischen) und zwischenmenschlichen Prozessgedanken (Ungson, Braunstein & Hall, 1981). Darüber hinaus sind Manager mit einer begrenzten Anzahl von Themen beschäftigt, die sie gelegentlich komplett vereinnahmen (D'Aveni & MacMillan, 1990; Moldoveanu, 2009; Porac & Thomas, 1989; Walsh, 1995). Diese intensive Form der Beschäftigung wurde auch als „*overriding concern*“ (Isenberg, 1984, S. 82) oder „Agenda“ (Kotter, 1982) bezeichnet.

Das zweite Forschungsfeld, *managerial use of intuition*, untersucht den Gebrauch von Intuition bei Management Entscheidungen als zentrales Konzept im Denken von Executives (Buchanan & O'Connell, 2006; Robey & Taggart, 1981; Schweiger, 1983; Taggart & Robey, 1981). Dane und Pratt (2007) definieren Intuitionen als „*affectively charged judgments that arise through rapid, nonconscious, and holistic associations*“ (S. 40), das heißt als Erkennen von Mustern. Isenberg (1984) hob hervor: „*managers rely heavily on intuition*“ (S. 85). Executives verwenden Intuition in allen Phasen des Problemlösungsprozesses sowie zum Erkennen von Problemen, zur schnellen Ausführung („*execution*“), zum Erkennen des „*big picture*“, für „*sanity checks*“ und zum Umgehen von aufwendigeren Analysen. Hayashi (2001) stellte fest:

„*Intuition is one of the X factors separating the men from the boys.*“ (S. 60-61)

Intuition wird darüber hinaus auch im Rahmen von *Sensemaking* verwendet, d.h. nach der Durchführung rationaler Analysen (Agor, 1986; Hiller & Hambrick, 2005). Manager nutzen Intuition außerdem für strategische Entscheidungen, die durch hohe Komplexität und kurze Zeithorizonte charakterisiert sind (Argyris, 1967; Dane & Pratt, 2007).

3 Theoretische Annäherung

Da diese Arbeit das Ziel hat, die persönlichen Sichtweisen und die gelebte Erfahrung („*lived experience*“) von Top-Managern zu untersuchen, ist es wichtig zu verstehen, was das Denken und Handeln von Führungskräften antreibt und beeinflusst. Daher habe ich zwei theoretische Linsen ausgewählt, die individuelle und organisatorische Perspektiven miteinander verbinden und meiner Untersuchung einen theoretischen Rahmen geben: *Behavioral Theory* und *Upper Echelon Theory*.

Die erste Linse der *Behavioral Theory* betont individualistische Einschränkungen bei der Entscheidungsfindung, zum Beispiel kognitive und emotionale Begrenzungen. Die zweite Linse der *Upper Echelon Theory* untersucht den Einfluss der Führungsebenen („*upper echelons*“) auf ihre Umgebung, insbesondere auf die Organisation, die sie leiten. Tabelle 8 stellt beide Theorien und ihre Relevanz für diese Arbeit gegenüber. Diese theoretischen Linsen werden im Folgenden näher erläutert.

Tabelle 8: Theoretische Linsen im Vergleich

Theoretische Linse	Behavioral Theory (BT)	Upper Echelon Theory (UET)
Beschreibung	Betont individualistische Einschränkungen der Entscheidungsfindung, z.B. kognitive und emotionale Begrenzungen	Untersucht den Einfluss von Top-Managern auf ihre Umwelt, insbesondere die Organisation, die sie führen
Wichtigste Publikationen	<ul style="list-style-type: none"> • Cyert & March (1963) • March & Simon (1958) • Simon (1949) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hambrick & Mason (1984) • Hambrick (2007)
Relevanz für diese Arbeit	Warum das Denken und Handeln von Top-Managern nicht immer rational ist	Wie das Denken und Handeln von Top-Managern ihre Umwelt beeinflusst
Implikationen für die Forschungsfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie „rational“ beschreiben Top-Manager den digitalen Wandel? • Inwiefern halten Führungskräfte das Management des digitalen Wandels für rational? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wirken sich das Denken, Handeln und der Background von Top-Managern auf ihre Beschreibung des digitalen Wandels aus? • Wie wirken sich das Denken, Handeln und der Background von Top-Managern auf das Management des digitalen Wandels aus?

Theoretische Linse	Behavioral Theory (BT)	Upper Echelon Theory (UET)
Sensitiviert für...	<p>... individualistische, d.h. kognitive und emotionale Einschränkungen von Top-Managern</p> <p>... Top-Manager, die versuchen, rational zu handeln – und das auch ausdrücklich angeben – dies aber nur teilweise erreichen</p> <p>... Handlungen von Top-Managern als Ergebnis der (unbeabsichtigten) Verfolgung persönlicher Interessen in einem von Konflikten und Politik geprägten Umfeld</p>	<p>... die Verbindung zwischen persönlichen Merkmalen von Top-Managern und dem organisatorischen Handeln</p> <p>... Einflüsse der persönlichen Biographien von Top-Managern auf Unternehmensstrategien</p>

3.1 Behavioral Theory

Die erste theoretische Linse dieser Arbeit ist die *Behavioral Theory* (BT), auch verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie genannt (Kieser & Ebers, 2006). Sie wurde überwiegend von Simon und March entwickelt (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958; Simon, 1949) und baut wesentlich auf Barnard (1938) auf. Die *Behavioral Theory* hat einen weitreichenden Einfluss auf die Entscheidungsfindung von Top-Managern:

„Theorists of the Carnegie School have argued that complex decisions are largely the outcome of behavioral factors rather than a mechanical quest for economic optimization. In their view, bounded rationality, multiple and conflicting goals, myriad options, and varying aspiration levels all serve to limit the extent to which complex decisions can be made on a techno-economic basis. Generally, the more complex the decision, the more applicable this behavioral theory is thought to be. So, for that class of choices called ‘strategic’ – complex and of major significance to the organization – the behavioral theory is especially apt.“ (Hambrick & Mason, 1984, S. 194)

Nach Eisenhardt und Zbaracki (1992) bestehen in der *Behavioral Theory* drei vorherrschende Paradigmen, insbesondere in der Literatur zur strategischen Entscheidungsfindung („*strategic decision making*“):

- Begrenzte Rationalität („*bounded rationality*“)
- Macht und Politik („*power and politics*“)
- Mülleimer-Modell („*garbage can model*“)

Das erste Paradigma, *bounded rationality*, wurde von Nobelpreisträger Herbert A. Simon (1947) entwickelt, ist ein zentrales Konzept der *Behavioral Theory* und hat spätere Arbeiten in

diesem Feld stark beeinflusst. Im Gegensatz zur Neoklassischen Theorie, die von einem informierten, rationalen Entscheidungsträger mit vollständigem Zugang zu Informationen ausgeht, argumentiert die *Behavioral Theory*, dass Menschen nur eingeschränkte Fähigkeiten haben, um Entscheidungen zu treffen (Argote & Greve, 2007; Carter, 1971; Kieser & Walgenbach, 2010; Petit, 1967).

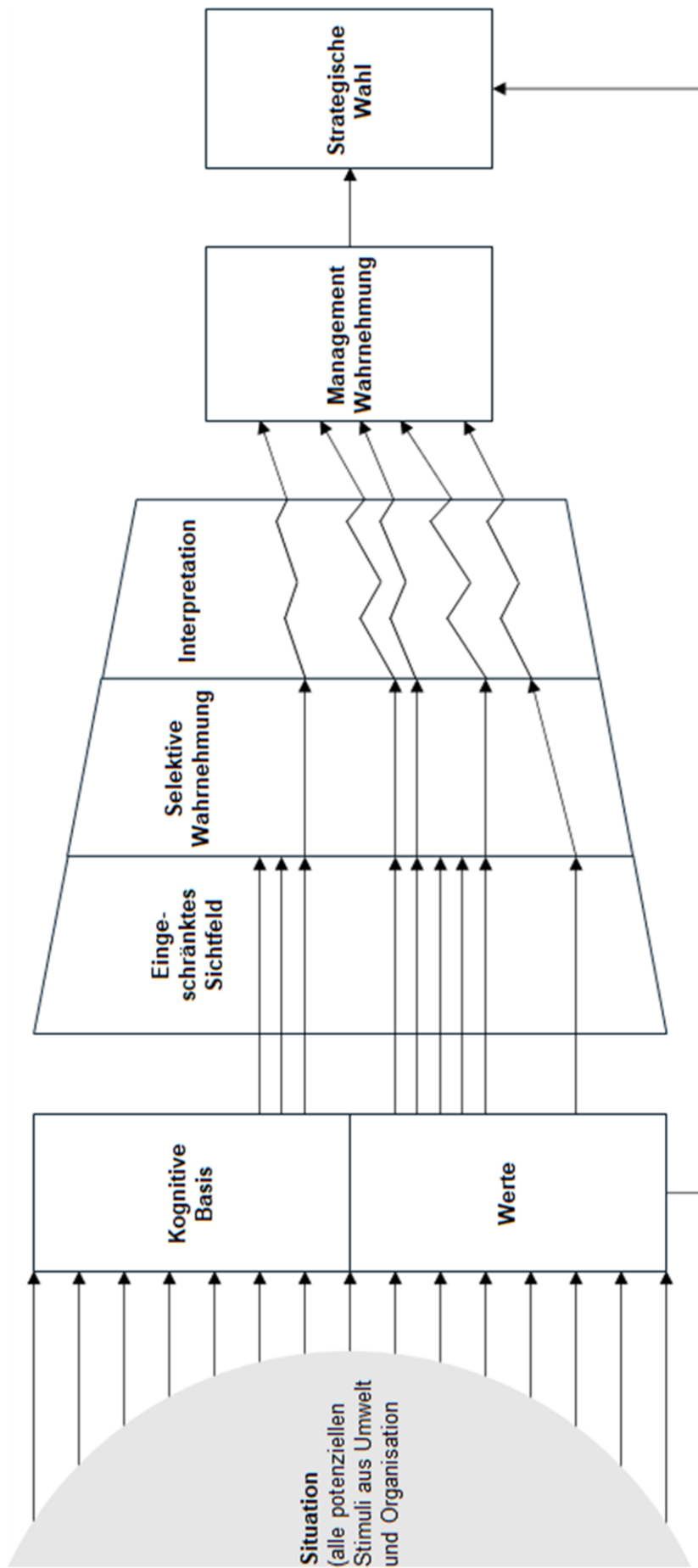
In seinem wegweisenden Buch *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* beschreibt Simon (1947), dass Executives aufgrund der Kosten für die Informationsbeschaffung Entscheidungen nur mit begrenzter Rationalität („*bounded rationality*“) treffen. Dabei seien sie „*satisficing*“ statt „*optimizing*“, würden also nur ausreichend zufriedenstellende statt optimaler Entscheidungen treffen (Cristofaro, 2017).

Darüber hinaus wechseln Executives zwischen den Entscheidungsschritten der Identifizierung, Entwicklung und Auswahl von Problemen und definieren ihre Ziele erst während des Suchprozesses (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Abbildung 9 stellt die Komplexität der Entscheidungsfindung unter Bedingungen begrenzter Rationalität konzeptionell dar. Hambrick und Mason (1984) beschreiben diesen Prozess wie folgt:

„The situation a strategic decision maker faces is complex and made up of far more phenomena than he/she can possibly comprehend. The decision maker brings a cognitive base and values to a decision, which create a screen between the situation and his/her eventual perception of it.“
(S. 195)

Das zweite Paradigma der *Behavioral Theory*, *power and politics*, wurde von Richard M. Cyert und James G. March im Buch *A Behavioral Theory of the Firm* (1963) beschrieben, das dieser Forschungsrichtung schließlich ihren Namen gab. Sie betonen, dass Menschen in Organisationen teilweise widersprüchliche Präferenzen haben und entsprechend gegensätzliche Ziele verfolgen. Entscheidungen werden folglich von der mächtigsten Person oder Gruppe bestimmt (Conger & Kanungo, 1987; Desai, 2016; Nason, Bacq & Gras, 2018). Gemäß dieser politischen Perspektive zielen Menschen darauf ab, ihre Macht durch Taktiken wie Koalitionen oder Kooptation zu stärken (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; House & Miner, 1969).

Abbildung 9: Strategische Entscheidungsfindung unter begrenzter Rationalität



In Anlehnung an Hambrick & Mason (1984)

Das dritte Paradigma der *Behavioral Theory*, das *garbage can model*, wurde von Cohen, March und Olsen (1972) in *A Garbage Can Model of Organizational Choice* beschrieben. Dieses Modell legt nahe, dass Organisationen nach Lösungen in ihren „Informationsmülleimern“ suchen sollten, die zuvor verworfen wurden aufgrund des früheren Fehlens eines passenden Problems. Entscheidungsfindung wird in diesem Modell in sehr unklaren und mehrdeutigen Umgebungen beschrieben, die als „*organized anarchies*“ bezeichnet werden. Eine solche Situation kann zum Beispiel vorliegen, wenn Entscheidungsträger ihre Ziele durch ihr Handeln entdecken oder die Technologie undurchsichtig ist. Schließlich besagt das *garbage can model*, dass getroffene Entscheidungen weitgehend von Glück und Timing abhängen (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Die *Behavioral Theory* als theoretische Linse ermöglicht mir als Wissenschaftler, während der Studie nach individualistischen (d.h. kognitiven oder emotionalen) Einschränkungen Ausschau zu halten. Top-Manager mögen versuchen, rational zu handeln – und das sogar explizit so angeben – dies jedoch möglicherweise nur teilweise erreichen. Ihre Handlungen können auch das Ergebnis von (unbeabsichtigter) Verfolgung persönlicher Interessen oder geprägt von einem Umfeld sein, das durch Konflikte und Politik charakterisiert wird.

3.2 Upper Echelon Theory

Die zweite theoretische Linse, die *Upper Echelon Theory* (UET), wurde von Hambrick und Mason (1984) entwickelt und baut auf der *Behavioral Theory* auf. Sie geben an, dass die Merkmale und Charakteristika von Top-Managern teilweise organisatorische Ergebnisse vorhersagen (Oreg & Berson, 2019; Pfeffer, 1972) und daher jede Organisation auch ein Spiegelbild ihrer Top-Manager ist (Hambrick, 2007; Hambrick, Humphrey & Gupta, 2015; Wang et al., 2016). Infolgedessen ist der *Upper Echelon Theory* zu entnehmen, dass die systematische Untersuchung von Top-Managern ein geeigneter Ansatz ist, um Organisationen zu erforschen. In der strategischen Management Forschung hat dieser Ansatz an Bedeutung gewonnen, mit dem Ziel „*[to] understand the role of human factors in strategic choice, organizational design, and performance*“ (Hambrick, Finkelstein & Mooney, 2005, S. 472; Finkelstein & Hambrick, 1996).

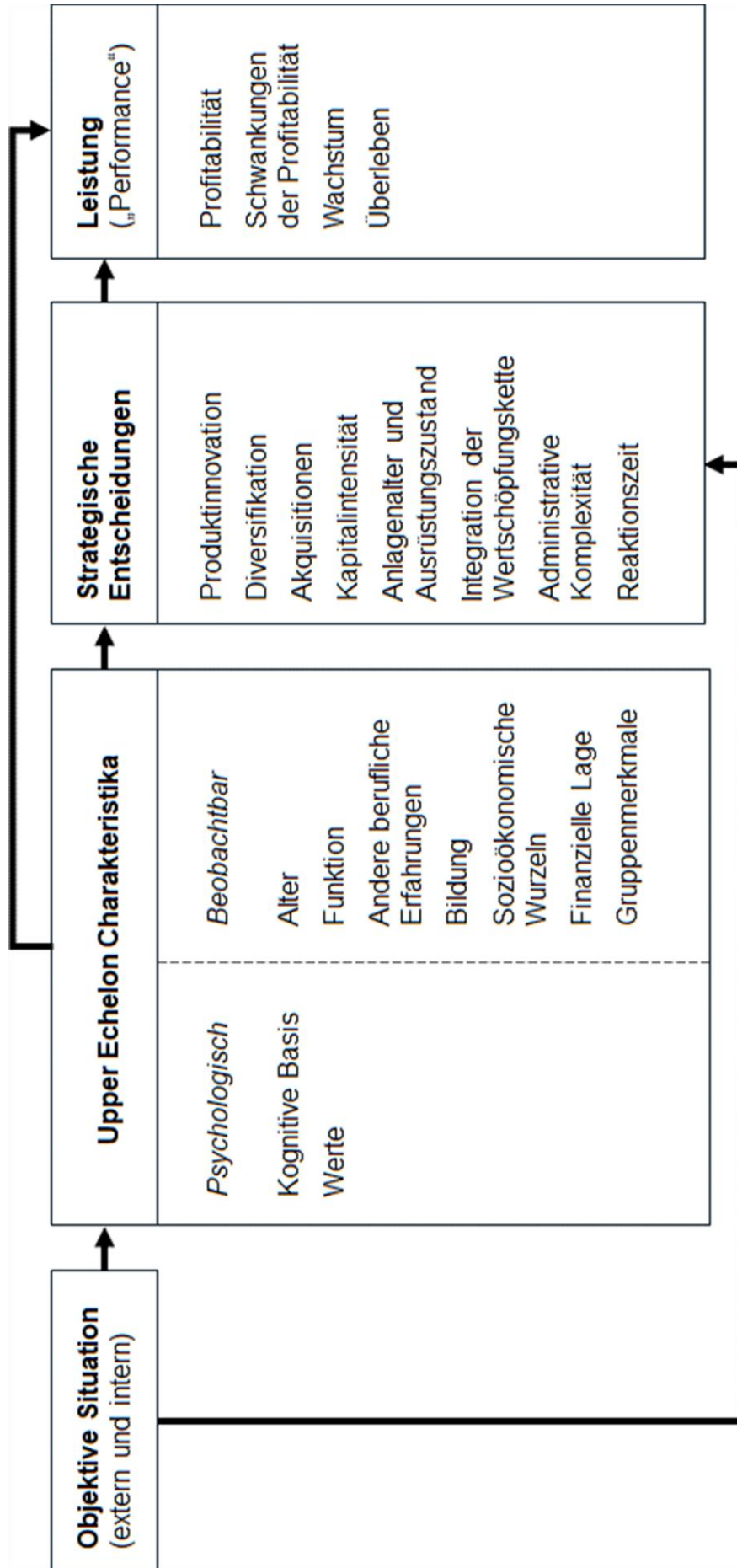
„[...] senior executives should be of interest because the group and its members provide an interface between the firm and its environment, and are relatively powerful, and therefore their choices and actions are likely to have an impact on the organization. [...] Because these individuals are at a strategic level in the firm, they will likely have influence on [strategic outcomes].“ (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004, S. 753; Vgl. auch Hambrick, Finkelstein & Mooney 2005)

Im Kern konzentriert sich die *Upper Echelon Theory* auf die Wahrnehmungen und Werte von Top-Managern, ihren Einfluss auf den Prozess der strategischen Entscheidungsfindung und den daraus resultierenden Leistungsergebnissen. Da Wahrnehmungen und Werte schwer zu messen sind, stützt sich die *Upper Echelon Theory* auf bestehende Forschung zur Demographie und geht davon aus, dass persönliche Eigenschaften und Charakteristika als angemessener Ersatz für zugrundeliegende Unterschiede in Wahrnehmungen und Werten dienen (Abatecola & Cristofaro, 2020; Cho & Hambrick, 2006; Heavey & Simsek, 2015; Lovelace et al., 2018; Waldman, Javidan & Varella, 2004).

Abbildung 10 zeigt das ursprüngliche Modell von Hambrick & Mason (1984). Auf der linken Seite ist die interne und externe Situation der Organisation zu sehen. Merkmale der Top-Manager werden als beobachtbarer Ersatz für die psychologischen Konstrukte verwendet, die die Interpretation der internen und externen Situation durch das Team beeinflussen und die Formulierung geeigneter strategischer Alternativen erleichtern. Die herausragende Rolle psychologischer Konstrukte wie Wahrnehmungen und Werte werden der begrenzten Rationalität der Top-Manager zugeschrieben (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2005; Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984).

Die Verwendung der *Upper Echelon Theory* als theoretische Linse sensibilisiert mich als Wissenschaftler für die Verbindung zwischen persönlichen Charakteristika der Executives und organisatorischer Handlung. Darüber hinaus sensibilisiert sie dafür, dass die Strategien der untersuchten Unternehmen auch durch die Biografien von Top-Managern beeinflusst sein könnten (König et al., 2020; Ou et al., 2014; Ou, Waldman & Peterson, 2018). Die Verwendung der *Upper Echelon Theory* lässt mich erwarten, dass die unterschiedlichen Erfahrungen, Persönlichkeiten und Hintergründe der Top-Manager zu heterogenen Wahrnehmungen und Reaktionen auf den digitalen Wandel führen und die beobachteten Narrative von den Eigenschaften und persönlichen Werdegängen der Top-Manager geprägt sind (Oppong, 2014).

Abbildung 10: Konzeptionelle Darstellung der Upper Echelon Theory



In Anlehnung an Hambrick & Mason (1984)

4 Empirische Methode

Dieses Kapitel legt die empirische Methode dieser Arbeit dar. Es wird dabei zunächst auf die paradigmatische Einordnung und philosophischen Grundannahmen eingehen, den qualitativ-induktiven Forschungsansatz erklären und schließlich das Vorgehen von Datenerhebung und Datenauswertung beschreiben.

4.1 Paradigmatische Einordnung

Wissenschaftliche Arbeiten, insbesondere im Bereich der Sozialwissenschaften, folgen unterschiedlichen Paradigmen. Dabei handelt es sich um eine Reihe an Grundannahmen und Orientierungen, die bestimmen, wie Phänomene betrachtet werden und welche Forschungsmethoden zur Untersuchung dieser Phänomene eingesetzt werden sollten (Guba & Lincoln, 1994; Lincoln & Guba, 1985).

„Each set of [research] assumptions identifies a quite separate social-scientific reality. To be located in a particular paradigm is to view the world in a particular way.“ (Burrell & Morgan, 1979, S. 24)

Um die unterschiedlichen Sichtweisen der sozialwissenschaftlichen Forschung zu verstehen, ist es wichtig, die paradigmatischen Grundannahmen dieser Arbeit hervorzuheben. Laut Burrell & Morgan (1979) beruhen alle Organisationstheorien auf zwei Dimensionen:

- auf den Annahmen über die Natur der Sozialwissenschaften und
- auf den Annahmen über die Natur der Gesellschaft.

Die erste Dimension, unterscheidet zwischen subjektiven und objektiven Annahmen über die Natur der Sozialwissenschaften. Subjektiv bedeutet, dass der Wissenschaftler die Realität als subjektive Erfahrung sieht, während objektiv sich darauf bezieht, dass der Forscher die Welt als objektive Realität erkennt, die nur darauf wartet, entdeckt zu werden (Burrell & Morgan, 1979; Gioia & Pitre, 1990; Michel, 2014). Burrell und Morgan (1979) konstatieren in diesem Zusammenhang: *„All social scientists approach their subject via explicit or implicit assumptions about the nature of the social world and the way in which it may be investigated“* (S. 1). Diese Annahmen lassen sich in vier Kategorien unterscheiden:

- **Ontologie:** die Lehre und philosophische Natur des Seins und der Existenz
- **Epistemologie:** die Theorie der Natur und Begrenzung von Wissen und Erkenntnis
- **Menschliche Natur:** die Unabhängigkeit des menschlichen Verhaltens
- **Methodologie:** die geeigneten wissenschaftlichen Methoden für die Untersuchung

Tabelle 9 fasst die subjektiven und objektiven Ausprägungen dieser Annahmen zusammen.

Tabelle 9: Annahmen über die Natur der Sozialwissenschaften

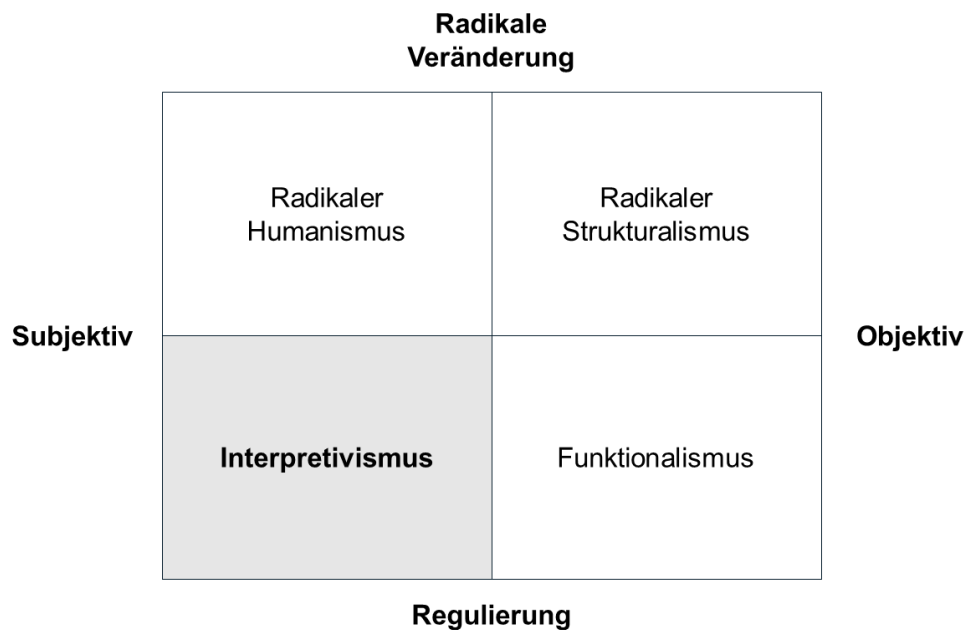
Annahmen	Subjektiver Ansatz	Objektiver Ansatz
Ontologie (Lehre vom Sein)	Nominalismus (Wirklichkeit ist subjektiv konstruiert)	Realismus (Wirklichkeit besteht unabhängig vom menschlichen Bewusstsein)
Epistemologie (Erkenntnistheorie)	Anti-Positivismus (Keine Gesetzmäßigkeiten, relativistische Welt, kann nur aus der Perspektive des Einzelnen verstanden werden)	Positivismus (Gesetzmäßigkeiten und kausale Zusammenhänge)
Menschliche Natur (Theorie menschlichen Verhaltens)	Voluntarismus (Menschliches Verhalten ist autonom und durch freien Willen bestimmt)	Determinismus (Menschliches Verhalten ist vorbestimmt durch Situation und Umfeld)
Methodologie (Theorie wissenschaftlicher Methoden)	Ideographie (Untersuchung von Lebenswelt und subjektiven Situationen)	Nomothetie (Suche nach allgemeingültigen Gesetzen mit systematischen Ansätzen)

Quelle: In Anlehnung an Burrell & Morgan (1979)

Die zweite Dimension unterscheidet zwischen Regulierung und radikaler Veränderung als Grundannahme über die Natur der Gesellschaft. Regulierung geht davon aus, dass die Welt ein stabiler Ort ist, von dem der Status quo untersucht werden kann. Bei radikalem Wandel hingegen sehen Wissenschaftler die Welt als einen Ort, der aus verschiedenen Gründen verändert werden sollte, häufig im Zusammenhang mit dem Begriff der Gleichberechtigung (Burrell & Morgan, 1979; Lincoln & Guba, 1985).

Kombiniert man beide Dimensionen, ergeben sich vier Paradigmen, die auf unterschiedlichen metatheoretischen Annahmen über die Natur der Sozialwissenschaften und der Gesellschaft beruhen. Diese vier Wissenschaftsparadigmen werden in Abbildung 11 dargestellt.

Abbildung 11: Wissenschaftsparadigmen



Quelle: In Anlehnung an Burrell & Morgan (1979)

Die Paradigmen unterscheiden sich entsprechend in ihren Sichtweisen und Zielen (Gioia & Pitre, 1990, S. 591):

- Das radikal-humanistische Paradigma beschreibt und kritisiert aus subjektiver Sicht, um Veränderungen zu erzielen.
- Das radikal-strukturalistische Paradigma identifiziert Quellen der Herrschaft und überzeugt aus subjektiver Sicht, um revolutionäre Praktiken anzuleiten.
- Das interpretative Paradigma beschreibt und erklärt aus subjektiver Sicht, um zu diagnostizieren und zu verstehen.
- Das funktionalistische Paradigma sucht aus objektiver Sicht nach Regelmäßigkeiten und Tests, um Vorhersagen und Kontrollen zu treffen.

Diese Arbeit lässt sich dem interpretativen Wissenschaftsparadigma zuordnen und baut auf dessen sozialwissenschaftlichen Grundannahmen auf. Mit dem Ziel, die persönlichen Sichtweisen von Top-Managern zum digitalen Wandel zu untersuchen, möchte ich individuelle und subjektive Erfahrungen beschreiben und verstehen (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Da jedes Paradigma eigene Implikationen für die Entwicklung von Theorien hat, stellt Tabelle 10 die Unterschiede der Wissenschaftsparadigmen gegenüber.

Tabelle 10: Vergleich der Wissenschaftsparadigmen

Paradigma	Interpretivismus	Radikaler Humanismus	Radikaler Strukturalismus	Funktionalismus
<i>Unterschiede mit Auswirkungen auf die Entwicklung von Theorien</i>				
Ziele	Beschreiben und erklären um festzustellen und zu verstehen	Beschreiben und kritisieren um zu verändern	Quellen der Herrschaft identifizieren und überzeugen um revolutionäre Praktiken anzuführen	Nach Regelmäßigkeiten suchen und testen um vorherzusagen und zu kontrollieren
Theoretische Anliegen (concerns)	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Konstruktion der Realität • Interpretation 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Konstruktion der Realität • Bediente Interessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Herrschaft • Entfremdung • Emanzipation 	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungen • Kausalität • Verallgemeinerung
Ansatz der Theorieentwicklung	Entdeckung durch Kodierungsanalyse	Offenlegung durch kritische Analyse	Befreiung durch strukturelle Analyse	Verfeinerung durch kausale Analyse
<i>Schritte zur Entwicklung von Theorien</i>				
Vorarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl eines Themas • Gestalten des Forschungsansatzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl eines Themas • Gestalten des Forschungsansatzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl eines Themas • Artikulieren der Theorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl eines Themas • Identifizieren einer Literaturlücke • Zusammenstellen eines Frameworks • Formulieren von Hypothesen • Gestalten des Forschungsansatzes
Datenerhebung	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren geeigneter Fälle • Befragen von Informanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren geeigneter Fälle oder bestehender Forschung • Befragen von Informanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchen historischer Belege 	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchen repräsentativer Stichproben von Probanden
Datenauswertung	<ul style="list-style-type: none"> • Kodieren • Formulieren von Vermutungen • Bewerten von Vermutungen • Formulieren der Theorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Kodieren • Formulieren einer Beschreibung • Tiefgehende Analyse • Kritisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentieren • Strukturelle Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Testen der Hypothesen
Theorieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen einer stichhaltigen Theorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen einer dialektischen Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen einer rhetorischen Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufschreiben der Ergebnisse

Quelle: Adaptiert von Gioia und Pitre (1990)

Das interpretative Paradigma basiert auf der Annahme, dass Menschen ihre eigene Realität sozial und symbolisch konstruieren und aufrechterhalten (Berger & Luckmann, 1966; Weick, 1979). Das Ziel der Theorieentwicklung im interpretativen Paradigma ist daher, Beschreibungen und Erklärungen von Ereignissen zu erzeugen, um die Interpretation ihrer Akteure aufzudecken (Gioia & Pitre, 1990). Die Entwicklung neuer Theorien folgt daher meist einem induktiven Ansatz, d.h. der Theorieentwicklung basierend auf zuvor erhobenen und systematisch interpretierten Daten (Corley & Gioia, 2011; DiMaggio, 1995; Shah & Corley, 2006; siehe auch Kapitel 4.2).

Die Datenerhebung geht bei der Befragung von Informanten der Frage nach, was für sie im jeweiligen Kontext relevante Erfahrungen sind. Die Datenauswertung erfolgt schließlich basierend auf einer iterativen Kodierungsanalyse im kontinuierlichen Abgleich mit der bestehenden Literatur. Dies bedeutet, dass die erhobenen Daten in einem ersten Schritt auf verschiedenen Abstraktionsebenen beschrieben, Beziehungen zwischen den Konzepten der Abstraktionsebenen identifiziert, Vermutungen mit Informanten durch weitere Datenerfassung bewertet und schließlich aufkommende Konzepte und Beziehungen im Rahmen der Theorieformulierung identifiziert werden (Vgl. Eisenhardt, 1989; Gehman et al., 2018; Glaser, 1978; Glaser & Strauss, 1967; Strauss, 1987; Yin, 1984).

Diese Arbeit orientiert sich am interpretativen Wissenschaftsparadigma und baut methodisch darauf auf. Entsprechend werde ich im Folgenden den qualitativ-induktiven Forschungsansatz darstellen sowie den Prozess der Datenerhebung und -auswertung erläutern.

4.2 Qualitativ-induktiver Forschungsansatz

Um zu untersuchen, wie Top-Manager persönlich den digitalen Wandel erleben, bewältigen und managen, ist qualitativ-induktive Forschung eine geeignete Methode, denn sie deckt Erfahrungen, Prozesse und kausale Mechanismen auf (Bluhm et al., 2011; Bansal & Corley, 2011, 2012; Gioia, Corley & Hamilton, 2013; Saumure & Given, 2008). Darüber hinaus eignet sie sich für Beschreibung, Interpretation und Erklärung (Bluhm et al., 2011; Jonsen, Fendt & Point, 2018; Prasad, 2005) und die Verallgemeinerung der Ergebnisse ermöglicht Theorie in neuen Richtungen (Bansal, Smith & Vaara, 2018):

„[...] Qualitative research surfaces new insights that can often introduce theory in completely new directions. When adopting qualitative methods, scholars draw on the observations from the data to introduce abstracted knowledge that can generalize beyond the specific contexts. Inductive theorizing grounded in data can broaden the researchers' epistemological frame with

longer leaps than hypo-deductive logic based on quantitative data, thereby yielding completely novel ideas.“ (Bansal, Smith & Vaara, 2018, S. 1190)

Induktive Methoden zeichnen sich dadurch aus, dass sie Prozesse und „Wie“-Forschungsfragen erklären können (Eisenhardt, Graebner & Sonenshein, 2016; Ketokivi & Mantere, 2010; Ketokivi, Mantere & Cornelissen, 2017; Langley, 1999; Shepherd & Sutcliffe, 2011). Entsprechend eignet sich der induktive Ansatz für den Zweck und die Forschungsfragen dieser Arbeit (Kapitel 1.2).

Außerdem rufen die Herausgeber führender akademischer Management-Journals zu qualitativ-induktiver Forschung zu sogenannten großen Herausforderungen („*grand challenges*“) auf (Eisenhardt, Graebner & Sonenshein, 2016; Morgan & Smircich, 1980; Ployhart & Bartunek, 2019; Watson, 2011). Dabei handelt es sich um komplexe Probleme mit erheblichen Implikationen, unbekanntem Lösungen und sich entwickelnden technischen und sozialen Interaktionen (Eisenhardt, Graebner & Sonenshein, 2016). Induktive Methoden erleichtern die Entwicklung neuartiger Ideen, die durch die „*grand challenges*“ erforderlich sind und erkunden unkonventionelle Perspektiven, unerforschte Umgebungen und essenzielle Phänomene (Eisenhardt, Graebner & Sonenshein, 2016).

Eng verknüpft mit induktiven Methoden ist auch der *Grounded Theory* Ansatz (Corley, 2015; Fendt & Sachs, 2008; Glaser & Strauss, 1967; Lincoln & Guba, 1985; Strauss & Corbin, 1998). Dieser beschreibt gleichermaßen systematische und flexible Richtlinien für die Durchführung qualitativ induktiver Forschung. Datenerhebung und -auswertung beeinflussen sich dabei gegenseitig und werden parallel durchgeführt (Charmaz, 2005; Charmaz & Bryant, 2008; Strauss & Corbin, 1998; Suddaby, 2006). Im Rahmen dieser Arbeit habe ich einen *Grounded Theory* Ansatz ausgewählt, der

- auf dem konstruktivistisch-interpretativen Forschungsparadigma aufbaut und
- ethnographische Techniken verwendet.

Das konstruktivistisch-interpretative Paradigma, wie in Kapitel 4.1 bereits vorgestellt, geht davon aus, dass die Realität sozial konstruiert ist (Berger & Luckmann, 1966) und betont Max Webers *Verstehen* (Dilthey, 1992). Entsprechend ist es erforderlich, individuelle und subjektive Erfahrungen der Informanten in ihrem Kontext zu beschreiben („*thick description*“, Geertz, 1973) und zu interpretieren. Diese dichte Beschreibung wird auch als Ethnographie bezeichnet und bezieht sich darauf, die subjektive Perspektive des Informanten einzunehmen und offenzulegen (Maanen, 2006, 2011a, 2011b).

Ethnographische Methoden verlangen vom Wissenschaftler „[to enter] the field with an open mind, not with an empty head“ (Fetterman, 2008, S. 288), eine nicht wertende Orientierung mitzubringen und emische und etische Perspektiven zu kombinieren (Moore, 2011). Das bedeutet, dass der Wissenschaftler zunächst die Daten aus der Sicht des Insiders (d.h. Informanten) sammelt und anschließend diesen Daten mit der außenstehenden, wissenschaftlichen Perspektive eine Bedeutung beimisst (Fetterman, 1998; Kunda, 2013; Sanday, 1979). Attribute von interpretativer, ethnographischer Forschung sind laut Gioia, Corley und Hamilton (2013) u.a. eine Vielzahl aufschlussreicher Beobachtungen und ein impressionistischer Unterton, um die gelebte Erfahrung von Informanten aufzuzeigen (Pratt, 2009).

4.3 Datenerhebung

Ich habe ethnographische Interviews (Spradley, 1979) mit Top-Managern durchgeführt, die entweder strategisch oder operativ für den digitalen Wandel in ihren Unternehmen verantwortlich waren (Mintzberg, 1970, 1971). Die Informanten habe ich basierend auf privilegiertem Zugang (teilweise persönliche Bekanntschaften oder gemeinsame Kontakte) und theoretischen Stichproben, insbesondere nach Rolle im Unternehmen und Branche des Unternehmens („*theoretical sampling*“, Glaser & Strauss, 1967) ausgewählt. So variieren die interviewten Gesprächspartner in Industrie, Unternehmensgröße, Geschlecht und Alter. Darüber hinaus habe ich den Top-Managern versichert, dass die Gespräche vertraulich bleiben und ausschließlich akademischen Zwecken dienen – anders als Interviews mit Presse- und Medienvertretern – sodass ich ihre persönliche Sichtweise befragen und untersuchen konnte.

Gioia, Corley und Hamilton (2013) betonten in diesem Zusammenhang:

„We were surprised [...] at how willing informants are to reveal what we might have considered to be proprietary information. As one key informant said [...], ‘I’ll tell you anything you want to know, so long as you don’t embarrass me.’” (S. 19).

Die Interviews mit den Hauptgesprächspartnern habe ich, wie für ethnographisch inspirierte Untersuchungen üblich (Fetterman, 2008), durch dutzende informelle Gespräche ergänzt.

In dieser Studie bin ich von anfänglich allgemeinen, unstrukturierten Interviews mit offenen Fragen zu gezielteren und halbstrukturierten Interviews sowie schließlich Falsifikationsinterviews übergegangen, um aufkommende Themen mit weiteren Gesprächspartnern zu testen. Nach Möglichkeit und dem Einverständnis der Informanten habe

ich die Interviews aufgezeichnet und transkribiert, um handschriftliche Notizen zu ergänzen. Die gesammelten Daten habe ich anschließend pseudonymisiert, um Vertraulichkeit zu gewährleisten und neueste Datenschutzregeln (inkl. DSGVO) einzuhalten.

Für die Datenerhebung habe ich über 400 geeignete Top-Manager identifiziert und davon über 270 per E-Mail angeschrieben. In dem Anschreiben habe ich gefragt, Top-Manager im Rahmen meiner Doktorarbeit zu ihrer persönlichen Sichtweise zum Management des digitalen Wandels zu interviewen und nicht als Vertreter ihrer Unternehmen. Für den Fall, dass die angeschriebenen Top-Manager selbst nicht zur Verfügung stehen können, habe ich darum gebeten, mir einen anderen Ansprechpartner zu nennen.

Ich habe drei wesentliche Maßnahmen ergriffen, um einerseits die Wahrscheinlichkeit einer Interviewzusage zu erhöhen und andererseits eine vertrauensvolle Basis für das ethnographische Interview zu schaffen und damit die persönlichen (nicht öffentlichen) Sichtweisen der Top-Manager in Erfahrung zu bringen (Spradley, 1979). Erstens habe ich angeboten, eine anonymisierte Zusammenfassung der industrieübergreifenden Erkenntnisse bereitzustellen – wie sich später herausstellen sollte, bestand hierfür ein großes Interesse. Bei späteren Interviewanfragen habe ich ergänzt, dass das Spektrum bisher befragter Top-Manager von DAX-CEOs über Aufsichtsräte und mittelständische Geschäftsführer bis hin zu Familienunternehmern zahlreicher Branchen reicht. Zweitens habe ich zu meiner Signatur eine Kurzbeschreibung meiner Person hinzugefügt, um die Seriosität der Anfrage zu unterstreichen, wozu auch die Nennung meiner Hochschulen, Studiengänge und Arbeitgeber möglicherweise beigetragen hat. Drittens habe ich meinen potenziellen Gesprächspartnern fünf offene Fragen genannt, die den Rahmen und die Ausrichtung des Interviews erahnen lassen, ohne die möglichen Antworten zu beeinflussen:

- Wie erleben Sie als Top-Manager den digitalen Wandel und wie gehen Sie damit um?
- Handelt es sich bei der Digitalisierung um zu langsam stattfindenden Wandel, Modeerscheinung oder mediale Übertreibung?
- Wo sehen Sie die Diskussion über Digitalisierung zwischen Fluch und Segen, Revolution und Evolution, Wahn und Sinn?
- Inwiefern unterscheidet sich die Digitalisierung in Ihren Augen von anderen Transformationsprozessen, die Sie erlebt haben, bzw. wo liegen Parallelen?
- Wie gehen Sie mit Ihrer Erfahrung das (operative) Management des digitalen Wandels an?

Den Top-Managern habe ich außerdem versichert, dass alle Aussagen rein wissenschaftlichen Zwecken dienen, selbstverständlich streng vertraulich behandelt sowie in anonymisierter Form aufbereitet werden, sodass keine Rückschlüsse auf die Identität der Gesprächspartner oder ihrer Unternehmen möglich ist. Eine Vertraulichkeitserklärung habe ich ebenfalls angeboten, allerdings wurde diese von keinem Gesprächspartner in Anspruch genommen. Schließlich begann jedes Interview mit der Aussage, dass ich mich für die persönliche Sichtweise meines Gesprächspartners interessiere und dass diese auch von der offiziellen Linie des Unternehmens abweichen kann. Hierauf entgegneten einige Gesprächspartner:

„Sie werden ausschließlich meine persönliche Meinung bekommen, zumal ich als Vorstandsvorsitzender in der Bank die Möglichkeit habe, mit meiner persönlichen Meinung eine Menge Einfluss zu nehmen; das tue ich auch zurzeit.“ (CEO, Bank 2)

„Natürlich ein extrem spannendes Thema, was Sie sich ausgesucht haben. (...) Wir arbeiten das Thema als [unser Unternehmen] auch von verschiedenen Facetten und betrachten das ganze... Ich persönlich habe auch zu bestimmten Dingen eine Meinung, die nicht immer deckungsgleich mit der Konzernmeinung ist, das vielleicht jetzt mal vorweggeschickt, also wenn wir jetzt gleich sprechen, die nächsten 30 Minuten, ist das tatsächlich die Meinung von [mir], die private. Teilweise deckungsgleich mit dem, was der Konzern denkt, aber zu manchen Facetten habe ich natürlich auch eine eigene Meinung.“ (Vorstand 2, Chemie 1)

Die Anzahl der positiven Rückmeldungen mit einer Interviewzusage war deutlich höher als ursprünglich erwartet. Kontaktierte Top-Manager bedankten sich für die „*interessante Anfrage*“ (CEO, Chemie 2) und das „*spannende Thema*“ (Vorstand, IT 3) und hatten die „*Mail mit Interesse gelesen*“ (CEO, Bank 4). Die „*Fragen sind natürlich durchaus sehr berechtigt und sehr interessant*“ (Vorstand, Automobilzulieferer 2). In einer Rückmeldung hieß es:

„Naturgemäß bekomme ich häufig solche Anfragen, die ich aus Zeitgründen normalerweise ablehnen muss. Ihr Thema interessiert mich aber und daher stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung“ (CEO, Automobilzulieferer 1)

Die große Bereitschaft, dieses Forschungsvorhaben zu unterstützen, lässt sich auch damit begründen, dass der digitale Wandel eine hohe aktuelle und unmittelbare Relevanz für viele Top-Manager hat. So schrieben weitere Executives zurück:

„Das Thema treibt mich eh schon lange um und ich bin gespannt auf das Gespräch“ (CEO, Photovoltaik)

„Das hat bei [unserem CEO] und bei mir auf Resonanz gestoßen, vielleicht sogar ein bisschen Neugier“ (CIO, Energie)

„Wir haben diese Thematik sozusagen täglich auf der Agenda. Und das wird alle noch einige Zeit sehr beschäftigen“ (Vorstand, Bank 3)

*„Ein wirklich spannendes Thema, bei dem ich Sie gerne unterstützen möchte“
(Vorstand 2, Chemie 1).*

In Bezug auf die Hochschule, an der ich diese Dissertation schreibe, betonte ein Gesprächspartner, die *„WHU ist ja auch ein ordentlicher Laden, sollte man auch daran mal teilnehmen bzw. Input geben“* (CFO, Biotechnologie 1). Insgesamt wurden ca. 30% der Anfragen an Top-Manager mit einer Interviewzusage beantwortet.

Darüber hinaus sollte ursprünglich auch der öffentliche Sektor berücksichtigt werden. Entsprechende Anfragen, auch bei neu geschaffenen Digitalministerien, wurden jedoch äußerst selten beantwortet. Eine beispielhafte Rückmeldung – die den späteren Ausführungen meiner Gesprächspartner symptomatisch entsprechen sollte – lautete:

„Leider ist das Digitalministerium noch im Aufbau. [...] Inhaltlich könnten wir Sie zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht in geeigneter Weise unterstützen.“

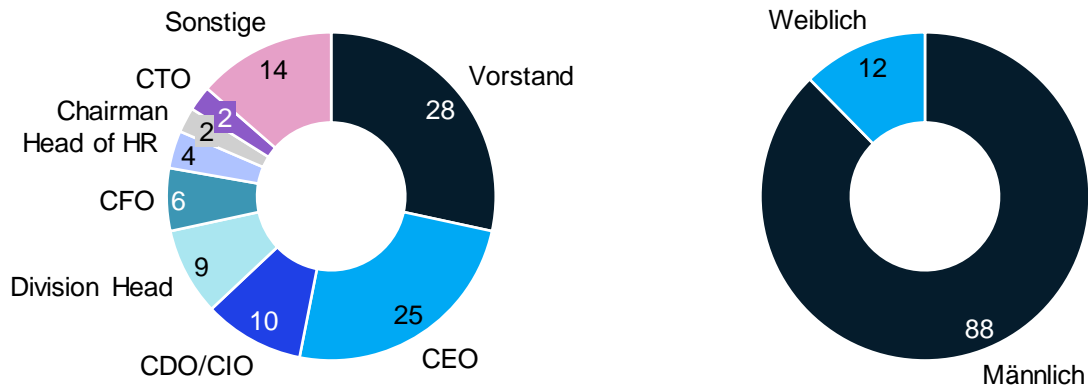
Dank des beschriebenen privilegierten Zugangs („privileged access“) zu Top-Managern haben sich über 81 Führungskräfte von 65 Unternehmen aus 30 Industrien bereit erklärt, mit mir ausführliche Gespräche zu führen (Spradley, 1979). Meine Gesprächspartner waren aktive und ehemalige Vorsitzende und Mitglieder von Vorständen, Aufsichtsräten und Geschäftsführungen sowie Digitalisierungsbeauftragte – überwiegend in Deutschland, zu jeweils ca. 5% aus anderen europäischen sowie nicht-europäischen Ländern. Die befragten Entscheidungsträger kamen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen verschiedener Größe, von DAX-Konzernen bis hin zu mittelständischen Familienunternehmen.

Abbildung 12 und Abbildung 13 geben einen Überblick über die Zusammensetzung der Informanten. Die angegebene Rolle der Informanten stellt dabei die primäre Aufgabe dar. Viele Gesprächspartner hatten neben dieser Rolle noch weitere Funktionen, zum Beispiel als Berater, in Aufsichtsräten, Industrie- und Handelskammern oder Parteien. Letztlich profitiert diese Arbeit durch die Pluralität der Erfahrungen, Erlebnisse und Sichtweisen.

Die Interviews habe ich zwischen Februar 2019 und November 2020 durchgeführt – zur Hälfte vor Beginn der Corona-Pandemie, zur Hälfte währenddessen. Die Gesprächsdauer lag jeweils zwischen 30 und 120 Minuten und betrug durchschnittlich ca. eine Dreiviertelstunde. Die Interviews wurden teilweise persönlich in Hongkong und Deutschland geführt, jedoch überwiegend telefonisch oder per Video-Gespräch. Auffällig war, dass sich bei den nicht persönlich geführten Gesprächen im Zuge der Covid-19-Pandemie die Bereitschaft für Videogespräche über Zoom, Microsoft Teams oder Skype for Business deutlich erhöht hat. So

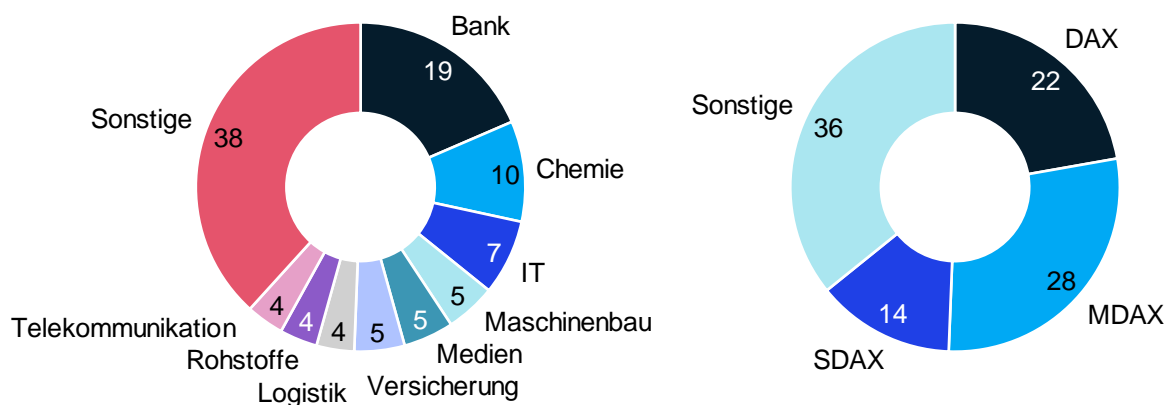
konnten bei ca. drei Viertel der Interviews nicht nur das gesprochene Wort, sondern auch Gestik und Mimik beobachtet werden.

Abbildung 12: Informanten nach Rolle und Geschlecht (in %)



Anmerkung: „Vorstand“ bezieht sich auf Vorstandsmitglieder mit primärer Verantwortung für Geschäftsbereiche oder Regionen.

Abbildung 13: Informanten nach Branche und Börsennotierung der Organisation (in %)



Anmerkung: „Sonstige“ unter Börsennotierung beinhaltet nicht börsennotierte oder nicht in Deutschland gelistete Unternehmen.

Auch wenn ich den Großteil meiner Gesprächspartner vor den Interviews nicht kannte, nicht alle Gespräche sehr lang waren und viele der Gespräche virtuell stattgefunden haben, war ich überrascht, wie offen sich die Informanten mir gegenüber äußerten. Sicherlich ist der Grad der Offenheit nicht vergleichbar mit dem unter Ehepartnern, aber ich hatte durchaus den Eindruck, dass meine Gesprächspartner „aus dem Nähkästchen plauderten“. Insofern lassen sich die Narrative als privat klassifizieren.

Wenn möglich und mit Zustimmung der Gesprächspartner habe ich die Interviews aufgezeichnet und transkribiert. Die Basis der erhobenen Daten betrug insgesamt über 900

Seiten Interviewtranskripte und mehr als 450 Seiten handschriftliche Notizen. Darüber hinaus teilten einige Informanten ca. 200 Seiten interner Dokumente mit mir.

Die ethnographischen Interviews mit den Top-Managern wurden in drei Phasen durchgeführt, die sich auf eine Vor- und eine Hauptstudie aufteilten.

Tabelle 11 gibt einen Überblick über die Ziele und Herangehensweisen der drei Interviewphasen. In der Vorstudie wurden explorative Fallstudien anhand von sechs Unternehmen durchgeführt, in der Hauptstudie schließlich breiter angelegte Befragungen von Top-Managern. Im Folgenden werden die Datenerhebung der Vor- und Hauptstudie genauer erläutert.

Tabelle 11: Zusammenfassung der Interviewphasen

Studie	Vorstudie	Hauptstudie	
Phase	Phase 1: Exploration	Phase 2: Eingrenzung	Phase 3: Falsifikation
Ziel	Identifikation der zentralen aufkommenden Themen	Konkretisieren der entstehenden Konzepte	Test der Interpretation früherer Interviews
Sampling	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Convenience</i> • <i>Theoretical</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Convenience</i> • <i>Theoretical</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Convenience</i> • <i>Theoretical</i>
Coding	<ul style="list-style-type: none"> • Thematisch • Offen 	<ul style="list-style-type: none"> • Thematisch • Offen • Selektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Thematisch • Offen • Axial
Struktur	Unstrukturiert	Semi-strukturiert	Semi-strukturiert
Fragetyp	Offen	Offen	Offen und geschlossen
Anzahl	30+	25+	20+

4.3.1 Datenerhebung der Vorstudie

Das Ziel der explorativen Vorstudie war die Identifikation von zentralen aufkommenden Themen, die in der Hauptstudie weiter vertieft werden sollten. Dafür habe ich sechs Fallstudien in verschiedenen Branchen durchgeführt – drei in Banken, die als besonders von digitaler Disruption betroffen gelten und drei in Nicht-Finanzinstitutionen, jeweils einem IT-, Kommunikations- und Chemieunternehmen. Insgesamt habe ich 21 Interviews geführt, um die Narrative von Top-Managern eingehend zu untersuchen. Die Gespräche habe ich mit zusätzlichen Datenquellen trianguliert, indem ich weitere, informelle Gespräche mit Teammitgliedern und Assistenten der Führungskräfte geführt habe. Einige Top-Manager teilten außerdem vertrauliche Dokumente wie Strategiepapiere oder digitale Agenden, für die teilweise die Einwilligung des Vorstands erforderlich war. Darüber hinaus habe ich veröffentlichte

Presseinterviews der Top-Manager sowie Jahresberichte der Unternehmen ausgewertet. Tabelle 12 gibt einen Überblick über die geführten Interviews im Rahmen der Vorstudie.

Die Interviews zeigten überraschend konsistente Narrative – sowohl innerhalb der Unternehmen als auch zwischen den Unternehmen und Branchen. Top-Manager sehen den digitalen Wandel trotz seiner großen Relevanz und Präsenz im öffentlichen Diskurs verhältnismäßig nüchtern. Außerdem sehen sie sich selbst – trotz teils hoher Unsicherheit – selbst als Gestalter der Veränderung in ihren Organisationen.

Tabelle 12: Überblick der Interviews im Rahmen der Vorstudie

Kategorie	Organisation	# formale Interviews	Informant (Rolle)	Geschlecht	Dauer (Minuten)
Finanz-institute	Bank 1 (globale Privatbank)	6	Vorstand	M	90
			Head of Communications	W	60
			Division Head	W	60
			CDO	M	60
			General Counsel	M	60
			Executive Assistant	W	60
	Bank 2 (Genossenschaftsbank)	3	CEO	M	60
			Vorstand 1	M	60
			Vorstand 2	M	45
	Bank 3 (Sparkasse)	2	Vorstand	M	60
			Head of HR	M	45
Nicht-Finanz-institute	IT 1	4	Vorstand 1	M	30
			Vorstand 2	M	30
			Division Head	M	45
			Global Head of HR	M	60
	Telekommunikation	3	Vorstand 1	M	30
			Vorstand 2	W	30
			VP Digital Transformation	W	45
	Chemie 1	3	CEO	M	30
			Vorstand 1	M	30
			Vorstand 2	M	30

Anmerkung: „Vorstand“ bezieht sich auf Vorstandsmitglieder mit primärer Verantwortung für Geschäftsbereiche oder Regionen.

4.3.2 Datenerhebung der Hauptstudie

Basierend auf den Erkenntnissen der Vorstudie habe ich die Hauptstudie breiter angelegt, um eine Vielzahl an Top-Managern verschiedener Unternehmen und Branchen zu befragen. Dafür führte ich 60 weitere, vertiefende Interviews, um die aufkommenden Konzepte einzugrenzen,

zu konkretisieren und zu falsifizieren sowie Pluralität in den Narrativen zu identifizieren. Tabelle 13 gibt einen Überblick über die geführten Interviews im Rahmen der Hauptstudie.

Auch in der Hauptstudie blieben die Narrative überraschend konsistent, unabhängig von den unterschiedlichen wahrgenommenen Chancen und Herausforderungen, die der digitale Wandel für jedes Unternehmen mit sich bringt. Trotz der Bemühungen, davon abweichende Sichtweisen und Geständnisse von Ängsten oder Selbstzweifeln zu finden, hörte ich ähnliche Narrative. Dies hatte für die iterative Auswertung (Vgl. Kapitel 4.4) zur Folge, dass ich nach Erklärungsansätzen für diesen hohen Grad der Homogenität suchte. In der Interpretation konnte ich schließlich ein duales Narrativ identifizieren: das Entmystifizieren des Wandels bei gleichzeitigem Mystifizieren des Managements (Vgl. Kapitel 6).

Tabelle 13: Überblick der Interviews im Rahmen der Hauptstudie

Informant (Rolle)	Organisation	Geschlecht	Dauer (Minuten)
CEO	Finanzen 1	M	30
Managing Partner (ehem.)	Anwaltskanzlei	W	30
CEO	Bank 4	M	45
Division Head	Anwaltskanzlei	M	30
CDO/Division Head	Immobilien	M	30
CEO	Bank 5	M	30
Vorstand	Versicherung 1	M	90
Division Head (ehem.)	Versicherung 2	M	90
Vorstand (ehem.)	Bank 6	M	60
Aufsichtsratsvorsitzender	Finanzen 2	M	60
Gründer/CEO (ehem.)	Chemie 2	M	60
Head of Legal	IT 2	M	30
Senior Advisor	Mischkonzern	M	90
CEO	Versicherung 3	M	60
CEO	Metallverarbeitung 1	W	120
Vorsitzender	Politische Partei	M	30
CEO	Bank 7	M	30
Division Head	Automobilhersteller	W	45
CDO/Division Head	Maschinenbau 1	M	60
CDO/Division Head	Metallverarbeitung 2	M	60
CEO	Medizintechnik	M	45
CDO/CIO	Chemie 3	M	60
CEO	Lebensmittel 1	M	60
Vorstand	Versicherung 4	M	60

Informant (Rolle)	Organisation	Geschlecht	Dauer (Minuten)
Vorstand	IT 3	M	30
CEO	Luxusgüter	M	30
Vorstand	Infrastruktur	M	60
CDO	Logistik 1	M	45
CFO	Luftfahrt	M	90
CIO	Energie	M	30
Division Head	Chemie 4	M	30
CEO	Automobilzulieferer 1	M	45
CFO	Biotechnologie 1	M	30
Vorstand	Maschinenbau 2	M	30
CIO	Medien 1	M	45
Division Head	Handel	M	45
CEO	Photovoltaik	M	60
Head of HR	Medien 2	W	30
CTO/Division Head	Mischkonzern	W	45
Head of Strategy & Innovation	Medien 3	M	45
CFO	Chemie 5	M	30
CEO	Lebensmittel 2	M	30
Vorstand	Logistik 2	M	45
Vorstand	Pharma 1	M	30
CFO	Rohstoffe 1	M	45
CEO	Handel	M	30
Vorstand	Automobilzulieferer 2	M	30
CEO	Konsumgüter	M	45
Vorstand	Chemie 5	M	30
Vorstand	Biotechnologie 2	M	60
CMO	Pharma 2	M	30
CEO	Rohstoffe 1	M	30
VP Strategy & Digital	Maschinenbau 3	M	30
Vorstand	Maschinenbau 4	M	30
CTO/Division Head	Nutzfahrzeuge 1	M	30
CEO	Nutzfahrzeuge 2	M	30
CFO	Rohstoffe 2	M	45
CEO	Handel	M	30
Managing Director	Medien 4	M	60
Vorstand	Logistik 1	M	45

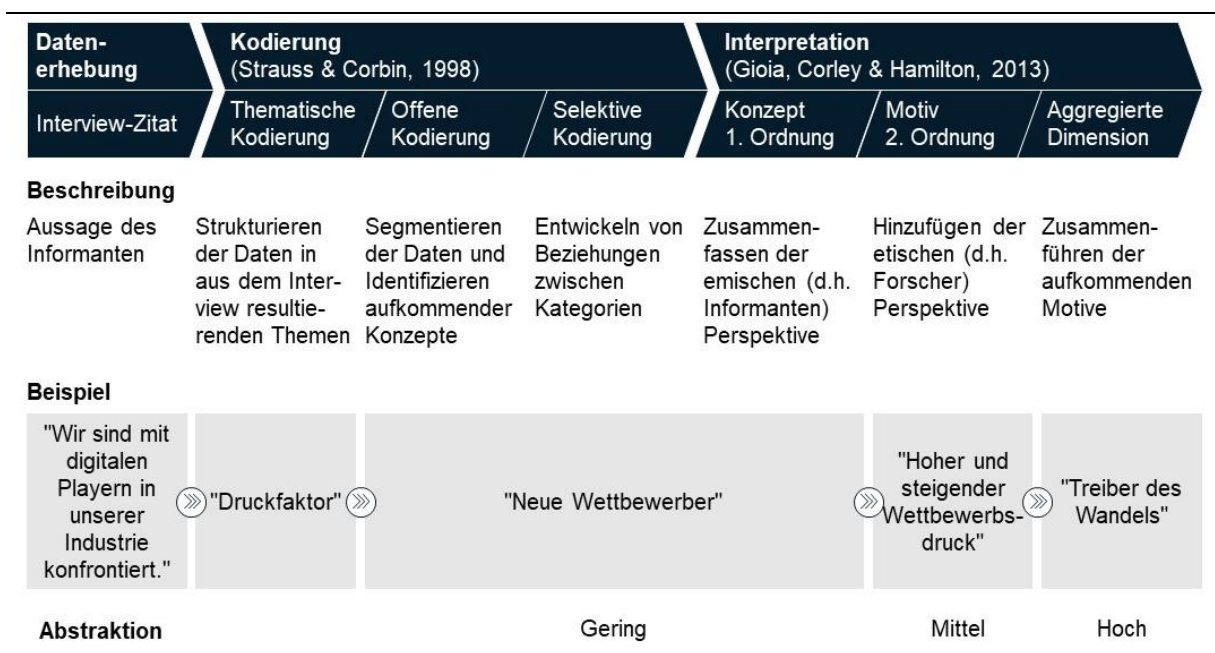
Anmerkung: „Vorstand“ bezieht sich auf Vorstandsmitglieder mit primärer Verantwortung für Geschäftsbereiche oder Regionen.

4.4 Datenauswertung

Die transkribierten Interviews und handgeschriebenen Notizen habe ich mit Hilfe der MAXQDA Software analysiert, um die erhobenen Daten systematisch und strukturiert zu interpretieren. Dieser Prozess wird als Kodieren bezeichnet, wobei ich drei wesentliche Kodierungstechniken verwendet habe (Strauss & Corbin, 1998):

- Thematisches Kodieren bezeichnet das Unterteilen der Daten und Strukturieren anhand der angesprochenen Themen (Coffey & Atkinson, 1996). Zum Beispiel kann die Aussage eines Informanten „*wir sind jetzt konfrontiert mit neuen digitalen Playern in unserer Industrie*“ kategorisiert werden als „Druckfaktor“.
- Offenes Kodieren dient der weiteren Segmentierung der Daten und Identifikation aufkommender Konzepte. Es wird auch als *in-vivo coding* bezeichnet (Corbin & Strauss, 2008).
- Selektives Kodieren basiert auf den ersten Kodierungstechniken und rundet den Prozess des Kodierens ab. Hierdurch werden Beziehungen zwischen zuvor identifizierten Kategorien entwickelt (Strauss & Corbin, 1998).

Insgesamt habe ich mehr als 7.000 Textstellen mithilfe dieser Kodierungstechniken versehen. Basierend auf diesen Kodierungen habe ich die Daten iterativ und reflexiv unter Verwendung der Gioia-Methodik interpretiert (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Dieser sich in der Praxis wiederholende Prozess wird zum besseren Verständnis im Folgenden in separaten Schritten beschrieben. Dabei werden die Daten in Kategorien erster und zweiter Ordnung unterteilt. Die Konzepte erster Ordnung („*first-order concepts*“) fassen die emische Perspektive zusammen, also die Sichtweise des Informanten. Die Motive zweiter Ordnung („*second-order themes*“) fügen die etische Perspektive, also die wissenschaftliche Sicht von außen, hinzu und beantworten die Frage „*what's going on here?*“ (Gioia, Corley & Hamilton, 2013, S. 20). Zum Beispiel stellt der offene Code „neue Wettbewerber“ das Konzept erster Ordnung dar und führt, gemeinsam mit weiteren Konzepten erster Ordnung, zu „hohem und zunehmendem Wettbewerbsdruck“ als Motiv zweiter Ordnung. Diese Motive können weiter zu aggregierten Dimensionen zusammengeführt werden, zum Beispiel zu „Treiber des Wandels“. Abbildung 14 stellt diesen sich wiederholenden, impliziten Kodierungs- und Interpretationsprozess schematisch dar.

Abbildung 14: Schematischer Prozess der Datenauswertung

Konzepte erster Ordnung, Motive zweiter Ordnung und aggregierte Dimensionen bilden die Datenstruktur (*"data structure"*, Gioia, Corley & Hamilton, 2013, S. 20), die es ermöglicht, die Schritte von den erhobenen Interviewdaten zu den abstrakten Interpretationen zurückzuverfolgen. Wenn mit diesem Ansatz keine neuen Kategorien oder Beziehungen entstehen, wird die theoretische Sättigung erreicht (Charmaz, 2006, 2014; Strauss & Corbin, 1998). Dies signalisiert, den Prozess der Theorieentwicklung anzuhalten (Glaser & Strauss, 1967). Die abstrakten aggregierten Dimensionen werden zur Entwicklung eines dynamischen theoretischen Modells verwendet, das auf den empirischen Daten basiert (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998; Suddaby 2006).

Wie Kapitel 5 und 6 zeigen werden, haben die ersten Interviews ergeben, dass die befragten Top-Manager trotz der großen Relevanz und präsenten öffentlichen Berichterstattung den digitalen Wandel verhältnismäßig nüchtern betrachten – und sich trotz hoher Unsicherheit überwiegend als Gestalter sehen. In späteren Gesprächen, den sogenannten Falsifikationsinterviews, habe ich auf dieses Phänomen einen besonderen Schwerpunkt gelegt. Dabei zeigte sich, dass Top-Manager den digitalen Wandel entmystifizieren, um ihrem Selbstverständnis der Management-Rolle entsprechen zu können.

5 Daten und Interpretation

Dieses Kapitel fasst die erhobenen Daten der Vor- und Hauptstudie sowie die Interpretation der Daten zusammen. Im Rahmen der explorativen Vorstudie habe ich sechs Fallstudien durchgeführt, um Themen zu identifizieren, die in der darauffolgenden Hauptstudie mit 60 weiteren Top-Managern verschiedener Branchen vertieft werden sollten. Die Hauptstudie hatte neben der Eingrenzung aufkommender Konzepte auch das Ziel, Pluralität in den Narrativen zu untersuchen. Allerdings zeigte sich ein überraschend homogenes Bild über beide Studien hinweg. Aufgrund der Homogenität der Aussagen werden Narrative und Interpretationen aus Vor- und Hauptstudie in diesem Kapitel zusammengefasst dargestellt.

Strukturiert sind Daten und Interpretation anhand der Forschungs- und Leitfragen dieser Arbeit. Basierend auf der Gioia-Methode (Gioia, Corley & Hamilton, 2013) wird außerdem jede Leitfrage nach den Interpretationen erster und zweiter Ordnung unterteilt. Zunächst werden die Narrative und Interpretation zur Konstruktion des digitalen Wandels (Kapitel 5.1) und anschließend zum Management des digitalen Wandels (Kapitel 5.2) aufgeführt. Die Datenstruktur wird zeigen, dass die befragten Top-Manager die digitale Transformation anders darstellten als die Managementpresse. Sie betrachten den digitalen Wandel überwiegend als eine Evolution, nicht als Revolution. Mehrere Gesprächspartner beschrieben auch, dass sie den digitalen Wandel mit bewährten Managementstrategien bewältigen.

5.1 Konstruktion des digitalen Wandels

Im Rahmen der ersten Forschungsfrage habe ich untersucht, wie Top-Manager privat den digitalen Wandel beschreiben. Dafür hatte ich fünf Leitfragen definiert:

- 1-A Wie beschreiben sie die Relevanz des digitalen Wandels?*
- 1-B Welche Elemente und Besonderheiten konstituieren digitalen Wandel für sie?*
- 1-C Welche Teile des öffentlichen Diskurses beschreiben sie als über- oder untertrieben?*
- 1-D Bei welchen Treibern und Druckfaktoren äußern sie Bedenken?*
- 1-E Beschreiben sie den digitalen Wandel als Evolution oder Revolution?*

Abbildung 15 fasst die Datenstruktur zur ersten Forschungsfrage zusammen. Im Folgenden werden die Daten und Interpretationen erster und zweiter Ordnung aufgeführt.

Abbildung 15: Datenstruktur zur ersten Forschungsfrage

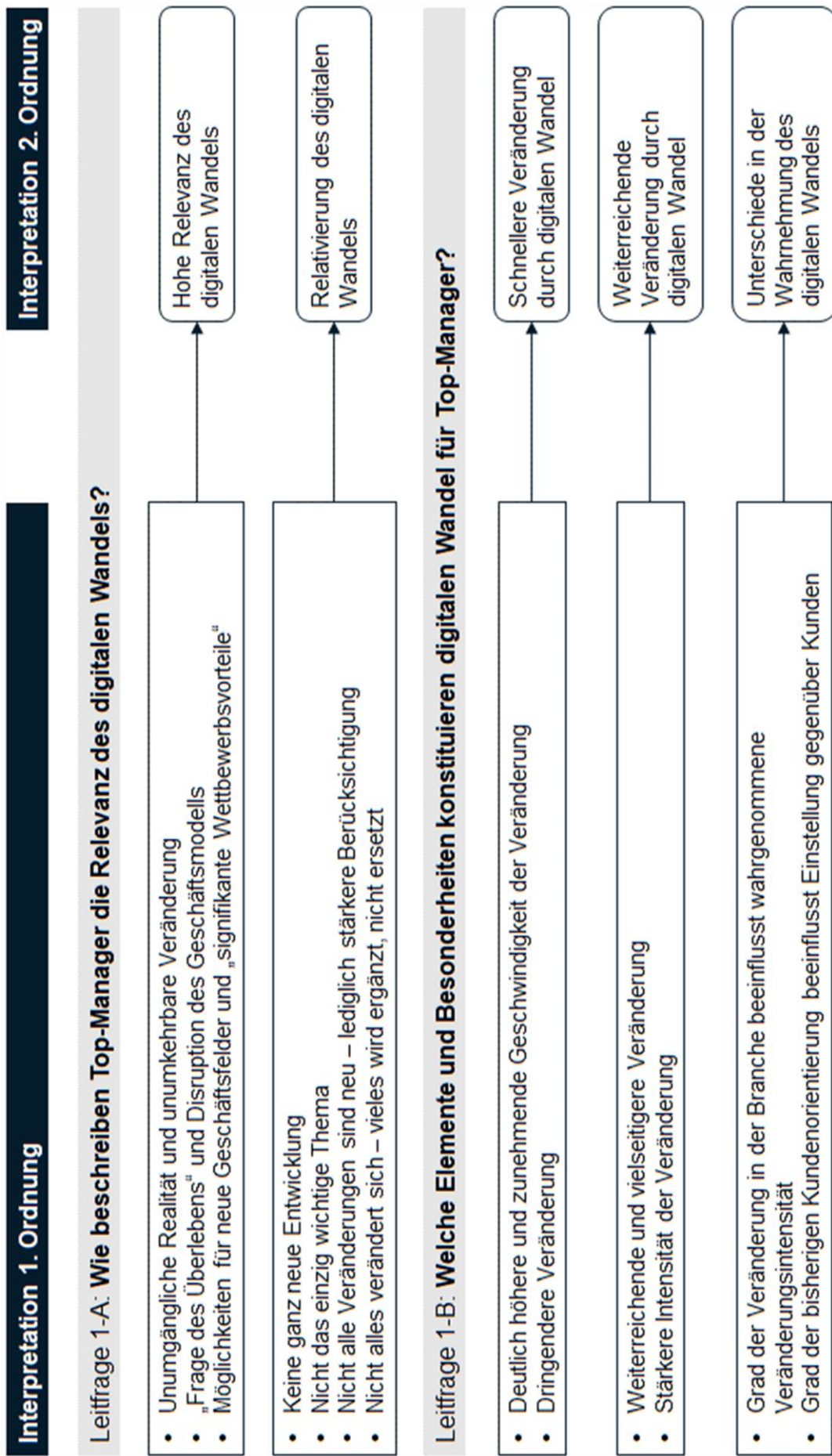


Abbildung 15: Datenstruktur zur ersten Forschungsfrage (Fortsetzung)

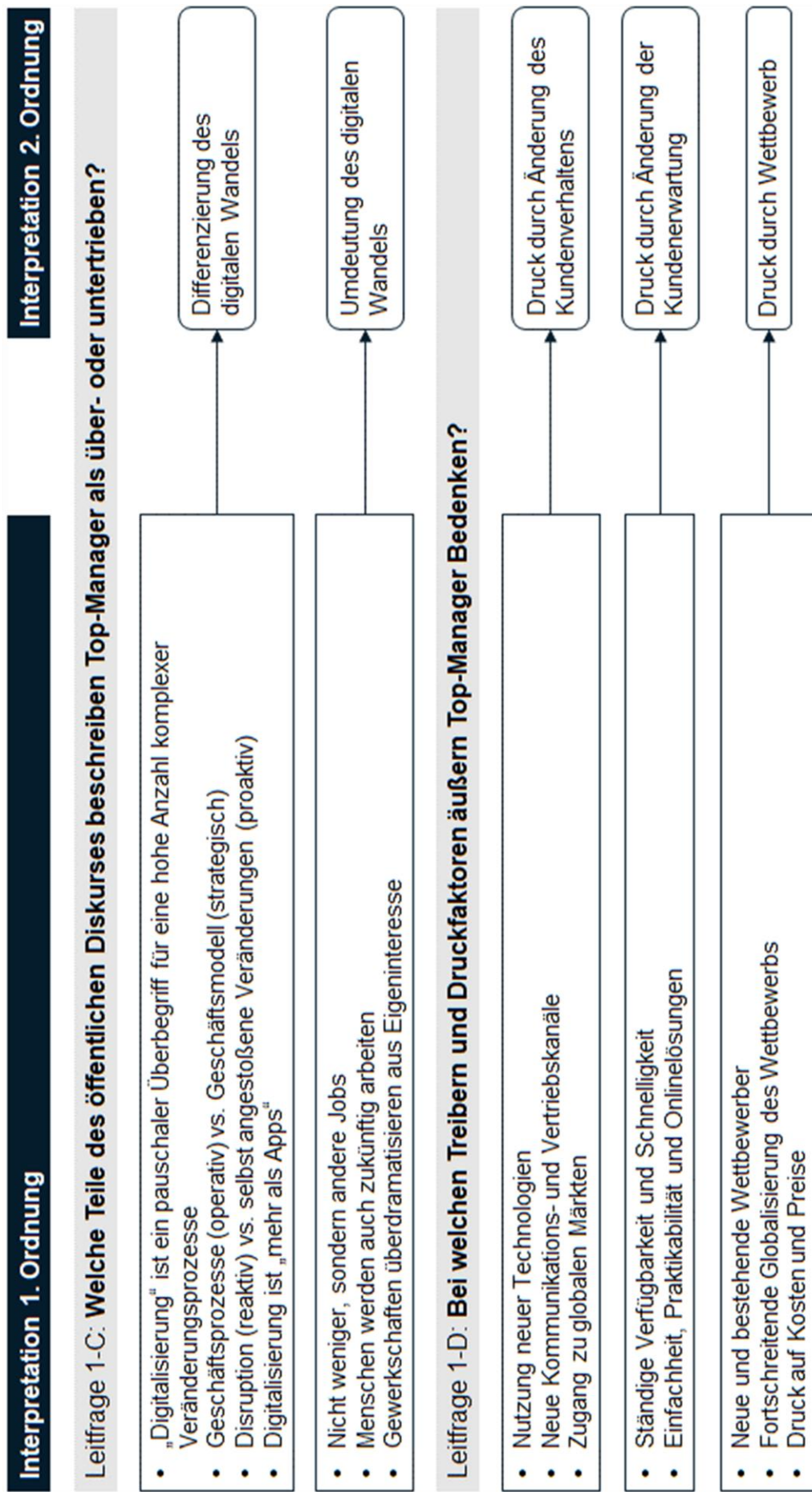
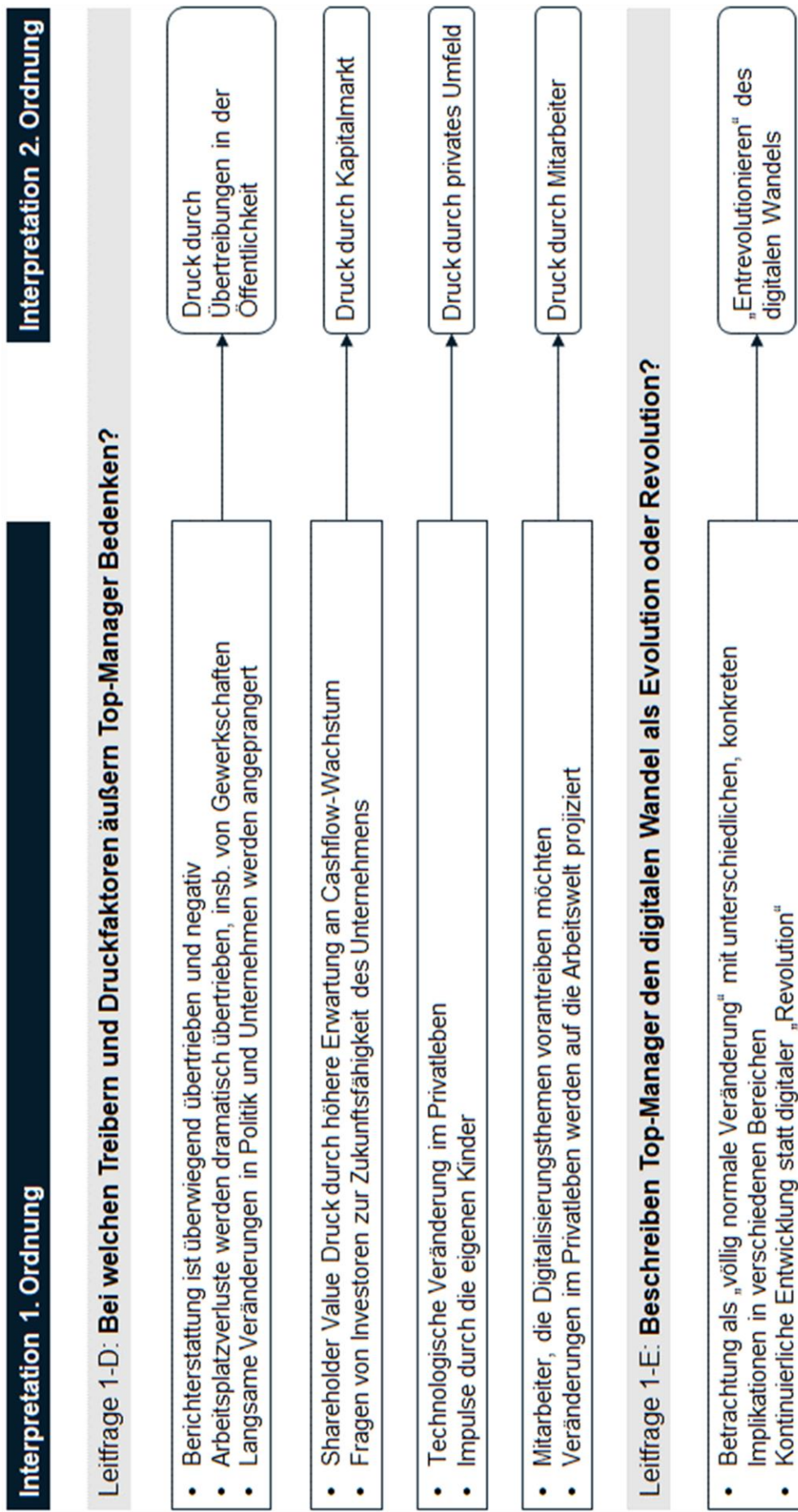


Abbildung 15: Datenstruktur zur ersten Forschungsfrage (Fortsetzung)



5.1.1 Relevanz des digitalen Wandels

5.1.1.1 Hohe Relevanz des digitalen Wandels

Top-Manager aller Branchen bezeichneten den digitalen Wandel als unumgängliche Realität und unumkehrbare Veränderung. Bedingt durch eine erhöhte Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung verspürten fast alle Gesprächspartner einen erhöhten Handlungsdruck. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur hohen Relevanz des digitalen Wandels in drei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Unumgängliche Realität und unumkehrbare Veränderung
- „Frage des Überlebens“ und Disruption des Geschäftsmodells
- Möglichkeiten für neue Geschäftsfelder und „signifikante Wettbewerbsvorteile“

Unumgängliche Realität und unumkehrbare Veränderung. Die wahrgenommene Relevanz wurde beschrieben als „prägendes Thema der Zeit“ (CEO, Bank 2), das dramatischer als zuvor alle Lebensbereiche und die Wirtschaft mit zunehmender Dynamik verändere.

„Frage des Überlebens“ und Disruption des Geschäftsmodells. Den digitalen Wandel könne man nicht ignorieren, denn das würde das Überleben des Unternehmens gefährden. Das liege insbesondere am hohen Grad der Disruption des Geschäftsmodells.

Möglichkeiten für neue Geschäftsfelder und „signifikante Wettbewerbsvorteile“. Auch neue Geschäftsmöglichkeiten entstünden durch den digitalen Wandel. Dies biete auch die Chance für erhebliche Wettbewerbsvorteile.

Tabelle 14 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 14: Hohe Relevanz des digitalen Wandels

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Meine Grundüberzeugung ist, dass es sich einfach um eine [grundlegende Veränderung] handelt, und deshalb kann ich jetzt sagen, verkauft es sich gut oder nicht, [...], es ist aber eine Realität, also können wir genauso sagen der Klimawandel verkauft sich gerade sehr gut, um z.B. Menschen Angst zu machen [...], aber er ist ja zugleich auch eine Realität“ (Vorsitzender, Politische Partei)	Unumgängliche Realität und unumkehrbare Veränderung	Hohe Relevanz des digitalen Wandels
„Die Online-Penetration ist mit dem Einzug des iPhones		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>2007 und dem Androidphone danach auf de facto über 100% gegangen und jeder Konsument im Grunde genommen Teil der digitalen Realität geworden ist.“ (CEO, Handel)</p> <p>„Der digitale Wandel ist ein Prozess, der aus meiner Sicht nicht nur ein mediales Event ist, sondern tatsächlich existiert und sehr relevant ist“ (Vorstand, Automobilzulieferer 2)</p> <p>„Das ist ja schon die Realität, dass sich die Leute mit diesen Themen online auseinandersetzen und ich habe die Grundphilosophie, ich muss dort sein mit meinen Informationen, meinen Produkten, wo meine Konsumenten danach suchen. [...] Der Digitale Wandel ist eine Realität, mit der man einfach umgehen muss.“ (CMO, Pharma 2)</p>		
<p>„Es ist disruptiv für das Geschäftsmodell in vielen Fällen. [...] Die Berechtigung deines Geschäftsmodells wird in Frage gestellt dadurch.“ (Managing Partner, Anwaltskanzlei)</p> <p>„Das Thema digitaler Wandel hat allerhöchste Relevanz, weil das für die meisten Unternehmen eine Frage des Überlebens ist. Die meisten sind ja keine Bäckermeister, die Brötchen verkaufen, sondern Dienstleistungen, Produkte etc., die durch digitale Veränderung des Geschäftsmodells durchaus ersetzt werden können [...], dass [...] Geschäftsmodelle etablierter Art relativ schnell eben weggefeht werden, insofern hat das eben schon die größte Relevanz.“ (CEO, Bank 4)</p> <p>„Und es gibt natürlich, das Thema Disruption kennen Sie ja natürlich, das ist ja, dass man entwickeln muss, wo kann das Geschäftsmodell vielleicht ersetzt werden oder durch was kann das ersetzt werden“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2)</p> <p>„Ich weiß für jede meiner Gruppen, wenn ich da jetzt nichts tue, sind wir 2037 tot, wenn die Schrumpfung so weitergeht.“ (Managing Director, Medien 4)</p>	<p>„Frage des Überlebens“ und Disruption des Geschäftsmodells</p>	
<p>„Geschäftsmodells [können] so massiv verändert werden, dass sich daraus ganze neue, interessante Geschäftsmöglichkeiten ergeben“ (CEO, Bank 4)</p> <p>„Das Produkt wird mehr wertorientiert bepreist und das kann sehr effektive Gestaltung haben und das führt zu neuen Wertschöpfungsketten, Kundenbindung usw. und das führt zu Wettbewerbsvorteilen und damit haben Sie auf einmal ganz andere, auch beim Kunden, ganz anderen Entscheidungsprozesse.“ (CEO, Chemie 2)</p> <p>„Man kann sich Wettbewerbsvorteile mit der Digitalisierung herausarbeiten.“ (CEO, Versicherung 3)</p> <p>„Also du hast mehr Möglichkeiten durch den digitalen</p>	<p>Möglichkeiten für neue Geschäftsfelder und „signifikante Wettbewerbsvorteile“</p>	

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
Wandel.“ (CFO, Luftfahrt) „Der digitale Wandel ist etwas, was man nutzen kann, um auch Wettbewerbsvorteile zu kriegen.“ (Vorstand 1, Telekommunikation)		

5.1.1.2 Relativierung des digitalen Wandels

Trotz der hohen Relevanz des digitalen Wandels haben viele Top-Manager den digitalen Wandel aus unterschiedlichen Gründen relativiert. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur Relativierung des digitalen Wandels in vier Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Keine ganz neue Entwicklung
- Nicht das einzig wichtige Thema
- Nicht alle Veränderungen sind neu – lediglich stärkere Berücksichtigung
- Nicht alles verändert sich – vieles wird ergänzt, nicht ersetzt

Keine ganz neue Entwicklung. Mehrere Gesprächspartner betonten, dass der digitale Wandel nicht komplett neu sei. Sich mit der Veränderung der Industrie durch technologischen Fortschritt zu beschäftigen, sei schon immer relevant gewesen und die hierzu geführten Diskussionen würden sich regelmäßig – auch beratergetrieben – wiederholen.

Nicht das einzig wichtige Thema. Mit Hinweis auf andere, industriespezifische Herausforderungen sagte ein Executive: „Das Wohlergehen unseres Unternehmens hängt nicht allein an der Digitalisierung“ (CEO, Versicherung 3).

Nicht alle Veränderungen sind neu – lediglich stärkere Berücksichtigung. Nicht alle Veränderungen, die der Digitalisierung zugeschrieben werden, seien komplett neu, manche würden lediglich wieder stärker berücksichtigt werden. Beispiele dafür sind u.a. die technologiegestützte Optimierung interner Arbeitsabläufe, das Wegfallen und Entstehen von Arbeitsplätzen, die erhöhte Unsicherheit durch den Wandel, das grundlegende Hinterfragen des eigenen Geschäftsmodells und die stärkere Fokussierung auf Innovation und Kunden. Ein Gesprächspartner wies z.B. in Bezug auf die Kundenzentrierung darauf hin, „das hätte man

eigentlich auch unabhängig von der Digitalisierung tun sollen, aber jetzt kommt es darüber nochmal ganz massiv“ (CEO, Bank 4).

Nicht alles verändert sich – vieles wird ergänzt, nicht ersetzt. Auch wenn die meisten Gesprächspartner einen sehr hohen Grad der Veränderung in ihren Unternehmen und Branchen sahen, fragten sie auch bewusst danach, was unverändert bleibt. So würden Kunden beispielsweise bei bestimmten Meilensteinen nach wie vor die persönliche Beratung bevorzugen, während alltägliche Anfragen über digitale Lösungen bedient werden könnten.

Tabelle 15 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 15: Relativierung des digitalen Wandels

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Ich war in Anfang der 70er Jahre bei der Bundeswehr und musste mit Richtfunkmasten analoge Telefonverbindungen zwischen Radarstellungen oder Flugplätzen herstellen. Das war damals noch die Zeit der analogen Fernmelderei. Damals sagte mir ein Ingenieur: ‚das ist ja alles schön und gut was wir hier machen, mit unseren alten Geräten, die aus den 50er Jahren stammen, aber wenn erstmal digital kommt , dann ist das alles anders, dann haben wir eine komplette Veränderung der Welt‘. Und das war 1972. Ich wusste damals nicht, was das Wort digital bedeutet. [...] Das Thema digital gibt es schon lange .“ (Division Head, Versicherung 2)	Keine ganz neue Entwicklung	Relativierung des digitalen Wandels
„Also die Digitalisierung ist für uns wichtig, aber nicht seit drei Jahren , sondern eigentlich immer.“ (CEO, Versicherung 3)		
„Mich hat das Thema Software immer interessiert. [...] Ich hatte aber auch schon in den Jahren, wann war denn das, '99/2000 , hatten wir schon die ersten Remote-Anbindungen von Kunden an den Maschinen. So und was ich ein bisschen lustig mit dem ganzen Digitalisierungsthema – Sie haben auch geschrieben, ist das ein bisschen der Hype – viele Leute wissen gar nicht, dass das eigentlich nichts so furchtbar Neues ist, sondern man nur andere Tools hat.“ (CEO, Automobilzulieferer 1)		
„Es ist nichts Neues , was wir erleben, es ist nur ungewöhnlich schnell.“ (CTO/Division Head, Nutzfahrzeuge 1)		
„ Veränderung ist ja nichts Neues . Also die Adaption von Neuem gab es schon immer .“ (Vorstand, Logistik 1)		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Wir haben natürlich noch andere Probleme jetzt dazu, wie die Regulierung, wie der Zinsmarkt.“ (Division Head, Bank 1)	Nicht das einzig wichtige Thema	
„Es ist nicht so, dass das Wohlergehen eines Lebensversicherers, Krankenversicherers oder Sachversicherers im Schwerpunkt jetzt alleine an der Digitalisierung hängt . Also das ist nach wie vor nicht so, das war nie so . [...] Wissen Sie, es ist ja nicht so, dass die Digitalisierung das einzige Problem ist, was man hat. Die zwei größeren Probleme, die die Branche eigentlich jetzt seit Jahren hat, ist die Regulatorik und das Niedrigzinsthema. [...] Aber wie gesagt, die Digitalisierung ist ein Thema dabei, es ist nicht das einzige .“ (CEO, Versicherung 3)		
„ Digitalisierung ist eine wichtige Herausforderung, aber es gibt andere , denken Sie nur an Umweltschutzthemen, Nachhaltigkeit für die Zukunft. [...] Wir haben viele Herausforderungen , digitaler Wandel ist eine, jetzt haben wir Corona, dann haben wir Handelskriege und, und, und. [...] Das war vielleicht vor 30 Jahren noch einfacher, aber es ist nicht nur digitaler Wandel .“ (Vorstand, Maschinenbau 4)		
„Wir mussten uns auch vorher wandeln, aber jetzt ist der Wandel gefühlt stärker.“ (CEO, Bank 2) „Überall da, wo Anwendungen für die Kunden entwickelt werden, muss ich ja mit Kunden gemeinsam entwickeln. Das ist ein riesen Unterschied, hätte man eigentlich auch unabhängig von Digitalisierung tun sollen , aber jetzt kommt es halt darüber nochmal ganz massiv.“ (CEO, Bank 4)	Nicht alle Veränderungen sind neu – lediglich stärkere Berücksichtigung	
„Die Erkenntnis, die uns immer wieder antreibt, ist die, dass das Geschäftsmodell mit dem Filialgeschäft so nicht mehr funktioniert. [...] Ich glaube aber, dass das Filialgeschäft immer benötigt wird, weil der Kunde bei bestimmten Meilensteinen die persönliche Beratung schon schätzt und das glaube ich wird auch auf absehbare Zeit noch so sein. [...] Das heißt, du musst dein ganzes Geschäftsmodell umstellen. Du musst den Kunden online so gut bedienen, dass der sich top zu Hause fühlt, dass der kein Interesse hat, das Kreditinstitut zu wechseln.“ (CEO, Bank 2)	Nicht alles verändert sich – vieles wird ergänzt, nicht ersetzt	
„Es ist mehr ein ergänzen statt ersetzen , es muss nicht das eine oder das andere sein, es kann auch komplementär sein.“ (CEO, Handel)		

5.1.2 Besonderheiten des digitalen Wandels

5.1.2.1 Schnellere Veränderung durch digitalen Wandel

Die am meisten genannte Besonderheit des digitalen Wandels ist die hohe Geschwindigkeit der Veränderung. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur schnelleren Veränderung durch den digitalen Wandel in zwei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Deutlich höhere und zunehmende Geschwindigkeit der Veränderung
- Dringendere Veränderung

Deutlich höhere und zunehmende Geschwindigkeit der Veränderung. Mehr Daten könnten schneller übertragen werden, Technologiesprünge würden häufiger geschehen und ganze Industrien sich mehrfach innerhalb einer Generation verändern, sodass sich Unternehmen und Manager regelmäßig Veränderungen unterwerfen müssten. Ein Executive sprach davon, dass sich die „Fünf-Jahres-Pläne wie die alten 20-Jahres-Pläne anfühlen“ (Division Head, Versicherung 1). Mehrere Gesprächspartner wiesen jedoch darauf hin, dass einige Branchen auch früher kontinuierlichen Veränderungen ausgesetzt gewesen wären und dies auch als positiver Anreiz gedeutet werden könnte, um selbst innovativer und schneller zu werden.

Dringendere Veränderung. Mehrere Executives berichteten, dass sie unter massivem Handlungsdruck stünden, weil sie den digitalen Wandel nicht weiter abwarten oder aussitzen könnten.

Tabelle 16 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 16: Schnellere Veränderung durch digitalen Wandel

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Geschwindigkeit hat einen höheren Wert als früher. [...] In anderen Industrien, wenn Sie die Maschinenbauindustrie nehmen oder Elektrotechnikindustrie usw., Kamerahersteller, Unterhaltungselektronik etc., auch in Teilen Automobilindustrie, war Geschwindigkeit schon seit Jahrzehnten ein hohes Gut.“ (CEO, Bank 4)	Deutlich höhere und zunehmende Geschwindigkeit der Veränderung	Schnellere Veränderung durch digitalen Wandel
„Wir haben in der Welt nie so schnell Veränderung gesehen, wie es jetzt im Augenblick geschieht. Wir		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>haben immer mehr Onlinebanking, Cash Management, Netting, Pooling diese ganzen Modelle, haben wir alle gehabt, aber dass das in einer solchen Geschwindigkeit geschieht, das hätte ich nie geglaubt. Und Sie haben immer gewisse Zeiten, wo Sie technologische Sprünge haben und ich sehe da auch wirklich die Digitalisierung.“ (Vorstand, Bank 1)</p>		
<p>„Ich tendiere dazu, dass ich der Digitalisierung eine Besonderheit zusprechen würde, die ich so vielleicht in den vorherigen Trends nicht gesehen hatte und das ist das Thema Geschwindigkeit.“ (CDO/Division Head, Immobilien)</p>		
<p>„Der Hauptunterschied ist die Geschwindigkeit. [...] Diese Veränderungsgeschwindigkeit ist sehr, sehr massiv. [...] Das Eigentliche, was sich wirklich zu früher geändert hat und das macht das Thema Digitalisierung ein bisschen anders als früher, das ist die Geschwindigkeit. Es ist so irre schnell, wie die Dinge passieren und so irre schnell, dass parallel, gleichzeitig fünf Sachen sich verändern und da gilt es immer abzuwägen, auf welchen Zug springe ich auf.“ (CEO, Versicherung 3)</p>		
<p>„Es ist sehr viel schneller. Das heißt die Intensität ist eine andere und die Geschwindigkeit ist eine andere. Es ändert sich viel, viel schneller als es sich früher geändert hat. Und wie der Spruch ja schon so schön heißt: ‚Es wird sich nie mehr so langsam ändern wie es sich heute ändert.‘ Also, es ist ja auch noch exponentiell, es wird immer schneller, und das hat alles sehr, sehr viele Auswirkungen.“ (CEO, Lebensmittel 1)</p>		
<p>„Also Geschwindigkeit ist fast unendlich schnell. Das heißt, negativ formuliert, der Wandel vollzieht sich unendlich schnell. Während man darüber redet, ‚da kommt was auf uns zu, meine Damen und Herren‘, ist der Zug schon übergefahren. Und wir reden gerade so rum.“ (Head of Strategy & Innovation, Medien 3)</p>		
<p>„Die Veränderungen vollziehen sich in einem deutlich schnelleren Tempo als andere Entwicklungen. Also wenn man überlegt, dass von der Entwicklung der Dampfmaschine bis zum flächendeckenden Einsatz Jahrzehnte vergangen sind und jetzt kann ich natürlich Themen innerhalb kürzester Zeit ausrollen. Das ist der große Unterschied, die Geschwindigkeit. Und dass ich es heute auch schneller global machen kann, während ich früher auf eine Kleinstaaterei begrenzt war.“ (Vorstand 2, Chemie 1)</p>		
<p>„Ich erlebe ihn schon eher als einen Wandel, der sicherlich Fahrt aufnimmt [...]. Die Geschwindigkeit nimmt zu.“ (Vorstand, Automobilzulieferer 2)</p>		
<p>„[Besonders macht diese Veränderung] die Geschwindigkeit, mit der es passiert, was halt einfach den Mitarbeitern und einem selbst ja kaum die</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>Möglichkeit gibt, sich wirklich an Dinge zu gewöhnen oder auf Dinge einzustellen oder Dinge auch mal mit einem möglichen Zeithorizont zu machen. Also ich glaube, das ist der eine ganz wesentliche Faktor, [...] die Geschwindigkeit, die so noch nie gesehen war [...], also bei anderen Veränderungen, die haben sich irgendwo schleichend eingeführt, da war einfach mehr Zeit, sich darauf einzustellen.“ (VP Strategy & Digital, Maschinenbau 3)</p>		
<p>„Die Besonderheit von dieser Entwicklung ist die Geschwindigkeit, wie schnell das passiert, das heißt [was] innerhalb einer halben Generation letztendlich, irgendwo so 30, 40 Jahren passiert ist, ich glaube, das gab es die letzten 150, 200 Jahre so in der Geschwindigkeit noch nicht.“ (Vorstand, Maschinenbau 4)</p>		
<p>„Das einzige, was diesen Wandel auszeichnet vor anderen technologischen Wandeln, die die Menschheit schon gesehen hat, ist die Geschwindigkeit. [...] Was wir erleben ist ungewöhnlich schnell. Und das ist das, was natürlich auch Leute dann teilweise überfordert.“ (CTO/Division Head, Nutzfahrzeuge 1)</p>		
<p>„Ich glaube schon, dass das eine sehr, sehr starke, grundsätzliche und vor allen Dingen schnelle Veränderung ist.“ (Managing Director, Medien 4)</p>		
<p>„Der einzige Unterschied ist einfach, und da sind wir wieder beim Thema, Geschwindigkeit, Variabilität oder Vielschichtigkeit, das ist neu.“ (Vorstand, Logistik 1)</p>		
<p>„Wir haben so einen riesen Wandel gehabt, ohne darüber zu denken. Wir hatten keine Zeit zu probieren, welche Cloud gefällt uns am besten.“ (CIO, Energie)</p>	<p>Dringendere Veränderung</p>	

5.1.2.2 Weiterreichende Veränderung durch digitalen Wandel

Die befragten Top-Manager beschrieben den digitalen Wandel als komplex, vielschichtig und weitreichend. In dieser Intensität würde sich der digitalen Wandel von anderen Veränderungsprozessen deutlich unterscheiden. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur weiterreichenden Veränderung durch den digitalen Wandel in zwei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Weiterreichende und vielseitigere Veränderung
- Stärkere Intensität der Veränderung

Weiterreichende und vielseitigere Veränderung. Nahezu jede Wertschöpfungskette in fast allen Branchen sei von der Digitalisierung betroffen. Darüber hinaus berichteten mehrere Top-Manager von den sichtbaren Veränderungen in privaten Lebensbereichen (z.B. die Nutzung von E-Commerce, Smartphones und Car Sharing), die einen Einfluss auf ihre berufliche Tätigkeit hätten.

Stärkere Intensität der Veränderung. Die befragten Executives bezeichneten den digitalen Wandel unter anderem als „stärker, tiefgreifender, massiver, dramatischer“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2) und als „Quantensprung“ (CEO, Chemie 2).

Tabelle 17 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 17: Weiterreichende Veränderung durch digitalen Wandel

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Das Thema Digitalisierung ist etwas, was vom Arbeitsplatz ins Privatleben und vom Privatleben in den Arbeitsplatz geht. Das trifft Sie quasi überall und Sie müssen sich permanent anpassen.“ (CEO, Bank 2)	Weiterreichende und vielseitigere Veränderung	Weiterreichende Veränderung durch digitalen Wandel
„Ich glaube, dass der Wandel fast noch dramatischer ist, weil er alle Bereiche des täglichen Lebens oder des sozialen Lebens auch erfasst . Deswegen ist er viel weitreichender, das ist die eine Aussage; die zweite Aussage ist, er geht dramatisch schneller; dritte These, die dabei ist, es gibt einen großen Bruch zwischen jüngeren und älteren dabei, weil die Jüngeren sich viel leichter tun mit diesem digitalen Wandel umzugehen als die Älteren, das ist jetzt schwarz-weiß gemalt.“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2)		
„ In der Unternehmensrealität übersetzt es sich ja in hunderttausende verschiedene Nuancen , je nachdem, wo Sie das anschauen. Weil Sie können irgendeinen Bereich nehmen im Unternehmen und Sie können natürlich jeden dieser Bereich irgendwie digitalisieren. Prozesse, Kommunikation, ganze Geschäftseinheiten oder eben bestimmte Teile der Wertschöpfungskette, und das sieht natürlich jeder.“ (Vorstand, Pharma 1)		
„Der einzige Unterschied ist einfach, und da sind wir wieder beim Thema, Geschwindigkeit, Variabilität oder Vielschichtigkeit, das ist neu .“ (Vorstand, Logistik 1)		
„Der Wandel ist notwendiger , sage ich einfach mal, um überhaupt noch oben zu schwimmen und gefühlt – das ist ja eine subjektive Wahrnehmung – ist der Druck sehr, sehr hoch und das empfinden die Menschen in	Stärkere Intensität der Veränderung	

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>den Unternehmen.“ (CEO, Bank 2)</p> <p>„Die Digitalisierung ermöglicht überhaupt erst, Datenmengen und Pflichten zur Berücksichtigung einer Vielzahl von Kriterien und Aspekten überhaupt zu bewältigen. Also wenn wir uns jetzt mal theoretisch vorstellen, wir hätten die Regulierungsentwicklung im Bankgeschäft in den letzten zehn Jahren durchlaufen in einer Welt, in der es dieses Angebot an Technologie, an technologischer Unterstützung nicht gäbe, das wäre gar nicht möglich!“ (Vorstand, Bank 6)</p> <p>„Die Veränderung ist da und sie ist so massiv da wie nie.“ (CEO, Versicherung 3)</p> <p>„Viel stärkere Veränderung als alles das, was wir bisher an Fortschritt gesehen haben“ (Managing Director, Medien 4)</p>		

5.1.2.3 Unterschiede in der Wahrnehmung des digitalen Wandels

Nicht alle Veränderungen durch den digitalen Wandel werden von allen Top-Managern exakt gleich empfunden. Hierbei gibt es durchaus Unterschiede in der Wahrnehmung. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zu den Unterschieden in der Wahrnehmung des digitalen Wandels in zwei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Grad der Veränderung in der Branche beeinflusst wahrgenommene Veränderungsintensität
- Grad der bisherigen Kundenorientierung beeinflusst Einstellung gegenüber Kunden

Grad der Veränderung in der Branche beeinflusst wahrgenommene Veränderungsintensität. Je nach Branche und Geschäftsbereich kann sich die wahrgenommene Relevanz des digitalen Wandels unterscheiden, insbesondere in Bezug auf die Intensität der Veränderung. Top-Manager in Branchen, Unternehmen und Geschäftsbereichen, in denen es schon immer einen hohen Grad der Veränderung gab, beschrieben den digitalen Wandel als weniger revolutionär und disruptiv als Top-Manager in Unternehmen, in denen sich der Kern des Geschäftsmodells über Jahrzehnte nur wenig verändert hat.

Grad der bisherigen Kundenorientierung beeinflusst Einstellung gegenüber Kunden.

Ähnlich wie die wahrgenommene Änderungsintensität unterscheidet sich auch der Grad der Kundenorientierung zwischen den Branchen.

Tabelle 18 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 18: Unterschiede in der Wahrnehmung des digitalen Wandels

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>„Ich glaube man muss extrem differenzieren über welche Branche reden wir, einige Branchen werden natürlich deutlich stärker auch aktuell von diesen Themen beeinflusst.“ (CDO/Division Head, Immobilien)</p> <p>„Und die Frage ist, wann dieser Verlust des Geschäftes dann eintritt, ob das in drei oder in fünf oder in sieben Jahren ist, das hängt sicherlich auch von den Branchen ab, aber ohne das Thema wird es keinen Fortbestand geben bei den Unternehmen.“ (CEO, Nutzfahrzeuge 2)</p>	<p>Grad der Veränderung in der Branche beeinflusst wahrgenommene Veränderungsintensität</p>	<p>Unterschiede in der Wahrnehmung des digitalen Wandels</p>
<p>„Erfolgreiche Unternehmen hatten schon immer eine Kundenorientierung. Aber ich glaube, der Kunde erwartet heute eine Response Time und einen Informationsfluss, der früher nicht darstellbar war.“ (Division Head, Chemie 4)</p>	<p>Grad der bisherigen Kundenorientierung beeinflusst Einstellung gegenüber Kunden</p>	
<p>„Der Kundenfokus verändert sich nicht, man erhält mehr Informationen und schnellere Informationsdarstellung in dem Sinne, den Kundenfokus, ich glaube nicht, dass der sich durch die Digitalisierung ändert. Ich habe bloß die Möglichkeit – zweifle auch, dass es immer sinnvoll genutzt wird – aber ich habe die Möglichkeit, auf mehr Informationen zuzugreifen. Nein, Kundenfokus haben wir eigentlich vorher und nachher, zum Beispiel in unserem Segment sind es eben unsere Biopharma-Kunden, vorher und nachher genauso gleich. Vielleicht ist das in der Softwareindustrie eine andere, aber in unserem Bereich würde ich sagen nicht so.“ (CFO, Biotechnologie 1)</p>		
<p><i>Interviewer:</i> „Haben Sie den Eindruck, dass durch den digitalen Wandel die Fokussierung auf Kunden größer geworden ist oder ist das unverändert?“</p>		
<p><i>Interviewee:</i> „Mh-huh (bejahend). Mit zweifelsohne, weil wir uns ja gefragt haben, was fehlt dem [Kunden]? Wo hat er eigentlich die Schwachstellen und wie kann man die mit digitalen Lösungen optimieren?“ (CEO, Handel)</p>		
<p><i>Interviewer:</i> Haben Sie den Eindruck, dass sich durch den digitalen Wandel die Kundenorientierung oder Kundenfokussierung erhöht hat?</p>		
<p><i>Interviewee:</i> Ich glaube, es wird wieder stärker zu einem Thema. Jetzt komme ich von der Historie, ich war bei [einem Konsumgüter-Unternehmen], der CEO hat, als</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>ich dort angefangen habe, schon immer gepredigt, "consumer is boss". Das ist halt irgendwo mit der Zeit verschwunden, ich hatte das Gefühl, dieses Thema ist eine Zeit lang abgetaucht. Aber im Grunde ist nichts anders. [...] Das funktioniert mit einer anderen Technik, aber die zugrunde liegende Wahrheit hat sich auch in den letzten 100 Jahren nicht geändert. (CMO, Pharma 2)</p>		

5.1.3 Wahrnehmung des öffentlichen Diskurses zum digitalen Wandel

5.1.3.1 Differenzierung des digitalen Wandels

Im Gegensatz zum öffentlichen Diskurs sehen Top-Manager die Veränderung durch die Digitalisierung sehr differenziert. Sie unterschieden überraschend deutlich, was sich genau im Rahmen des digitalen Wandels verändert – zum Beispiel ob nur Geschäftsprozesse betroffen sind oder das Geschäftsmodell, ob es sich um Disruption handelt, auf die reagiert werden muss oder ob proaktiv Veränderungen selbst angestoßen werden müssen und schließlich, ob der digitale Wandel bestehende oder neue Geschäftsfelder unmittelbar betrifft. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur Differenzierung des digitalen Wandels in vier Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- „Digitalisierung“ ist ein pauschaler Überbegriff für eine hohe Anzahl komplexer Veränderungsprozesse
- Geschäftsprozesse (operativ) vs. Geschäftsmodell (strategisch)
- Disruption (reaktiv) vs. selbst angestoßene Veränderungen (proaktiv)
- Digitalisierung ist „mehr als Apps“

„Digitalisierung“ ist ein pauschaler Überbegriff für eine hohe Anzahl komplexer Veränderungsprozesse. Die Bezeichnung „Digitalisierung“ werde in der öffentlichen Diskussion als pauschaler Überbegriff für eine hohe Anzahl komplexer Veränderungsprozesse verwendet. Diese unkonkrete Verallgemeinerung schaffe vor allem Verunsicherung. Mehrere Executives unterstrichen deshalb die Betrachtung als „völlig normale Veränderung“ (CEO, Chemie 2) mit unterschiedlichen, konkreten Implikationen in verschiedenen Bereichen.

Geschäftsprozesse (operativ) vs. Geschäftsmodell (strategisch). Executives unterschieden insbesondere, ob sie lediglich Geschäftsprozesse (operativ) anpassen müssten oder ob es auch Auswirkungen auf das Geschäftsmodell (strategisch) gebe. Die meisten würden sich dabei vor allem auf letzteres fokussieren.

Disruption (reaktiv) vs. selbst angestoßene Veränderungen (proaktiv). Viele Top-Manager berichteten nicht nur von Disruption (reaktiv), sondern auch von selbst angestoßenen Veränderungen des Geschäftsmodells (proaktiv): „Welche Chance habe ich aufgrund der Digitalisierung mein Geschäftsmodell zu verbessern?“ (Head of Legal, IT 2). Top-Manager beobachteten auch nicht nur die Veränderung des bestehenden Geschäfts, sondern auch die Möglichkeit – und teilweise Notwendigkeit – neue (digitale) Geschäftsfelder aufzubauen.

Digitalisierung ist „mehr als Apps“. Für viele Gesprächspartner bedeutet digitaler Wandel neben neuen Marketing- und Vertriebszugängen vor allem Veränderungen der IT-Architektur, Systeme, Prozesse, Unternehmenskultur und Mitarbeitermotivation.

Tabelle 19 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 19: Differenzierung des digitalen Wandels

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>„Was mich an der aktuellen Debatte etwas stört, ist tatsächlich die vermeintliche Gleichmacherei. Also ich glaube es kommt wirklich extrem auf das einzelne Geschäftsmodell und die einzelne Branche an. [...] Ich glaube man muss extrem differenzieren über welche Branche reden wir, einige Branchen werden natürlich deutlich stärker auch aktuell von diesen Themen beeinflusst. [...] Das Thema Kunde, auch hier sehe ich diese elenden Diskussionen um Millennials und Generation Y, auch hier würde ich mir ein bisschen mehr Distanzierung wünschen, dass es ja durchaus auch noch Menschen gibt, die physische Bedürfnisse haben, und auch wenn man online einkauft, als Beispiel im Bereich Retail, dann bestellt man ja nicht 100% seines Warenkorbbes online, Lebensmittel, wissen Sie ja auch, aktuell eben auch noch nicht, also da zu sagen, man bestellt <i>nur</i> noch online oder der Kunde ist <i>nur</i> noch im Internet unterwegs, das sehen wir schlichtweg nicht richtig, von daher glaube ich zusammenfassend auf jeden Fall an die Relevanz des Themas, aber die Debatte wird viel zu undifferenziert gehalten.“ (CDO/Division Head, Immobilien)</p>	<p>„Digitalisierung“ ist ein pauschaler Überbegriff für eine hohe Anzahl komplexer Veränderungsprozesse</p>	<p>Differenzierung des digitalen Wandels</p>
<p>„Also in der öffentlichen Kommunikation, das wird ja alles immer so unscharf, alles allgemein digital und so</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>weiter.“ (CEO, Medizintechnik)</p> <p>„Also in jedem Fall ist es so, dass unterschiedliche Funktionen einer Firma sehr unterschiedlich stark betroffen sind. Und ich sage mal so, am Ende wird das Wort wahrscheinlich zu pauschal verwendet und am Ende geht es glaube ich darum zu sagen, welche Abläufe, welche Geschäftsprozesse kann ich über Digitalisierung effizienter oder effektiver gestalten“ (Vorstand, Maschinenbau 2)</p> <p>„Ich glaube, dass kaum einer wirklich versteht, was das heißt. Und zwar ist es eine Diskussion, die über diffuse schwarz-weiß Szenarien geht, wo dann vor allen Dingen Ängste geschürt werden.“ (CEO, Photovoltaik)</p> <p>„Na ich glaube erstmal, dass viele Menschen das Wort gar nicht verstehen und das als Buzzwort nutzen. Also es wird glaube ich ganz häufig in vielerlei Hinsicht als Buzzwort, also wenn man das verwendet, dann hat man das verstanden und ich glaube, viele haben das gar nicht verstanden, was Digitalisierung bedeutet. Ich unterscheide auch gerne zwischen Elektrifizierung und Digitalisierung, also Elektrifizierung ist für mich, ich sage jetzt einfach mal, ein papierbasiertes Thema am Rechner abzubilden. Also dann elektrifiziere ich etwas.“ (Division Head, IT 1)</p> <p>„Der öffentliche Druck zu diesem Thema und [...] es ist ja mehr ein Schlagwort.“ (Vorstand, Pharma 1)</p> <p>„Also wenn Sie mich fragen, so generell in den breiten Medien wird das Thema Digitalisierung finde ich viel zu simpel dargestellt. Also klar, das ist überall in den Medien präsent und ist eigentlich auf jeder großen Regierungsagenda ist es irgendwie das Topthema, haben wir ja auch von Frau von der Leyen gehört, irgendwie Digitalisierung von Europa, aber das wird so simpel und einfach dargestellt, das zu tun, dass ich finde, das der Komplexität des Themas und der Reichweite des Themas überhaupt nicht gerecht wird. Also insofern, es ist in allen Medien, aber ich glaube wirklich, dadurch zu verstehen, was das bedeutet, was das auch an Investitionen bedeutet, was das auch für, sage ich mal, Auswirkungen hat auf Jobprofile, Auswirkungen auf Skillprofile, die wir in der Zukunft haben müssen und sowas, das finde ich kommt deutlich zu kurz und wird dem Thema nicht gerecht.“ (VP Strategy & Digital, Maschinenbau 3)</p> <p>„Ich mag es gar nicht, es ist gar nicht dieses schwarz-weiß. Internet kommt, Digitalisierung kommt und Verlage und Unternehmen sind zerstört – nein, sind sie gar nicht!“ (Managing Director, Medien 4)</p>	<p>Geschäftsprozesse (operativ) vs. Geschäftsmodell</p>	

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>fundamentale Änderung des Geschäftsmodells bedeutet. Wir unterscheiden schon drin, also Geschäftsprozesse wie das tägliche Doing dann ist, das Zweite ist Marketing, was ich neben die Geschäftsprozesse setzen würde und das Dritte ist die Plattform. Das mischt sich manchmal ein ganz klein bisschen alles miteinander, aber das sind schon drei unterschiedliche Themenkomplexe.“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2)</p>	(strategisch)	
<p>„Neben der Tatsache, dass es die Digitalisierung der Geschäftsprozesse gibt, die ja über ein SAP oder andere Dinge bereits sehr gut abgebildet sind, geht es mehr und mehr darum, die Geschäftsmodelle und Produkte tatsächlich zu digitalisieren, den Zugang zu Kunden und zu Lieferanten zu digitalisieren und damit Services zu schaffen, damit eine Kundenbindung zu erreichen, damit eine tiefe Marktdifferenzierung auch zu erreichen, die man über die normalen Produkte, die ein Unternehmen herstellt, heute kaum noch erreichen kann.“ (CFO, Rohstoffe 2)</p>		
<p>„Wir haben uns proaktiv mit der Frage auseinandergesetzt, wie wir das Thema digitale Innovation angehen wollen. [...] Es gab eine proaktive Auseinandersetzung im Sinne unseres Strategiemeetings, wie gehen wir jetzt eigentlich dieses Thema an, was bedeutet das Thema Digitalisierung für [unser Unternehmen] und wie gehen wir das organisatorisch an.“ (CDO/Division Head, Immobilien)</p>	<p>Disruption (reaktiv) vs. selbst angestoßene Veränderungen (proaktiv)</p>	
<p>„Immer da, wo eine echte Disruption ist, da muss man anders mit dem Thema umgehen als wo es nur eine normale Optimierungsmöglichkeit bietet, bin ich voll dabei, stimmt. Man muss nur, ich glaube wichtig ist, dass man nicht nur defensiv dann die Disruption abwehrt und sagt ‚darum muss ich mich kümmern‘, sondern dass man eben auch aktiv in diesen disruptiven Modus geht und sagt „welche Chance habe ich aufgrund der Digitalisierung mein Geschäftsmodell zu verbessern, andere anzugreifen und auch hier intern sicher meine Services besser an den Mann zu bringen““ (Head of Legal, IT 2)</p>		
<p>„Wir gestalten den digitalen Wandel proaktiv. [...] Es macht mehr Sinn, sich auf die richtige Seite der Veränderung zu stellen und diese proaktiv mitzugestalten.“ (CEO, Versicherung 3)</p>		
<p>„Meine Philosophie ist immer, besser ist sich proaktiv mit solchen Veränderungsprozessen auseinanderzusetzen, um zu verstehen, wo... (nachdenkliche Pause) man auch selbst positiv Veränderung entweder herbeiführen kann für das Unternehmen oder positive Verbesserungen erleben kann als zum Beispiel Verbraucher oder Normalmensch. Also insofern, dieser Wandel findet statt, der wird alle unsere Lebensbereiche mehr und mehr beeinträchtigen, verhindern können Sie in nicht, also ist</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>es am besten, sich vorne vor den Karren zu spannen und nicht hinterher zu laufen.“ (Vorstand, Chemie 5)</p>		
<p>„Ist Digitalisierung wichtig? Ja sie ist wichtig, aber die meisten verstehen darunter etwas völlig anderes, tolle neue Apps, tolle neue Mobile-Anwendungen, tolle neue Internetplattformen, tolle neue Vermarktungsideen, das verstehen die meisten darunter, das spielt heute im Wesentlichen keine Rolle. Heute spielt eine Rolle: Haben Sie die letzten 20 Jahre aufgeräumt? [...] Die meisten verbinden Digitalisierung nur – oder fast nur – mit Mobile Apps, Plattformen und globalen Marktzugängen. Das ist aber nur ein kleiner Teil von all dem, worüber man wirklich redet.“ (CEO, Versicherung 3)</p>	<p>Digitalisierung ist „mehr als Apps“</p>	
<p>„Mir ist es auch zu einfach zu sagen, den digitalen Wandel, den merke ich daran, dass wir jetzt über [MS] Teams miteinander reden. Ja es gibt so Leute. Das ist es gar nicht und immer, wenn die Modewörter von irgendwelchen Scrums und so weiter benutzt werden und agilem Arbeiten, dann sage ich, ja man muss sicherlich die heutige normale Arbeitswelt sehr deutlich hinterfragen, es geht ganz anders, Hilfsmittel sind dafür zu nutzen, aber das kann ich auch in traditionellen Geschäftsfeldern und Bereichen anwenden. Und das würde ich mal trennen.“ (CEO, Nutzfahrzeuge 2)</p>		

5.1.3.2 Umdeutung des digitalen Wandels

Executives sehen massive Arbeitsplatzverluste als dramatisch übertrieben, insbesondere durch Gewerkschaften. Sie deuteten diesen Teil der öffentlichen Debatte durch verschiedene Narrative um („*re-framing*“). Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur Umdeutung des digitalen Wandels in drei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Nicht weniger, sondern andere Jobs
- Menschen werden auch zukünftig arbeiten
- Gewerkschaften überdramatisieren aus Eigeninteresse

Nicht weniger, sondern andere Jobs. Mit weiterem technologischem Fortschritt würde es voraussichtlich Arbeitsplätze geben, die redundant und abgebaut werden würden. Dafür entstünden neue Industrien und Arbeitsplätze, die teilweise noch nicht bekannt seien. Dies wäre bei größeren Veränderungen in der Vergangenheit schon immer der Fall gewesen (z.B.

industrieller Revolution, „Fabrik ohne Arbeiter“ in den 70er Jahren, E-Commerce um 2000) und würde vermutlich so bleiben („auch in hundert Jahren werden sich Menschen darüber beschweren, dass neue Technologien bestehende ersetzen“, Head of Communications, Bank 1). Dass sich Arbeitsplätze ändern, sei „nicht unbedingt schlecht, es ist erstmal nur anders“. Wie viele Jobs genau entstünden – die man heute noch nicht kenne – sei Spekulation, allerdings sei das Beschäftigungsniveau selten so hoch gewesen wie vor der Corona-Pandemie und deshalb scheine eine Massenarbeitslosigkeit äußerst unwahrscheinlich.

Menschen werden auch zukünftig arbeiten. Einige Tätigkeiten ließen sich zwar (weiter) automatisieren, aber das bedeute nicht, dass „Menschen die Arbeit ausgeht“, weil sie „durch Roboter verdrängt“ werden. In den meisten Bereichen sahen Executives Technologie als Ergänzung der Arbeit, nicht als Ersatz. Beispielsweise könnten Algorithmen auf Treiber und Hebel von Entscheidungen hinweisen, die von Menschen getroffen werden müssten.

Gewerkschaften überdramatisieren aus Eigeninteresse. Mehrere Executives berichteten, dass Kampagnen von Gewerkschaften zu sehr auf den Erhalt von bestehenden Arbeitsplätzen in ihrem Status quo abzielten, nicht auf den langfristigen Erhalt von Arbeitsplätzen grundsätzlich.

Tabelle 20 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 20: Umdeutung des digitalen Wandels

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>„Denken Sie daran, als wir auf die maschinelle Revolution kamen, hat jeder gemeint es gibt so viel Arbeitslose usw. Im Endeffekt haben wir neue Arbeitsplätze gebraucht und andere und es ist dann auch bewältigt worden. Oder Industrial Revolution, die Fabrik ohne Arbeiter. Das war in den 70er Jahren – als ich studiert habe – ein ganz großes Thema und heute haben wir die Fabriken, aber deswegen suchen wir immer noch Fachkräfte. Also meine Meinung ist da, es wird andere Arbeitsplätze geben.“ (Vorstand, Bank 1)</p>	<p>Nicht weniger, sondern andere Jobs</p>	<p>Umdeutung des digitalen Wandels</p>
<p>„It’s easy to capitalize on that fear and say 50% of jobs are going to go away. Yeah 50% of the jobs as <i>we know</i> it now may go away, that doesn’t mean, there’s a lot of core work that humans can do, which is application, which is understanding of reasoning and how to use, because the technology will always be there. A hundred years from now, there will be people complaining about new technologies that are supplanting old</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>ones.” [„Es ist leicht, aus dieser Angst Kapital zu schlagen und zu sagen, dass 50% der Arbeitsplätze verschwinden werden. Ja, 50% der Jobs, <i>wie wir sie heute kennen</i>, werden möglicherweise wegfallen. Das heißt aber nicht, es gibt viele Kernaufgaben, die Menschen erledigen können, nämlich die Anwendung, das Verstehen der Argumentation und deren Verwendung, denn die Technologie wird immer da sein. Auch in hundert Jahren werden sich Menschen darüber beschweren, dass neue Technologien bestehende ersetzen.“] (Head of Communications, Bank 1)</p>		
<p>„Wenn du mal mit den Leuten vom Silicon Valley redest, die sagen ‚hey, geh mal way zurück‘, industrielle Revolution, da haben dann auch alle auf einmal gesagt, die ganzen Leute werden wegrationalisiert und dann hat man wieder neue (lacht) - der Mensch ist unglaublich agil und flexibel, indem er sich anpasst und wieder neue Dinge findet. Und ich glaube, durch diese Veränderung wirst du wahrscheinlich ganz andere Dimensionen haben, ganz neue Arbeitsfelder. Ich glaube, dass viel mehr im psychologischen Bereich, in dem ganzen Bereich viel mehr Arbeitskräfte gebraucht werden, weil die Leute einfach psychosomatisch in einem ganz anderen Stresslevel stehen als zuvor. Da wird es ganz neue Berufe geben, die wir heute noch gar nicht kennen, von daher glaube ich, es wird eine Umschichtung.“ (CEO, Bank 7)</p>		
<p>„Also die Bedrohung von Arbeitsplätzen ist gar nicht so ausgeprägt, das glaube ich tatsächlich, weil es entstehen ja ganz neue Arbeitsmöglichkeiten. Wir können sehr viel kreativer, innovativer werden, das wird übertrieben, weil man immer nur im Kopf hat, den normalen oder den einfachen Fließbandarbeiter, ja, den wird es im Zweifel nicht mehr geben, nicht in dem Maße, ja da werden sich andere oder haben sich ja auch schon andere Berufsbilder ausgebildet, die wir brauchen werden und die eine größere Rolle spielen. [...] Da ist genug Verschiebung möglich anstelle von Abbau. Aber natürlich wird es den Wandel geben und hier werden Jobs verloren gehen und woanders werden sie entstehen, absolut.“ (Head of Legal, IT 2)</p>		
<p>„What I think is hyped is that, that this is going to be the end of mankind and it’s all going to be robots one day. That is absolutely not true because humans will always find a way to enterprise. Humans will always find something to do with their time, hopefully that is somehow productive, even if it is figuring out how they can – because again, technology is still just a tool, to get something done. It is an enabler, facilitator that we need to get something done.” [„Was meiner Meinung nach gehypt wird, ist, dass dies das Ende der Menschheit sein und es eines Tages nur noch Roboter geben wird. Das ist absolut nicht wahr,</p>		<p>Menschen werden auch zukünftig arbeiten</p>

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>denn Menschen werden immer einen Weg finden, etwas zu unternehmen. Menschen werden immer etwas mit ihrer Zeit anfangen können, hoffentlich ist das irgendwie produktiv, auch wenn es darum geht, herauszufinden, wie sie es können – denn auch hier ist Technologie immer noch nur ein Werkzeug, um etwas zu erledigen. Es ist ein Enabler, ein Vermittler, den wir brauchen, um etwas zu erledigen.“] (Head of Communications, Bank 1)</p> <p>„Ich glaube, der Abbau spielt gar nicht so eine große Rolle. Also ganz ehrlich, das wird sich so weiterentwickeln, wie bisher auch. [...] Am Ende glaube ich, ist es wie in jedem Wandel, da entsteht so viel Neues und so viel spannendes Neues, dass uns nicht Angst sein muss um die Zukunft der Arbeit. Das ist auch das einzige Buch, was ich nicht teile, oder die These, die Rifkin aufgestellt hat, ‚das Ende der Arbeit‘, das sehe ich nicht bei der 0,0 Grenzkostengesellschaft, es ist nämlich gerade das Gegenteil der Fall. Es entsteht sehr, sehr viel mehr Arbeit. Wir haben unsere Langlebigkeit, wir haben verschiedene Aspekte der Pflege, die, selbst wenn Pflegeroboter kämen, brauchen wir eine Qualitätskontrolle, ich glaube die Arbeit wird insgesamt besser, sie wird weniger.“ (Head of Legal, IT 2)</p>		
<p>„Gewerkschaften sagen immer, schon seit der industriellen Revolution, dass es durch Veränderung so viele Arbeitslose gibt. Im Endeffekt ist es dann auch bewältigt worden.“ (Vorstand, Bank 1)</p>	<p>Gewerkschaften überdramatisieren aus Eigeninteresse</p>	
<p>„Ich glaube, wenn sie die Sozialpartnerschaft ansprechen, dass die Gewerkschaftsseite noch nicht weit genug ist, dass sie natürlich in den alten Rollenmustern noch lebt, weil sie auch noch ihren Platz finden muss in einer so veränderten Gesellschaft. Da ist ja die Frage, welche Funktion haben Gewerkschaften in Zukunft dann noch. Ich glaube, dass sie ihre Rolle darin noch nicht richtig gefunden haben und dass sie natürlich sehen, dass die Masse ihrer Klientel nicht diese First Mover sind, sondern dass die nur ein großes Beharrungsvermögen haben und die Klientel müssen sie natürlich begleiten, die also eher von der Sorge um Arbeitsplätze getrieben werden und insofern gibt es da einen sehr starken Beharrungsblock an der Seite.“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2)</p>		
<p>„Ich sage, wir werden diese Arbeitskräfte in der Zukunft nicht mehr haben. Die Arbeitskräfte, für die beispielsweise eine IG Metall stark kämpft oder IGBCE – Bergbau, Chemie, Energie – zwei Buchstaben fallen da schon fast weg. Da gibt es keine großen Großenergieunternehmen mehr in der Form, wie wir sie früher gekannt haben und das wird noch viel schlimmer werden. Es gibt keine großen Steinkohle-, Braunkohlekraftwerke mehr, es gibt ein paar Gaskraftwerke, die werden deutlich kleiner werden, und</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
dann gibt es jede Menge erneuerbare Energien. Das heißt, das Klientel bricht natürlich auch diesen Gewerkschaften weg. “ (CFO, Rohstoffe 2)		

5.1.4 Treiber und Druckfaktoren des digitalen Wandels

5.1.4.1 Druck durch Änderung des Kundenverhaltens

Viele Executives erzählten von einer Veränderung des Kundenverhaltens, sowohl im B2C als auch im B2B Geschäft. Dazu gehörten die Nutzung neuer Technologien, nicht nur bei jüngeren Kunden, sowie neue Kommunikations- und Vertriebskanäle. Darüber hinaus hätten viele Kunden dank des Internets einen Zugang zu globalen Märkten mit einem größeren Angebot. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum Druck durch Änderung des Kundenverhaltens in drei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Nutzung neuer Technologien
- Neue Kommunikations- und Vertriebskanäle
- Zugang zu globalen Märkten

Nutzung neuer Technologien. Kunden würden ihr Verhalten vor allem dadurch verändern, dass sie neue Technologien verwendeten. Darauf müssten Unternehmen reagieren und teilweise die Geschäftsabläufe komplett ändern.

Neue Kommunikations- und Vertriebskanäle. Durch den digitalen Wandel hätten Unternehmen neue Kanäle, um Kunden zu erreichen. Diese würden teilweise von den Kunden erwartet werden, böten aber auch neue Chancen für Unternehmen.

Zugang zu globalen Märkten. Der digitale Wandel habe viele Märkte globaler gemacht. Angebote seien nicht mehr nur regional begrenzt, sondern über das Internet grundsätzlich global verfügbar. Das schaffe zusätzlichen Wettbewerbsdruck.

Tabelle 21 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 21: Druck durch Änderung des Kundenverhaltens

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Wir sind hier in einer klassischen Falle: Erwartungen an neue Technologien werden kurzfristig übertrieben, aber mittelfristig unterschätzt.“ (CEO, Finanzen 1)	Nutzung neuer Technologien	Druck durch Änderung des Kundenverhaltens
„Ich glaube, dass es disruptiv ist für das Geschäftsmodell in vielen Fällen, weil sich einfach das Consumer-Verhalten, das Kundenverhalten, komplett ändert und du da Geschäftsabläufe auch komplett ändern musst.“ (Managing Partner, Anwaltskanzlei)		
„Das Verhalten unserer Kunden hat sich stark verändert . [...] Es wird viel mehr von diesem wirklich veränderten Kundenverhalten getrieben, das natürlich durch die Digitalisierung erst möglich geworden ist“ (Division Head, Bank 1)		
„Für mich ist es eine Reihe von Themen und Phänomenen, die man dann jetzt irgendwie neuerdings unter Digitalisierung zusammenfasst, [...] bis hin zu geändertem Kundenverhalten.“ (Vorstand 1, Telekommunikation)		
„[Die Digitalisierung] verändert mit Blick auf unsere Branche Zugangswege des Kunden zu uns“ (Vorstand, Bank 3)	Neue Kommunikations- und Vertriebskanäle	
„Wandlungen in der Art und Weise, wie mit Kunden umgegangen wird, diese extrem starke Verlagerung auf nicht unmittelbar persönliche Kundenkontakte hin zu einer Kommunikation über den digitalen Kanal , das sind schon meines Erachtens sehr, sehr gravierende Änderungen und die empfinde ich als tiefgreifender, als ich vorher technische Entwicklungen, die es ja jederzeit gegeben hat, empfunden habe.“ (Vorstand, Bank 6)		
„Also ich habe einen ganz klaren Handlungsdruck , dass ich in den Bereichen - und da rede ich in erster Linie mal von den internen Prozessen, aber auch von den Vertriebskanälen - im Moment in sehr schneller Zeit mit sehr viel Geld die Setups und systemischen Voraussetzungen schaffen muss, um überhaupt mithalten zu können .“ (CEO, Luxusgüter)		
„Es gibt zugrunde liegende Entwicklungen, die muss ich auch mitmachen, wenn ich sehe, wie verändern sich auch meine Kunden , also das heißt jetzt die Endverbraucher oder auch tatsächlich meine einzelnen Verkaufskanäle und das ist eine Entwicklung, die muss ich mitmachen.“ (CMO, Pharma 2)		
„ Das heißt die Märkte werden auch globaler . Wenn vorher hier in [in der Stadt] einer eine Baufinanzierung machen wollte, ist er hier zu drei [örtlichen] Banken gegangen. Heute geht er ins Internet und diese drei [örtlichen] Banken konkurrieren heute nicht mehr untereinander, sondern sie konkurrieren mit allen	Zugang zu globalen Märkten	

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>anderen Kreditinstituten, die einen Preis an eine Baufinanzierung dranschreiben können. Und das ist natürlich echt anders als vorher, d.h. der Markt ist größer, der Kunde hat mehr Auswahl, Kundenbindung spielt eine größere Rolle.“ (Vorstand, Bank 3)</p>		
<p>„Ein wichtiger Teil der Digitalisierung sind globale Marktzugänge.“ (CEO, Versicherung 3)</p>		
<p>„Viele Dinge lassen sich auch viel einfacher und effizienter gestalten, auch global, seamless wie man hier so in Amerika so schön sagt.“ (Vorstand, Chemie 5)</p>		

5.1.4.2 Druck durch Änderung der Kundenerwartung

Medienberichte, technologischer Fortschritt und Befriedigung von Kundenbedürfnissen in anderen Lebensbereichen, Industrien und Unternehmen (z.B. Amazon) scheinen auch die Erwartungshaltung der Kunden im eigenen Geschäft zu prägen. Top-Manager berichteten davon, dass sich insbesondere für viele Standardprozesse die Kundenerwartung verändert hätte. Ein CEO sagte hierzu: „Das Hauptthema ist, was erwarten denn die Kunden und was ist denn Nutzen stiftend für die Kunden, das ist ja keine Selbstbeschäftigung“ (CEO, Automobilzulieferer 1). Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum Druck durch Änderung der Kundenerwartung in zwei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Ständige Verfügbarkeit und Schnelligkeit
- Einfachheit, Praktikabilität und Onlinelösungen

Ständige Verfügbarkeit und Schnelligkeit. Top-Manager berichteten, dass Kunden durch den digitalen Wandel erwarten würden, dass Leistungen dauerhaft verfügbar seien und deutlich schneller erbracht würden. Dies hätte einen entsprechend erhöhten Erwartungs- und Zeitdruck zur Folge.

Einfachheit, Praktikabilität und Onlinelösungen. Top-Manager erwähnten auch, dass Kunden – auch inspiriert durch entsprechende Lösungen in anderen Bereichen – eine Reduktion der Komplexität erwarteten. Produkte und Dienstleistungen müssten einfacher verfügbar und teilweise online zugänglich sein.

Tabelle 22 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 22: Druck durch Änderung der Kundenerwartung

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>„Der Kunde bestimmt heute eigentlich die Pace. [...] Du musst heute die Erwartung der Kunden treffen, die vor allen Dingen 24/7 bedeuten, sehr schnell, digital und einfach und transparent, das sind alles so Themen, die der Kunde eigentlich ins Haus treibt. [...] [Die Digitalisierung] verändert [...] die Kundenerwartung was Geschwindigkeit, Transparenz, Preise und sowas angeht.“ (Vorstand, Bank 3)</p>	<p>Ständige Verfügbarkeit und Schnelligkeit</p>	<p>Druck durch Änderung der Kundenerwartung</p>
<p>„Das Problem dabei ist, es erzeugt eine Wahnsinns Erwartungshaltung, wenn die Ergebnisse nicht sofort eintreten, ist es schwer das zu erklären.“ (Division Head, Anwaltskanzlei)</p>		
<p>„Also, erfolgreiche Unternehmen hatten schon immer eine Kundenorientierung. Aber ich glaube, der Kunde erwartet heute eine Response Time und einen Informationsfluss, der früher nicht darstellbar war. Um auf das Beispiel von Amazon zu kommen: Also wenn Sie aus dem privaten Umfeld es gewöhnt sind, dass Sie ein Fenster von zwei Stunden genannt kriegen, weil wir sind ja immer noch in Deutschland so, da sind Sie beim normalen Händler, dann kriegen Sie ein Zeitfenster von zwölf, wenn Sie Glück haben von sechs Stunden. Das ist in einer modernen Welt nicht mehr akzeptabel.“ (Division Head, Chemie 4)</p>		
<p>„Das nächste was kommt ist, dass natürlich die Kundenerwartungen höher werden, also wenn Sie heute, was weiß ich was, eine E-Mail schreiben, dann erwarten Sie auch, dass die eigentlich innerhalb von drei, vier, fünf Stunden eine Antwort kriegen. Früher haben Sie uns einen Brief geschrieben, da war es okay, wenn man innerhalb von einer Woche geantwortet hat.“ (Vorstand 1, Telekommunikation)</p>		
<p>„Klar spürt man den Zeitdruck auf dem Thema und einfach auch den Erwartungsdruck natürlich“ (VP Strategy & Digital, Maschinenbau 3)</p>		
<p>„Auf einmal gibt es komplett neue Anbieter und das, was dort angeboten wird, lässt sich leicht auf die Kundenerwartung übertragen, vor allem bei jüngeren Menschen. Und auf einmal funktioniert das, was jahrzehntelang funktioniert hat, nicht mehr.“ (Division Head, Bank 1)</p>	<p>Einfachheit, Praktikabilität und Onlinelösungen</p>	
<p>„Aber das schwierige ist, dass Digitalisierung für mich gerade in so einer Zwischenphase ist. In einer Zwischenphase, in der wir in eine Komplexitätsfalle reinfallen und die nächste Phase muss sein, dass alles, was digital ist, vor allen Dingen deshalb gut ist, weil es</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>vor allem einfach ist. Viel einfacher für alle als vorher. Also diese Einfachheit zu schaffen, das schaffen wir noch nicht.“ (CEO, Photovoltaik)</p> <p>„Und das ist so das wichtigste aus meiner Sicht, mit Sicherheit die Kunden, die immer erwarten, die wollen immer mit dem besten Lieferanten zusammenarbeiten, da müssen Sie sich wirklich selbst in den Hintern treten, um besser zu werden.“ (Vorstand, Chemie 5)</p> <p>„Jetzt mal als einfaches Beispiel. Die Kunden erwarten ja eigentlich, auch teilweise viele Dinge selbst zu managen, die wollen nicht immer im Call Center anrufen, die wollen es eigentlich selber machen können. Und das bedeutet, dass man entsprechend auch seine ganzen Prozesse umstellen muss. Was für ein großes Unternehmen wie uns durchaus komplex ist.“ (Vorstand 1, Telekommunikation)</p> <p>„Das, was für uns ein großes Thema ist, sind auch Kunden. Und gerade als E-Commerce Dienstleister oder Logistik-Dienstleister für E-Commerce Firmen und natürlich für Tech-First Firmen mit einer sehr geringen Legacy auch, die also sprich mit einer Gründung vor fünf, sieben, zehn, 15 Jahren gestartet sind, da kommt natürlich dann auch eine Erwartungshaltung, warum ist denn das, was ihr anbietet, nicht genauso seamless oder interoperabel wie das, was wir aus der Payment Industrie oder Marktplatzindustrie kennen.“ (Vorstand, Logistik 1)</p>		

5.1.4.3 Druck durch Wettbewerb

Die befragten Top-Manager beschrieben hohen und weiter steigenden Wettbewerbsdruck als eine zentrale Problemstellung der Digitalisierung. Wettbewerber würden „radikal kundenorientierte Lösungen“ schaffen, denn „in der digitalen Welt hat man die Möglichkeiten das schneller zu machen“ und könne „sehr viele Kunden gleichzeitig erreichen“ (CEO, Bank 4). Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum Druck durch Wettbewerb in drei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Neue und bestehende Wettbewerber
- Fortschreitende Globalisierung des Wettbewerbs
- Druck auf Kosten und Preise

Neue und bestehende Wettbewerber. Sinkende Eintrittsbarrieren und Unternehmensfinanzierungen durch Venture Capital Investoren ermöglichten Start-ups teilweise verfrüht („*premature*“) an den Markt zu gehen, was für etablierte Unternehmen u.a. aufgrund des Reputationsrisikos keine Option sei. Neue Anbieter würden einzelne Prozesse, Geschäftsteile oder Kundensegmente aufgreifen, wodurch sich die Wertschöpfungskette fragmentiere und tradierte Unternehmen ihr gesamtes Angebot überprüfen und ggf. überarbeiten müssten. Diesen disruptiven Druck sähen sie als Gefahr für bestehende Profitabilitätsansätze. Neue Wettbewerber würden auch als deutlich schneller wahrgenommen werden und „machen Mitarbeitern und Führungskräften Angst“ (CEO, Bank 2), wenn das eigene Unternehmen in längeren Zyklen arbeite. Darüber hinaus beobachteten Top-Manager auch technologische Entwicklungen, Automatisierung und dramatische Beschleunigung von bestehenden Prozessen sowie innovative Lösungen bei großen, etablierten Wettbewerbern.

Fortschreitende Globalisierung des Wettbewerbs. Gesprächspartner in einigen Branchen nannten eine andere Grundgeschwindigkeit und teils extremen Vorsprung insbesondere in Asien. Deutsche Unternehmen hätten hier den Anschluss teilweise verpasst. Befragte Top-Manager erwähnten allerdings auch, dass Vorreiter irgendwann Fehler machen würden und man diese mit größerer Anstrengung wieder einholen könne.

Druck auf Kosten und Preise. Bedingt durch neue und effizientere Wettbewerber sowie die Globalisierung des Wettbewerbs entstünde ein „brutaler“ (Vorstand, Bank 1) Druck auf die Kosten und Preise der Unternehmen. Preise würden auch wegen der deutlich höheren Transparenz der Angebote im Markt unter Druck geraten, mit substanziell sinkenden Margen als Folge.

Tabelle 23 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 23: Druck durch Wettbewerb

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Wir sehen sehr, sehr stark den Wettbewerbsdruck heute schon.“ (CEO, Bank 2)	Neue und bestehende Wettbewerber	Druck durch Wettbewerb
„Es gibt natürlich neue, große Plattformen , die können preiswerter sein und unsere Kunden, sprich die Banken und Dienstleister, die stehen auch unter einem Wettbewerbsdruck , die geben den Druck, den sie haben, an uns weiter und sprich wir werden gezwungen, in den Bereich reinzugehen und unser [bestehendes Geschäft] wir in meinen Augen immer		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>weiter zurückgedrängt.“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2)</p> <p>„Es ist eher die Frage, wer sind denn die Player der Zukunft? Sind das die gleichen Firmen? Sind es andere? Und ich glaube, das ist das Spannende. Wird es Softwarehäuser geben, die uns das Wasser abgreifen, unser Hauptwettrennen ist ja nicht gegen unsere [bestehenden] Wettbewerber, da sind wir weit voraus, sondern gegen Softwarehäuser.“ (CEO, Automobilzulieferer 1)</p> <p>„Letztendlich schaut man, was machen die Wettbewerber in der Branche, wo der tätig ist und sieht, die kochen auch nur mit Wasser, das ist unterschiedlich. Anders wird es, wenn jetzt ein Quereinsteiger kommt, wie man das jetzt mit Tesla beispielsweise, und dann gibt es andere Branchen mit Amazon, sieht. Das ist dann die Gefahr, weil dann geht es natürlich relativ schnell, wo der Druck kommt.“ (Vorstand, Maschinenbau 4)</p> <p>„Ich weiß für jede meiner Gruppen, wenn ich da jetzt nichts tue, sind wir 2037 tot, wenn die Schrumpfung so weitergeht.“ (Managing Director, Medien 4)</p>		
<p>„Wir müssen einfach erkennen, dass unsere echten Wettbewerber in der Welt in Asien sitzen ganz überwiegend und mit einer ganz anderen Grundgeschwindigkeit und einem heute schon extremen Vorsprung dabei sind und auch sehr klug alle digitalen Möglichkeiten, die sie haben, in verschiedenste Produktwelten und Lebenswelten hineinbringen und nach und nach das so ausbauen, dass wir hier in Europa gar keine Chance mehr haben, hinterherzukommen.“ (CEO, Bank 4)</p> <p>„Der Wettbewerber hat womöglich beraterunterstützt exakt das Gleiche bekommen, d.h. Sie können sich nicht mehr differenzieren über smartere Leute oder wie auch immer und dann sind Sie alle gleichgeschaltet, d.h. es muss permanent weiterlaufen. Sie müssen selbst Owner dieses Themas werden.“ (CEO, Chemie 2)</p> <p>„Also die Geschwindigkeit, mit denen ein Wettbewerber erwachsen kann, ist ja deutlich gestiegen.“ (Vorstand 1, Telekommunikation)</p> <p>„Ich glaube nicht, dass der digitale Wandel fundamental anders ist als andere Veränderungen wie die Globalisierung, die zu einem immensen Wettbewerbsdruck, zu einer immensen Anpassungsnotwendigkeit in der Chemie – und dafür kann ich nur primär reden – geführt hat.“ (CEO, Chemie 1)</p>	<p>Fortschreitende Globalisierung des Wettbewerbs</p>	
<p>„Neue Unternehmen bauen direkt auf neuen Systemen auf und haben einen starken Kostenvorteil, weil die</p>	<p>Druck auf Kosten und</p>	

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
neuen Systeme heutzutage kaum etwas kosten. “ (CEO, Finanzen 1)	Preise	
„Kann ich die Finanzierung wirklich langfristig als [unser Unternehmen] mit [dieser Größe] wirklich selber anbieten , oder muss ich nicht den reinen Akt der Finanzierung bei jemandem kaufen , der den skaliert und viel billiger herstellen kann? [...] Die Margen sind fast nicht mehr vorhanden . [...] Die Marge hat sich innerhalb von drei Jahren gefünfelt. “ (CEO, Bank 2)		
„Der Haupttreiber dafür sind Kosten! Kosten, brutalst Kosten!“ (Vorstand, Bank 1)		
„Einen riesen Handlungsdruck , einen riesen, riesen Handlungsdruck! Heute Gebühren durchzusetzen – ich bleibe jetzt gerade mal im Börsenbereich – ist ungeheuer schwierig , weil viele Geschäfte zu Nullkonditionen abgewickelt werden und wenn Sie da auf der Kostenseite nicht mitkommen, wenn das nicht ganz gut getaktet ist, dann sind Sie aus dem Markt heraus. “ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2)		
„Zum Beispiel bei Amazon, die gesamte Kommunikation findet elektronisch statt. Äh, das müssen andere erstmal darstellen können , schon allein von der Kostenseite her.“ (CEO, Lebensmittel 1)		
„Sie müssen in gewissen Dingen digitalisieren, weil es schlichtweg vom Markt erwartet wird. Es wird auch nicht über höhere Kosten und schlechtere Preise abgestraft, denn die Kunden kaufen irgendwann einfach nicht mehr bei Ihnen. Und das kann in manchen Fällen, wie bei Nokia, recht schnell gehen , bei den meisten geht das ja eher schleichend . Sie kriegen das gar nicht mit. Da drängt sich irgendein Händler mit einer Plattform plötzlich dazwischen, nimmt Ihnen Margen weg , weil eben da über digital alles viel leichter, viel schneller zu handeln ist, und die Kunden einfach happy sind und sagen, das ist eine klasse Sache. [...] Um meine Kosten im Griff zu halten – und Personalkosten sind in Westeuropa ein wesentlicher Kostenfaktor – bin ich verdammt zur Effizienzeinhaltung und Optimierung an der Stelle.“ (CFO, Rohstoffe 2)		
„Es ist günstiger, das zu automatisieren. Diese Tätigkeiten kommen von mehreren Seiten unter Druck, unter anderem vom Kostendruck [...]“ (CEO, Chemie 1)		

5.1.4.4 Druck durch Übertreibungen in der Öffentlichkeit

Die meisten befragten Top-Manager beschrieben die öffentliche Debatte zum digitalen Wandel als deutlich übertrieben. Diese Diskussion, vor allem in ihrer Negativität und geringen Konkretheit, würde bei der Gestaltung des Wandels klar im Weg stehen. Basierend auf den

empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum Druck durch Übertreibungen in der Öffentlichkeit in drei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Berichterstattung ist überwiegend übertrieben und negativ
- Arbeitsplatzverluste werden dramatisch übertrieben, insb. von Gewerkschaften
- Langsame Veränderungen in Politik und Unternehmen werden angeprangert

Berichterstattung ist überwiegend übertrieben und negativ. In den Augen vieler Top-Manager sei diese öffentliche Berichterstattung nicht gerechtfertigt. Das zeige sich beispielsweise bei den Themen „künstliche Intelligenz“ und „Robotik“. Es werde erwartet, dass die Diskussion um den digitalen Wandel wieder abflache („wie eine Welle, die irgendwann bricht“, Vorstand, Bank 6) und von anderen gesellschaftlichen Themen abgelöst werden würde, z.B. Klimawandel und demographischem Wandel. Einige Executive stellten jedoch klar, dass der „Hype“ zum Teil auch notwendig sei für die erforderliche Aufmerksamkeit und Investitionsbereitschaft.

Arbeitsplatzverluste werden dramatisch übertrieben, insb. von Gewerkschaften. Gewerkschaften würden dabei ihre eigenen Interessen verfolgen und deshalb überdramatisieren. Die Bedrohung sei jedoch übertrieben.

Langsame Veränderungen in Politik und Unternehmen werden angeprangert. Auch wenn die öffentliche Berichterstattung zur Digitalisierung als insgesamt sehr negativ wahrgenommen wurde, treibe die Presse den digitalen Wandel in einigen Bereichen auch voran und würde beispielsweise zu langsamen Fortschritten in Politik und Unternehmen anprangern.

Tabelle 24 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 24: Druck durch Übertreibungen in der Öffentlichkeit

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Ich habe mal diesen Punkt gehört, der aus meiner Sicht übertrieben wird in der öffentlichen Diskussion , nämlich „Deutschland verschläft die Digitalisierung“. Das glaube ich nicht. Was Deutschland ja unterscheidet von vielen anderen Ländern, ist, dass Deutschland so diese traditionellen Branchen und Unternehmen hat. Die haben natürlich erstmal ein bisschen gebraucht, um aufgeweckt zu werden, haben jetzt aber auch die finanzielle Kraft, die Digitalthemen alle anzustoßen.“ (Vorstand, Bank 3)	Berichterstattung ist überwiegend übertrieben und negativ	Druck durch Übertreibungen in der Öffentlichkeit

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Die Diskussion um Digitalisierung in Richtung Angst wird in meinen Augen deutlich übertrieben .“ (CEO, Bank 2)		
„ich glaube, dass ein paar Dinge untertrieben werden, nämlich die Frage, wie man in der digitalen Welt wiederum qualitätsgesicherten Content für Menschen bereitstellen kann . Wir haben ja im Moment das Phänomen, dass immer mehr schnelle Meldungen ins Netz gestellt werden, weil man auch denkt, das muss alles ganz schnell raus bevor ein anderer es rausbringt, die Redaktionen werden ausgedünnt und die Menschen sind immer mehr verunsichert, ob das, was sie da alles im Netz finden, auch etwas mit der Wahrheit zu tun hat .“ (CEO, Bank 4)		
„Ich glaube es ist unterschätzt , das übliche Hype-Cycle Thematik , Sie kennen den Cycle bestimmt. Ich glaube wir sind gerade auf dem, wir glauben alle es ist ein Hype, der ist es auch noch nach wie vor, im Moment geht es so ein bisschen zurück, weil die Menschen sagen, naja, so wirklich was ändert sich ja nicht. In meinem Arbeitsumfeld – für Juristen gilt das insbesondere – die sagen ‚ist doch immer noch so wie früher, es hat sich doch gar nichts getan, ich schreibe doch immer noch Word-Dokumente, was die mir hier erzählen ist doch eigentlich alles Quatsch‘. Und das stimmt zu einem gewissen Grad, aber nach vorne hin, was ich sehe was kommt, werden sich viele umgucken. Und die, die das jetzt nicht aktiv treiben, die haben ein echtes Problem, weil die in drei, vier Jahren echt überrascht werden von der Entwicklung und dann gar nicht präpariert sind.“ (Head of Legal, IT 2)		
„Dieser Druck oder diese Erwartungshaltung , die hört man aus dem Board, weil Digitalisierung hat jeder irgendwann mal in der FAZ gelesen .“		
„Der technologische Aspekt wird übertrieben , es wird der anstehende gesellschaftliche Wandel , der wird mir viel zu wenig thematisiert .“ (Vorstand 2, Chemie 1)		
„Wir sind jetzt in so einer Zwischenphase, wo Teile umgesetzt sind, andere noch nicht, alles noch ein bisschen schwierig ist und deshalb hat keiner so ein klares Bild davon. Das merkst du in der öffentlichen Diskussion. Da werden dann Ängste übertrieben, aber auch Heilsversprechen, die dann nicht eingehalten werden, und dann auch wieder diese Ängste verstärkt.“ (CEO, Photovoltaik)		
„Die öffentliche Berichterstattung ist dumm, weil die das Problem nicht beim Namen nennt. Die ist ja geradezu naiv . Also vor allem negiert die eine Herausforderung, die Digitalisierung mit sich bringt, nämlich Geschwindigkeit ist quasi kein Faktor mehr.“ (Head of Strategy & Innovation, Medien 3)		
„Die öffentliche Berichterstattung ist ein bisschen auch		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>von Unsicherheit geprägt, weil keiner genau weiß, wo es hingeht. Auch die immer wieder in den Medien diskutierte Frage, sind wir in Europa und Deutschland schon abgehängt oder nicht, spielt sich alles nur noch in den USA und China ab, das geht ja mal in die eine und die andere Richtung. Also, ich sage mal so, die Berichterstattung hat sicherlich positiv, dass das Thema immer wieder getrieben wird, wobei ebenso viel negativ, dass damit natürlich auch die Unsicherheit bleibt.“ (CEO, Rohstoffe 1)</p>		
<p>„Also wenn Sie mich fragen, so generell in den breiten Medien wird das Thema Digitalisierung finde ich viel zu simpel dargestellt. Also klar, das ist überall in den Medien präsent [...], aber das wird so simpel und einfach dargestellt, das zu tun, dass ich finde, das der Komplexität des Themas und der Reichweite des Themas überhaupt nicht gerecht wird. Also insofern, es ist in allen Medien, aber ich glaube wirklich, dadurch zu verstehen, was das bedeutet, was das auch an Investitionen bedeutet, was das auch für, sage ich mal, Auswirkungen hat auf Jobprofile, Auswirkungen auf Skillprofile, die wir in der Zukunft haben müssen und sowas, das finde ich kommt deutlich zu kurz und wird dem Thema nicht gerecht.“ (VP Strategy & Digital, Maschinenbau 3)</p>		
<p>„Das, was ich wahrnehme, ist, dass es zuweilen nicht vollständig durchdrungen wird vielleicht in der Presse, welche Komplexität tatsächlich hinter dem Wort Digitalisierung für den ein oder anderen von uns steht. Da wird viel in der Presse vorausgesetzt, weil natürlich auch sehr viel Marketing dort betrieben wird. Die haben alle ihre Presseabteilung, wie wir übrigens auch, wo dann schon eine ganze Menge Marketing für gewisse Dinge betrieben wird. Und ich glaube, dass in Teilen die Industrie nicht so weit ist, wie das über die Presse suggeriert wird.“ (CFO, Rohstoffe 2)</p>		
<p>„Die öffentliche Berichterstattung ist glaube ich relativ häufig ziemlich an der Oberfläche.“ (CEO, Einzelhandel)</p>		
<p>„Die Berichterstattung ist plakativ, weil sie von wenig Sachkenntnis getrieben ist. Nicht Sachkenntnis zum Thema digital, sondern mangelnde Sachkenntnis von der Wandlungsfähigkeit von Unternehmen. Unternehmen haben gelernt, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. [...] Und es ist für die Journalisten und für die öffentliche Berichterstattung natürlich schwer nachzuvollziehen, weil sie nicht Teil solcher Unternehmen sind, die gelernt haben, sich unter hohem Wettbewerbsdruck ständig anzupassen.“ (CEO, Chemie 1)</p>		
<p>„Es gibt auch Elemente, die in der öffentlichen Diskussion übertrieben werden. Also die Bedrohung von Arbeitsplätzen ist gar nicht so ausgeprägt, das glaube ich tatsächlich, weil es entstehen ja ganz neue</p>	<p>Arbeitsplatzverluste werden dramatisch übertrieben, insb. von</p>	

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
Arbeitsmöglichkeiten. Wir können sehr viel kreativer, innovativer werden, das wird übertrieben , weil man immer nur im Kopf hat, den normalen oder den einfachen Fließbandarbeiter, ja, den wird es im Zweifel nicht mehr geben, nicht in dem Maße, ja da werden sich andere oder haben sich ja auch schon andere Berufsbilder ausgebildet, die wir brauchen werden und die eine größere Rolle spielen.“ (Head of Legal, IT 2)	Gewerkschaften	
„Ich nehme die Presse nicht nur so negativ wahr, was das Thema Digitalisierung angeht, eher als jemand der auch treibt und sagt okay, wir sind da zu langsam , insbesondere in der Politik .“ (Division Head, Bank 1)	Langsame Veränderungen in Politik und Unternehmen werden angeprangert	
„Wenn ich so lese, da will man jetzt eine Cloud aufbauen in Europa, das ist ja alles eine Witznummer (lacht).“ (CEO, Medizintechnik)		
„In Deutschland, glaube ich, führen wir eine sehr eigene Debatte . [...] Das ist für mich eine übertriebene Diskussion zum Datenschutz“ (Global Head of HR, IT 1)		
„Die Deutschen sind vom Grundsatz her schon einmal strukturkonservativ , das liegt uns in den Genen, es ist kulturell bedingt und wir sind überdurchschnittlich, gemessen an anderen Nationen, überdurchschnittlich risikoavers .“ (CEO, Lebensmittel 1)		
„Ich bin relativ viel unterwegs und was mir auffällt ist jetzt, wenn ich USA, China, Korea und so anschau, da werden in erster Linie mal die Chancen durch den digitalen Wandel in der öffentlichen Berichterstattung gebracht und das prägt die Einstellung der Menschen dann auch dazu. Versus in old Europa und Deutschland vorne weg, ich sage jetzt mal so ein bisschen das Thema Technikangst, Technikfeindlichkeit , wird in den Medien da ziemlich stark gespielt und hilft uns ja natürlich nicht. Also angefangen von Lehrern, in der Grundschule und so weiter, so nach dem Motto, die Kinder müssen das erstmal an der Tafel und alles lernen, also das ist das, was sich so bei mir so im ersten Moment da breit macht, dass die Kommunikation weltweit sehr unterschiedlich ist. Die Kommunikation dann über die Medien, sehr stark natürlich das Verhalten der Leute prägt , wie sie mit dem Thema umgehen.“ (Vorstand, Maschinenbau 4)		

5.1.4.5 Druck durch Kapitalmarkt

Top-Manager insbesondere von börsennotierten Unternehmen erwähnten auch einen Shareholder Value Druck. Dieser würde in unterschiedlichen Situationen entstehen. Basierend

auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum Druck durch den Kapitalmarkt in zwei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Shareholder Value Druck durch höhere Erwartung an Cashflow-Wachstum
- Fragen von Investoren zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens

Shareholder Value Druck durch höhere Erwartung an Cashflow-Wachstum. Der Kapitalmarkt verlange Cashflow-Wachstum und Digitalisierungsprojekte seien die dafür notwendigen Investitionen.

Fragen von Investoren zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Vor allem große Investoren suchten regelmäßigen Austausch auf Investor Relations Roadshows, um Fragen zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu stellen.

Tabelle 25 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 25: Druck durch Kapitalmarkt

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Wir unterliegen einem extremen Shareholder Value Druck , Cash-Flow Wachstum etc. vorzuweisen. Der Kapitalmarkt gibt jedoch nicht unbedingt die Zeit für lange Anpassungen.“ (CEO, Finanzen 1)	Shareholder Value Druck durch höhere Erwartung an Cashflow-Wachstum	Druck durch Kapitalmarkt
„Ich glaube natürlich, dass Investoren und auch Medien die Vorstände zu diesen Themen trimmen , das glaube ich schon.“ (Managing Partner, Anwaltskanzlei)		
„Wir verspüren in jedem Fall einen gewissen Handlungsdruck durch die Investoren und Eigentümer bei diesen digitalen Innovationsthemen, in jedem Fall.“ (CDO/Division Head, Immobilien)		
„Und da sage ich Ihnen auch, das ist ein absoluter Effizienzsteigerer , wenn ich die Sachen digital habe und dann kann ich natürlich auch dementsprechend Leute einsparen und somit für den Shareholder interessanter sein. Das ist natürlich jetzt harter Kapitalismus, aber so funktioniert die Welt“ (Vorstand 1, Chemie 1)		
„Das ist ja immer so, da sage ich mal, das gibt jetzt so eine Mode und dann sagen wir, wo stehst du denn in der Digitalisierung und was machst du und zeig uns mal, was das kann und dann kann man da natürlich eine schöne Kapitalmarktstory daraus machen und natürlich muss man zeigen , dass man da mit dabei ist und was man tut .“ (Vorstand 1, Telekommunikation)		
„Wir sind ja eine Firma, die am Ende ökonomisch agiert,		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>die Aktionäre hat und wo Erwartungshaltungen stehen. Also was Sie ja immer tun, ist, Sie haben ökonomische Ziele und da fragen Sie sich, wie kann ich diese denn erreichen? [...] Und dann stellen Sie fest, dass die Digitalisierung eben in vielen Punkten ein Enabler ist, die es Ihnen erst ermöglicht (!), weiterzukommen in der Produktivität in den Fabriken oder Effizienzsteigerung in den Werken oder sowas.“ (CTO/Division Head, Nutzfahrzeuge 1)</p>		
<p>„Das ist die Aufgabe von den großen Investoren, die große Aktienpakete bündeln und auch fortlaufend das Gespräch suchen mit den Managern und auf den Investor Relation Roadshows, das sind ja einfach Fragen der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und deshalb müssen Antworten darauf gegeben werden und aus dem Aufsichtsrat heraus, also man, ich weiß gar nicht, ob da so der Impuls kommt. Also von daher, ich glaube der größte Druck oder der größte Impuls kommt schon durch die Investoren. Und das sind nicht Hänsel und Gretel auf der HV, sondern wie gesagt in den Roadshows, die ja das ganze Jahr über hinweg laufen.“ (Managing Partner, Anwaltskanzlei)</p>	<p>Fragen von Investoren zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens</p>	
<p>„Bei den Investoren und den Eigentümern auch, die stellen natürlich das Produkt Shoppingcenter so ein bisschen in Frage.“ (CDO/Division Head, Immobilien)</p>		
<p>„Tech-Unternehmen selbst betreiben relativ selten M&A, um ihre eigene Marktposition zu verstärken. Also platt gesagt, Amazon wächst lieber selbst, als dass es ein Zalando erwirbt. Wobei ich nicht sagen möchte, dass es morgen nicht trotzdem passieren kann oder wird, aber das ist eher selten. All diese ‚Neue-Welt-Unternehmen‘, digital Unternehmen, haben eine Mission, haben eine Vision und setzen sie lieber selbst um, ungeübt natürlich und unerfahren im Thema transformational M&A und deshalb findet das auch nicht statt. Das passt halt nicht, können die nicht und sie werden auch von den Investoren, wenn sie es denn gibt, regelmäßig dazu angehalten, sich nicht in Fusionen zu verzetteln. Die sollen selber wachsen, die sollen ihr Potenzial ausleben.“ (CEO, Bank 5)</p>		
<p>„Die großen Unternehmen werden durchdrungen durch den Aktienmarkt und durch die Frage ‚welche Story erzählst du?‘ Das heißt, wenn du einen Mainstream hast, der in bestimmten Unternehmungen vorherrscht, dann wirst du feststellen, dass sich dieser Mainstream sehr schnell auch verbreitet über die Investoren auf andere Unternehmen. Wenn da also so ein Mainstream ist, muss man eben auch sehen, dass das sehr schnell weitergetragen wird durch die Kommunikation, durch die Investoren, die Fragen dann auch nach ‚was macht ihr bei Digitalisierung‘ und dann müssen darauf alle aufspringen.“ (Division Head, Versicherung 2)</p>		
<p>„Natürlich wird dieses Thema von den Investoren nachgefragt und es wird einerseits als gut empfunden,</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>dass wir bestimmte Akquisitionen gemacht haben und dann kommt natürlich auch die Frage, was macht ihr denn damit? Wie nutzt ihr denn das Know-how, das ihr da erworben habt, vielleicht auch in anderen Teilen des Unternehmens?“ (CMO, Pharma 2)</p>		
<p>„Also das Thema ist, wie sie es gesagt haben, allgegenwärtig in den Medien, es ist eigentlich auch so die Standardfrage, die Investoren fragen. [...] Also Investoren fragen zum Beispiel nach solchen Dingen, wie viel gebt ihr denn überhaupt für Digitalisierung aus im Jahr?“ (VP Strategy & Digital, Maschinenbau 3)</p>		
<p>„Dass das Thema von Investorensseite stark gepusht wird ist klar, aber auch da gepaart mit einem großen Halbwissen, das ist mehr getrieben durch, verschlafen die was, sind die da aktiv und was tut sich denn da. [...] Gerade jetzt hatte ich letzte Woche wieder Roadshow zwei Tage mit den Investoren, also virtuell, da setzt sich mehr und mehr durch, also wenn man es genau betrachtet, ist es eher eine Business Challenge und ein Effizienzthema, das ihr ordentlich stemmen müsst und mit dem ihr euch ordentlich auseinandersetzen müsst.“ (CEO, Chemie 1)</p>		

5.1.4.6 Druck durch privates Umfeld

Nicht nur das berufliche Umfeld oder die Markt- und Wettbewerbssituation scheint Top-Manager zu beeinflussen. Einige Top-Manager berichteten auch von den sichtbaren Veränderungen in ihren privaten Lebensbereichen, die einen Einfluss auf ihre berufliche Tätigkeit hätten. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum Druck durch das private Umfeld in zwei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Technologische Veränderung im Privatleben
- Impulse durch die eigenen Kinder

Technologische Veränderung im Privatleben. Viele Executives nannten die technologische Veränderung in ihrem Privatleben als einen der Treiber für ihre Einstellung zur Digitalisierung. Das reiche von der Einführung von Internet und Smartphone bis hin zum Interesse für z.B. E-Mobilität und Carsharing. Top-Manager berichteten, dass Sie sich überlegten, inwiefern sie einzelne Aspekte dieser Geschäftsmodelle auf das eigene Unternehmen übertragen könnten.

Impulse durch die eigenen Kinder. Mehrere Gesprächspartner berichteten auch von vielen Impulsen durch die eigenen Kinder für „freie, ehrliche Informationen was neu ist und sich entwickelt, ungeschminkt und unpolitisch aus Anwendersicht und was andere Unternehmen bereits erfolgreich nutzen“ (CEO, Bank 4).

Tabelle 26 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 26: Druck durch privates Umfeld

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>„Bei mir persönlich ist das Thema Digitalisierung schon deutlich früher vakant geworden und zwar eher im privaten Lebensbereich. Das Thema Carsharing hat mich sehr interessiert, E-Mobilität und Carsharing. [...] Das hat mich sehr zum Nachdenken gebracht: Ist das gut für mich persönlich oder nicht? Und wie ist das denn aus Sicht des Unternehmens, Car2Go oder DriveNow? Dann habe ich angefangen, diese Überlegungen auf [unser Unternehmen] zu übertragen. [...] Das Thema Digitalisierung ist etwas, was vom Arbeitsplatz ins Privatleben und vom Privatleben in den Arbeitsplatz geht. Das trifft Sie quasi überall und Sie müssen sich permanent anpassen.“ (CEO, Bank 2)</p>	<p>Technologische Veränderung im Privatleben</p>	<p>Druck durch privates Umfeld</p>
<p>„Ich habe eigentlich diese ganzen Entwicklungen aus privatem Interesse vorangebracht.“ (Division Head, Versicherung 2)</p>		
<p>„Was mich weit gebracht hat, war mein erstes iPhone. (lacht) Ich habe früher nie Mails selbst geschrieben und ähnliche Dinge. Ich habe inzwischen dieses Ding, wo ich kein Papier mehr brauche, wo ich reinschreiben kann. Also diese Dinge bringen einen weiter, wenn der eigene Arbeitsplatz oder das eigene gesellschaftliche Umfeld auf einmal besser genutzt werden kann. Also die Informationsbasis, die man inzwischen bekommt über Google oder über andere Medien, wo man früher dicke Wälzer, dicke Bücher gebraucht werden kann und das hilft ungeheuer auch beim Job. Also das war auch eher eine Evolution als eine Revolution, aber am stärksten war für mich das iPhone, muss ich sagen.“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2)</p>		
<p>„Ich habe viel programmiert in meiner Jugend. Meine Tochter macht Informatik, mit der mache ich viel, also insofern fühle ich mich da sehr nah dran, aber eher aus Privatinteresse, sage ich mal so. Da habe ich echt Glück. Aber das ist kein must have in meinem Amt, das ist eher Background und Privatinteresse. Also da bin ich technologisch schon ziemlich gut informiert, so wie ich es brauche. Ich probiere auch alles aus.“ (CEO,</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
Medizintechnik)		
<p>„Ich bin zum Beispiel persönlich ein bekennder Leser von Papierbüchern. Die Haptik ist für mich wichtig und es hat für mich eine Wirkung von Ruhe. Das hat nichts damit zu tun, dass ein digitalisiertes Buch, das lesen meine Töchter, viel leichter ist, überall verfügbar ist, ich kann die Dinger runterladen. [...] Wenn ich meine Kinder frage, „Papa, du bist total antiquiert, das geht doch gar nicht“, das sind für mich so Dinge wo ich sage nein, das wäre übertrieben, im Unternehmen selber bin ich mir auch nicht sicher.“ (CEO, Bank 2)</p>	<p>Impulse durch die eigenen Kinder</p>	
<p>„Ich nehme tatsächlich die meisten Impulse von meinen Kindern auf. Die sind zwischen 21 und 30, die jüngste ist würde ich mal sagen schon Digital Native, die älteste noch nicht, aber affin sind sie alle dafür. Und solange ich noch so intensiv an ihrem Leben teilnehmen darf, wie das im Moment der Fall ist, kriege ich natürlich frei Haus geliefert, was gerade neu ist und was alles geht und das drei Mal leicht unterschiedlich und dann kann ich das wieder abgleichen mit unseren IT-Experten hier, aber das ist eben anders als von der Seite von Verantwortlichen, die teilweise auch ihre alten Systeme schützen wollen, die kriege ich ja von meinen Kindern völlig ungeschminkt und unpolitisch aus Anwendersicht das, was man gerade in der Altersstufe gebrauchen kann oder nicht gebrauchen kann. Also das ist der härteste Proof. Ja wenn die sagen ‚du, was ihr das macht, das kannst du vergessen‘, dann sagen die mir das ganz ehrlich. Und ‚guck mal Papa, hast du schon gesehen, was die da haben? Das braucht ihr auch‘. Das geht am schnellsten.“ (CEO, Bank 4)</p>		
<p>„Dann kommt der Generationswechsel auch hinzu, also die jüngere Generation und die Generation nach dir, die mit dem iPad schon im Kindergarten aufwächst. Und das war natürlich eine Entwicklung, wenn du dir überlegst, also die Generation vor mir, die hatte noch Schiefertafeln.“ (Division Head, Versicherung 2)</p>		
<p>„Also in den letzten Feinheiten der Technik beherrsche ich es nicht, sage ich ganz offen. Ich kann natürlich iPhone, iPad, die ganzen Dinge, die beherrsche ich alle auch, aber technisch richtig durchdringen kann ich das nicht und es dauert bei mir natürlich viel länger, als bei meinen Enkeln oder bei meinen Kindern. Das dauert länger, aber man muss das mitmachen. [...] Egal wie lange meine berufliche Aktivität noch dauert, mich wird das weniger stark tangieren als meine Kinder und meine Enkel und das ist meine größte Sorge. Aber das ist auch einer der Gründe, warum ich auch ganz intensiv mit beobachte, weil einfach das Leben meiner Kinder und meiner Enkel natürlich ein ganz anderes sein wird. [...] Ich kann nicht abschätzen, unter welchen Lebensumständen, unter welchen sozialen, politischen, wirtschaftlichen Umständen</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>meine Kinder oder meine Enkel leben.“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2)</p> <p>„Du ich sag mal so, das siehst du ja auch bei meinen Kindern, dass es denen einfacher fällt.“ (CEO, Bank 7)</p> <p>„Wie gehst du mit dem Thema Digitalisierung mit deinen Kindern um? Das hat sich auch geändert. Früher, als ich klein war, gab es das nicht, da gab es am Tag eine Stunde Fernsehen, wenn du Glück hattest. Habe ich mit meinen Kindern probiert, die Medienzeit einzuschränken, was schwieriger wird, je älter die Kinder die werden, wirst du auch dann merken, wenn du Nachwuchs hast und was dann bei Corona völlig sinnlos war. Das kannst du absolut vergessen. Und irgendwann kommst du an den Punkt, da musst du einfach damit umgehen und schauen, dass sie es halbwegs sinnvoll nutzen, aber auch akzeptieren, dass es sich ändert.“ (Vorstand, IT 3)</p> <p>„Die nächste Generation, die wird es nutzen. Und die, die es am besten nutzen, werden erfolgreich. In einer guten Schule hier in Deutschland, liest man Faust oder gibt man dem Kind ein iPad? Mein pensionierter Nachbar sieht gut aus mit seiner Süddeutschen [Zeitung] und meine Kinder laufen ständig rum mit Mobilfunkgeräten in den Händen.“ (CIO, Energie)</p> <p>„Ich sehe das natürlich auch in der Familie, ich habe drei Kinder. Die Kinder sind zwölf, zehn und sieben und ich muss natürlich gucken, Mensch wie geht das weiter und na klar, meine Tochter, die kleinste, die weiß schon seit zwei Jahren, wenn nicht noch früher, wie sie ein iPad bedient und die Kinder haben jetzt bei einer weiterführenden Schule ein Handy und das ist dann so ein Thema, was natürlich auch einher zieht in die Unternehmen, diese sogenannten Digital Natives sind ja im Grund genommen auch schon eine Generation, oder eine halbe Generation, davor und das macht mir schon Sorge, das muss ich Ihnen ehrlich sagen.“ (Vorstand 1, Chemie 1)</p>		

5.1.4.7 Druck durch Mitarbeiter

Top-Manager beschrieben, dass Handlungsdruck nicht ausschließlich von Akteuren außerhalb des eigenen Unternehmens komme. Auch in der eigenen Organisation gebe es Mitarbeiter, die den digitalen Wandel proaktiv gestalten wollen würden. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum Druck durch Mitarbeiter in zwei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Mitarbeiter, die Digitalisierungsthemen vorantreiben möchten
- Veränderungen im Privatleben werden auf die Arbeitswelt projiziert

Mitarbeiter, die Digitalisierungsthemen vorantreiben möchten. Viele Executives sahen außer Veränderungswiderstand im Unternehmen auch einige Mitarbeiter, die Digitalisierungsthemen vorantreiben möchten.

Veränderungen im Privatleben werden auf die Arbeitswelt projiziert. Neben dedizierten Innovationsteams und Digitalisierungseinheiten als Treiber für neue Ideen bekämen viele Mitarbeiter Veränderungen im Privatleben mit und projizierten diese auf ihre Arbeit. Das führe teilweise auch zu Ernüchterung, wenn sie langsamere Technik im Büro als zu Hause vorfänden.

Tabelle 27 bietet eine Zusammenfassung von ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 27: Druck durch Mitarbeiter

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Wir haben auch Einheiten, die rein Digitalisierung auf der Agenda haben, auch als Unruhestifter im Unternehmen sozusagen, dass die das auch vorantreiben, das Thema.“ (CEO, Medizintechnik)	Mitarbeiter, die Digitalisierungsthemen vorantreiben möchten	Druck durch Mitarbeiter
„Junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten völlig andere Arbeitsbedingungen und Arbeitstools , also auch aus der Richtung entsteht ein Handlungsdruck , bestehendes zu erneuern und zu verändern, also dass man sicherlich sagen kann, klar besteht ein Handlungsdruck.“ (Vorstand, Automobilzulieferer 2)		
„Ihre jungen Mitarbeiter sind mit Sicherheit wichtige Triebkräfte .“ (Vorstand, Chemie 5)		
„Das Thema Digitalisierung ist etwas, was vom Arbeitsplatz ins Privatleben und vom Privatleben in den Arbeitsplatz geht. Das trifft Sie quasi überall und Sie müssen sich permanent anpassen.“ (CEO, Bank 2)	Veränderungen im Privatleben werden auf die Arbeitswelt projiziert	
„Und die eigenen Mitarbeiter , da sehe ich einen hohen Druck , ehrlicherweise, das wird aber auch, ist natürlich eine ganz klare Geschichte, jeder kriegt das im Privaten mit , Internet oder Fernsehen oder wie auch immer, was alles möglich ist und projiziert das natürlich relativ schnell auf uns . Es ist glaube ich völlig normal, da schickt dann jemand irgendwelche Bilder aus dem Urlaub, man hat dann einen Magic Mirror gesehen bei einem der Retailer, wo man, direkt ohne Sachen anzuprobieren, sehen kann, wie einem das Kleidungsstück passen würde, wäre das nicht auch was für uns “, also diese große Welt und dann		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
kommt man hier montags wieder in sein Büro, der Rechner dauert ein bisschen länger hochzufahren als das private iPad auf dem Sofa am Sonntagabend das gemacht hat, man muss in solche Systeme rein, man hat nicht alles in coolen Apps wie privat, also dass da natürlich ein Druck vermeintlich aufgebaut wird, das merken wir schon.“ (CDO/Division Head, Immobilien)		

5.1.5 Evolution vs. Revolution

Im Rahmen der geführten Interviews zielte eine Frage explizit darauf ab, ob der digitale Wandel von Top-Managern eher als Evolution oder als Revolution wahrgenommen wurde. Dabei stellte sich heraus, dass die „digitale Revolution“ von vielen nicht als solche empfunden wurde. Die meisten Executives sahen die Digitalisierung als kontinuierliche Entwicklung mit zunehmender Geschwindigkeit, gelegentlichen Technologieschüben und nur vereinzelt revolutionären Zügen. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum „Entrevolutionieren“ des digitalen Wandels in zwei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Betrachtung als „völlig normale Veränderung“ mit unterschiedlichen, konkreten Implikationen in verschiedenen Bereichen
- Kontinuierliche Entwicklung statt digitaler „Revolution“

Evolutionär wurde dabei vor allem die technologische Entwicklung angesehen, die ständig fortschreite und sich auch weiter fortsetzen würde. Beispielsweise sagte ein Gesprächspartner zur binären Speicherung von Daten als 1 und 0: „Informationen in Blöcke zu zerlegen hat es auch schon bei der Telegraphie mit Morsezeichen gegeben“ (Division Head, Versicherung 2).

Revolutionär wurden vereinzelte Technologiesprünge gesehen, wie z.B. additive Fertigungsmethoden („3D-Druck“) im Maschinenbau sowie das Internet mit seinen Kommunikationsmöglichkeiten. Diese Entwicklungen sowie dadurch mögliche neue Geschäftsmodelle könnten weitreichende Auswirkungen haben, z.B. Veränderung des Kundenverhaltens und Disruption bestehender Wertschöpfungsketten.

Tabelle 28 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 28: „Entrevolutionieren“ des digitalen Wandels

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>„Also ich glaube dann nicht, dass es eine Revolution ist sondern eine Evolution, aber für viele Unternehmen trotzdem einen Genickbruch bedeuten kann, weil im Gegensatz zu den anderen Themen dieser evolutionäre Gedanke trügerisch sein kann, weil man eben so extrem schnelllebig ist und Geschäfte von heute auf morgen aufmachen können, z.B. Tesla und eben schnell Schaden den Etablierten anrichten können, was vielleicht in der Vergangenheit viel, viel länger gedauert hätte. [...] Die Antwort evolutionär, aber mit der Besonderheit, dass durch die Geschwindigkeit in einigen Branchen das Ganze so einen revolutionären Charakter haben kann, wenn man nicht schnell reagiert.“ (CDO/Division Head, Immobilien)</p>	<p>Betrachtung als „völlig normale Veränderung“ mit unterschiedlichen, konkreten Implikationen in verschiedenen Bereichen</p>	<p>„Entrevolutionieren“ des digitalen Wandels</p>
<p>„Das ist einfach für mich ein Projekt, das ist keine Revolution, sondern das ist einfach eine Verbesserung von Abläufen, die selektiv sich ihren Business-Case rechtfertigen müssen. Also keine Rocket Science, nein, also bitte Entmystifizieren und Transparenz schaffen und dann sind das ganz normale Entscheidungsprozesse. [...] Ich halte es für ganz wichtig, dass diese Digitalisierung entmystifiziert wird und als ein völlig normaler Prozess angesehen wird. Völlig normal!“ (CEO, Chemie 2)</p>		
<p>„Ich glaube nicht, dass es eine Revolution ist. [...] Ich glaube, der digitale Wandel ist für viele Unternehmen die Fortsetzung dessen, was man eigentlich schon immer gemacht hat, Geschäftsprozessoptimierung mit deutlich besseren Methoden. [...] Für einige Unternehmen heißt Digitalisierung tatsächlich, dass sie morgen nicht mehr da sind, das ist beim Handel so, dann gibt es eben keine Flächen, wo Produkte irgendwie ausgestellt werden. Kann sein, dass das für einige Unternehmen wirklich eine Revolution im Sinne ihres Geschäftsmodells ist, aber für die meisten Unternehmen würde ich eigentlich sagen, ist es – gerade im Admin Bereich – eher eine Evolution. Da wird zwar oft eine Revolution draus gemacht und natürlich sage ich auch lieber, Digitalisierung ist was ganz Tolles, ganz Neues, aber aus meiner Sicht muss ich ganz ehrlich sagen, viele der Themen, wie kriege ich einen Prozess optimiert, da haben sich nur die Methoden deutlich verbessert.“ (CFO, Luftfahrt)</p>		
<p>„In der Realität ist es ja dann auch oft so, dass es sich erstmal graduell anfühlt, weil die Spieler erstmal am Bestehenden festhalten. Und der radikale Wandel kommt dann erst, wenn neue Spieler reinkommen, die plötzlich dann übernehmen. Die was ganz Neues machen, wo alle dann auf einmal rüberhüpfen. Das ist ja dann erst der radikale Wandel. Aber die Firmen und Dienstleistungen, die wir heute täglich nutzen, die gehen da ja auch meist evolutorisch ran. Von daher spüren wir da ja auch eine Evolution bis zu dem Zeitpunkt, wo</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
wir sagen: Oh, jetzt mache ich das aber anders und dann ist es von einem Tag auf den anderen.“ (CEO, Photovoltaik)		
„ Unternehmen haben gelernt, sich unter hohem Wettbewerbsdruck ständig anzupassen. Deshalb erscheint es für einen Journalisten scheinbar revolutionär, für uns ist es eine relevante Business Challenge . [...] Also ich sage mal, die Veränderung von digital wurde ja mal lange prognostiziert, dass sie sehr disruptiv und sehr schnell ist. Das ist nicht der Fall. Also das zeigt sich, wo wir vor vier Jahren standen und wo wir heute stehen. Das ist nicht revolutionär. [...] Hier sehe ich jetzt keine dramatische Veränderung oder eine Andersartigkeit, die einer besonderen Berücksichtigung bedarf. “ (CEO, Chemie 1)		
„Ich halte den digitalen Wandel für eine Evolution, die an Geschwindigkeit zunimmt. “ (Division Head, Versicherung 2)	Kontinuierliche Entwicklung statt digitaler „Revolution“	
„In der Versicherungswirtschaft ist das Umstellen von manuellen Vorgängen auf IT-basierte Vorgänge ein ständiger Prozess gewesen.“ (Division Head, Versicherung 2)		
„Also ich sage mal, Wandel hat es immer gegeben. Das war die Dampfmaschine, das war das Automobil, das war das Flugzeug, das war das Telefon, das war die Einführung des Computers. Das hat es ja alles schon gegeben.“ (CEO, Lebensmittel 1)		
„Ehrlich gesagt ist ja das ganze Thema Transformation in Unternehmen, in unseren eigenen auch, die wir beraten, eine längerfristige Entwicklung oder Evolution , die du nicht aufhalten kannst. Also musst du dich darauf einstellen und sagen ‚wir gehen es an‘. ‚Wir machen hier nicht weiter‘ ist keine Lösung. Das ist ähnlich wie vor 10, 15 Jahren , fing es dann an mit Kosteneffizienz und mit Kaizen und die ganzen Geschichten.“ (Vorstand, IT 3)		
„In der Medienberichterstattung, die haben so getan ‚jetzt kommt die nächste Revolution‘, da habe ich gesagt, das ist Bullshit, das ist eigentlich eine Transformation, die sicherlich an Geschwindigkeit gewonnen hat.“ (CEO, Automobilzulieferer 1)		
„Ich sehe jetzt aber nicht sozusagen irgendwo für meine Situation, da gab es dann mal so einen Break Punkt sozusagen und ab dann ging das richtig los, sondern eher sich so ein kontinuierlich entwickelnder Prozess , der eher an Fahrt aufnimmt. “ (Vorstand, Automobilzulieferer 2)		
„Dies ist ein weiterer technologischer Wandel , von denen die Menschheit viele gesehen hat.“ (CTO/Division Head, Nutzfahrzeuge 1)		

5.2 Management des digitalen Wandels

Im Rahmen der zweiten Forschungsfrage habe ich untersucht, wie Top-Manager privat ihr Management des digitalen Wandels beschreiben. Dafür hatte ich vier Leitfragen definiert:

- 2-A *In welcher Rolle sehen sie sich selbst – als Treiber oder Getriebene des digitalen Wandels?*
- 2-B *Welche Maßnahmen geben sie vor zu ergreifen?*
- 2-C *Welche Herausforderungen sehen sie?*
- 2-D *Welche Wünsche und Chancen äußern sie?*

Abbildung 16 fasst die Datenstruktur zur zweiten Forschungsfrage zusammen. Im Folgenden werden die Daten und Interpretationen erster und zweiter Ordnung aufgeführt.

Abbildung 16: Datenstruktur zur zweiten Forschungsfrage

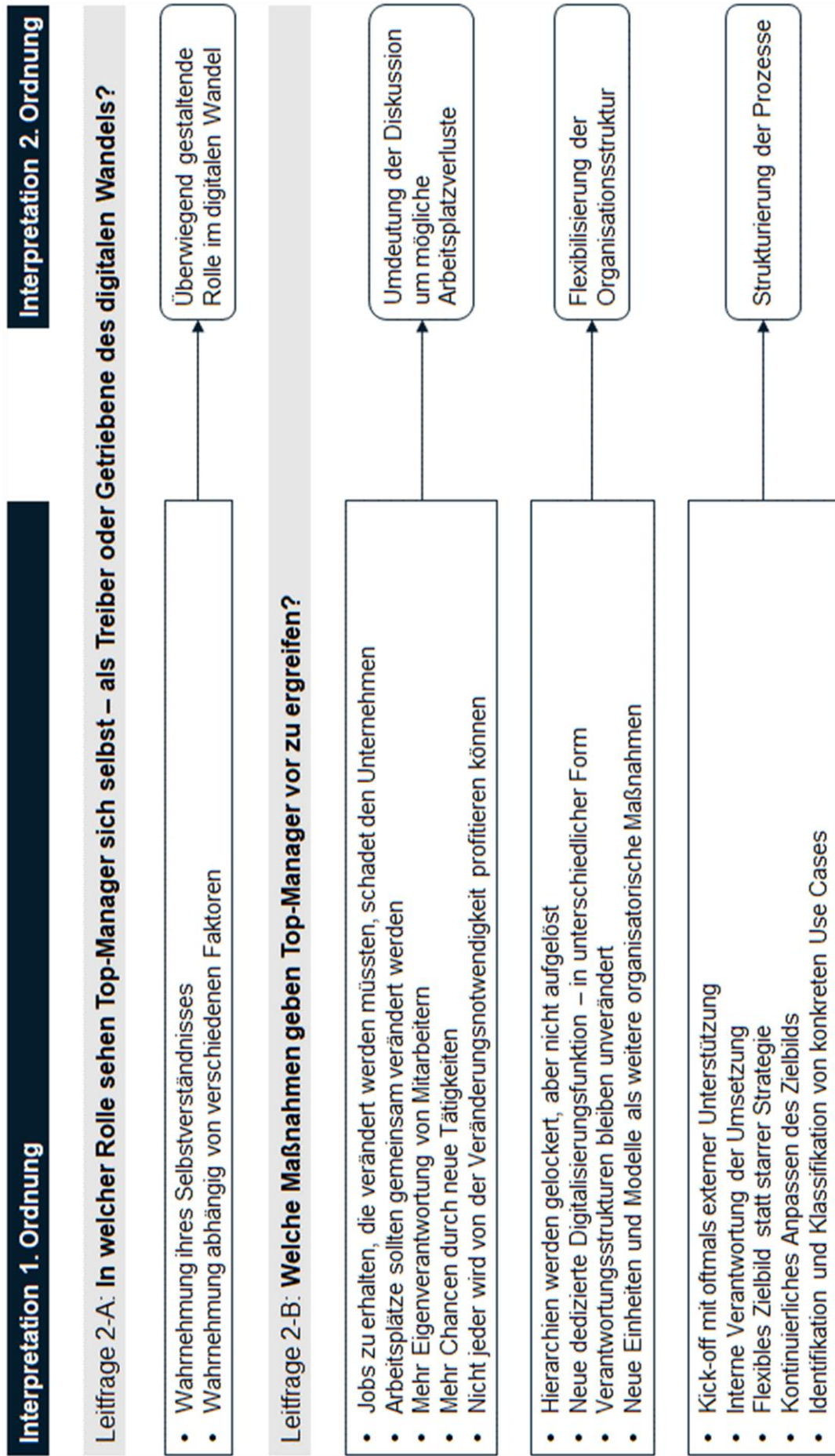


Abbildung 16: Datenstruktur zur zweiten Forschungsfrage (Fortsetzung)

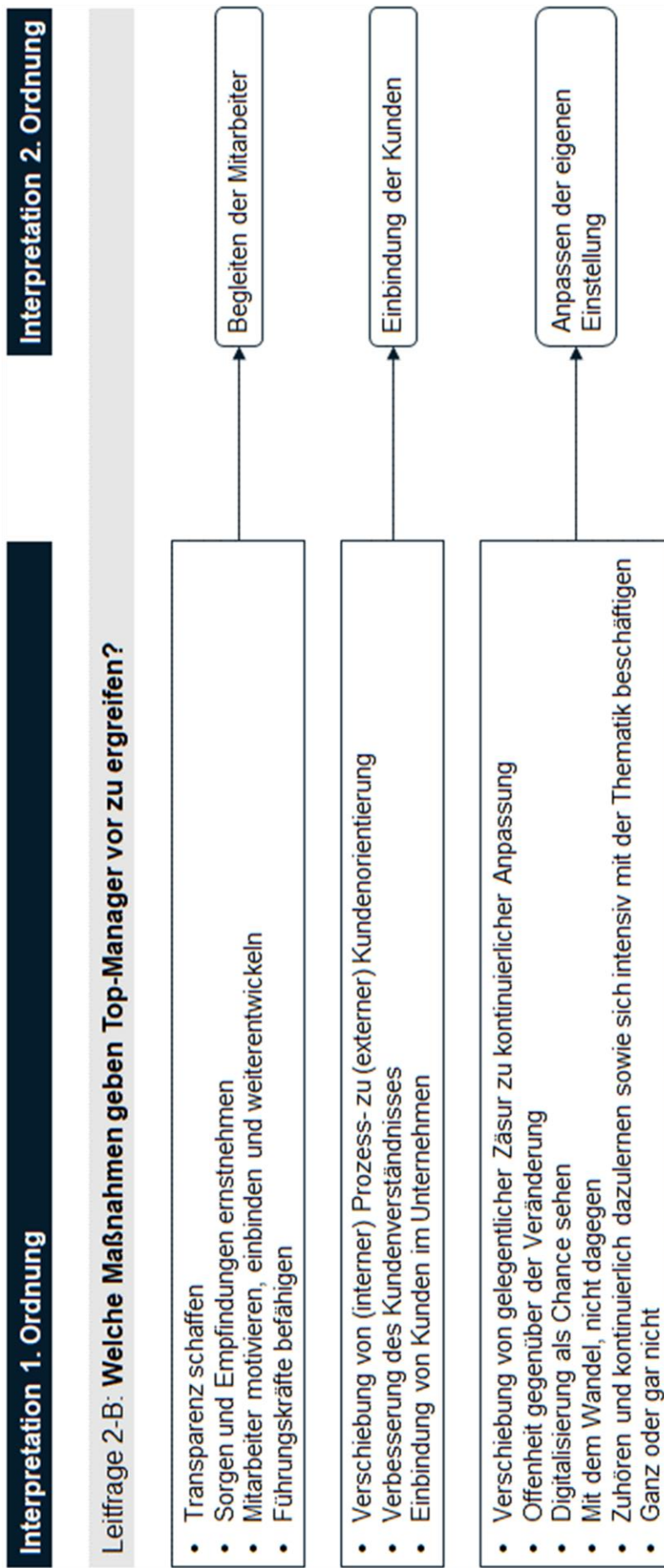
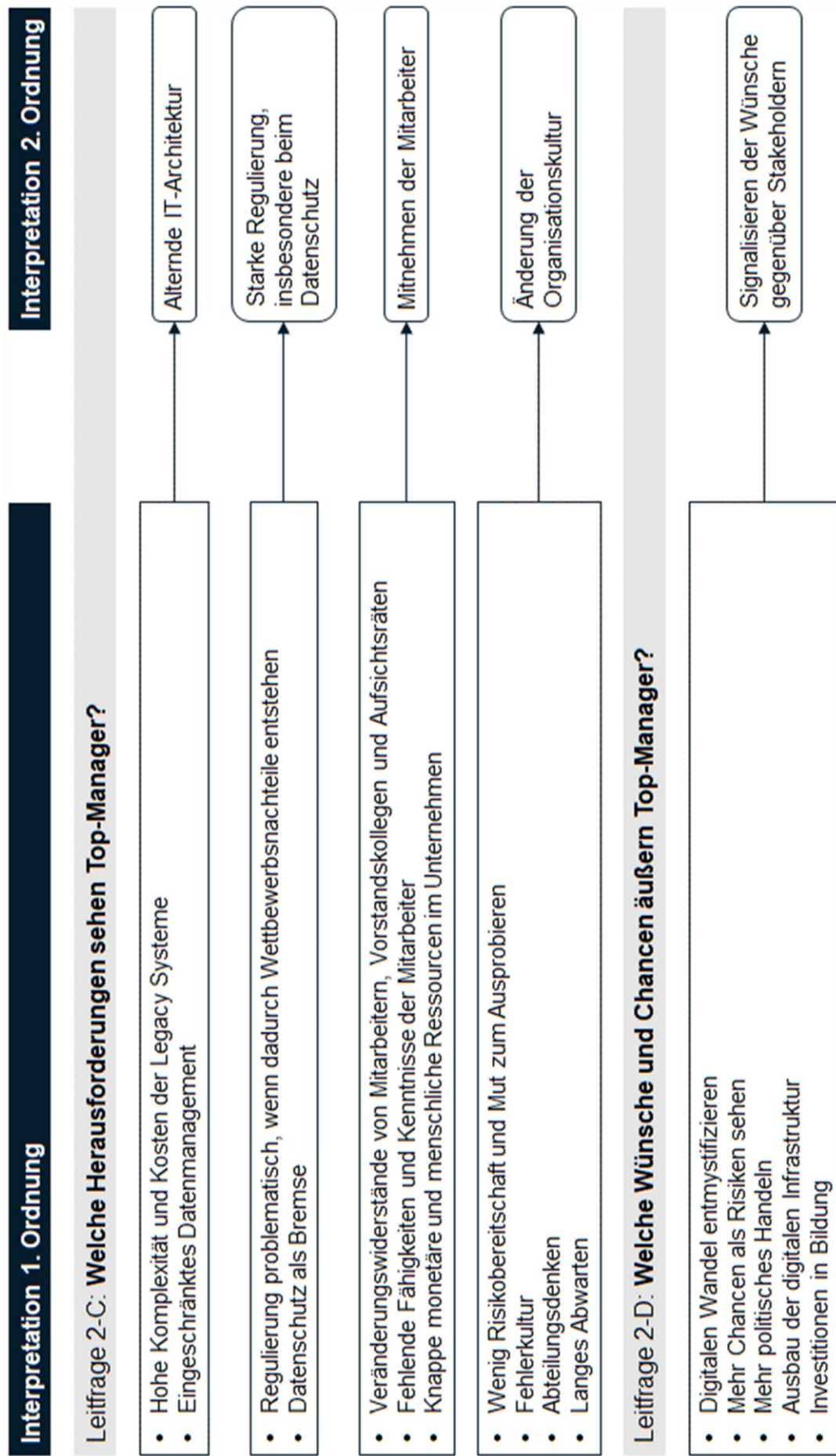


Abbildung 16: Datenstruktur zur zweiten Forschungsfrage (Fortsetzung)



5.2.1 Eigene Rolle – Gestalter vs. Getriebener

Die meisten Top-Manager bezeichneten sich eher als Gestalter des digitalen Wandels – selbst dann, wenn sie ihr Unternehmen oder ihre Industrie als getrieben wahrgenommen haben. Nur wenige Top-Manager beschrieben einen reaktiven Umgang mit der Digitalisierung oder sahen sich in einer Befähigungsrolle („Enabler“, Maschinenbau 4) oder als Beobachter, unter anderem aufgrund ihres Alters. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur überwiegend gestaltenden Rolle im digitalen Wandel in zwei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Wahrnehmung des Selbstverständnisses
- Wahrnehmung abhängig von verschiedenen Faktoren

Wahrnehmung des Selbstverständnisses. Ein Großteil der befragten Top-Manager hat sich klar als Gestalter bezeichnet und vom Selbstverständnis der Managertätigkeit gesprochen: „Ich fühle mich als Innovator und sehe das als meine Value Proposition“ (CEO, Chemie 2), „sonst wäre ich falsch für den Job“ (CDO/Division Head, Immobilien). Sie lehnten es ab, getrieben zu sein. Außerdem nannten sie einen hohen Grad an eigenen Ideen und früher Verwendung von Technologie sowie nicht sehr veränderungsbereite Unternehmen als Gründe für Ihre Sichtweise.

Wahrnehmung abhängig von verschiedenen Faktoren. Ein weiterer Teil der befragten Top-Manager sagte, dass die Wahrnehmung ihrer Rolle abhängig von Projekt, Geschäftsbereich, Timing und Aufgeschlossenheit gegenüber Fortschritt sei. Außerdem sei es leichter, bei konkreten Problemstellungen gestaltend tätig zu sein, während man auf höheren Ebenen eher abhängig von den langfristigen Entwicklungen der Industrie sei. Schließlich könne man abhängig vom Thema auch Fast Follower, Aufholer oder Begleiter sein.

Tabelle 29 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 29: Überwiegend gestaltende Rolle im digitalen Wandel

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Ich kann auf keinen Fall Getriebener sein, wenn ich die Position habe, dann sollte ich meinen Job an den Nagel hängen. Ich muss Gestalter sein.“ (CEO, Bank 2)	Wahrnehmung des Selbstverständnisses	Überwiegend gestaltende Rolle im

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Wenn der Vorstand sich nicht verändert, ist er weg. “ (Vorstand, Bank 1)		digitalen Wandel
„Ja, ich fühle mich doch als Gestalter. (Nachdenkliche Pause) Noch habe ich mehr Ideen, als ich Ideen zugespült bekomme, was ganz angenehm ist “ (Division Head, Anwaltskanzlei)		
„Im Moment würde ich mich tatsächlich eher als Gestalter sehen, also im Sinne von nicht getrieben. Man muss sich so ein bisschen losmachen in meiner Position, glaube ich, von diesem Getriebensein, ne, ich glaube, wenn man das wäre, wollen wir es mal so rum formulieren, dann macht man den Job nicht richtig. “ (CDO/Division Head, Immobilien)		
„Als Manager würde ich mich nicht als Getriebener sehen, denn ich würde es ja aktiv auftreiben und durch Pilotprojekte auch in der Organisation herstellen, also da würde ich mich schon als Treiber sehen, es sei denn, also der Wettbewerb ist in einigen Bereichen schon voraus, aber auch da würde ich mich nicht als Getriebener sehen, sondern ich würde - wenn Sie Prozesse aktiv angehen und mit Experten, dann muss man sich nicht als Getriebener fühlen. Sie können ja auch wenn Sie ein Nachholer oder Aufholer sind, haben Sie ja ein Programm und haben Sie ja Meilensteine und Sie sind ja Herr des Prozesses und da würde ich mich nicht als Getriebener sehen, nein.“ (CEO, Chemie 2)		
„(ohne Zögern) Wir sind Gestalter, ganz klar. Aber das liegt daran, das ist auch unser Selbstverständnis , wir gewinnen bei jeder Veränderung, das seit über 20 Jahren. Also wir nutzen die Veränderung , also es ist ja immer so: Veränderung, ist das eine Chance oder ist das ein Risiko? Es ist immer beides, so.“ (CEO, Versicherung 3)		
„Ich glaube tatsächlich, dass ich mich eher als Gestalter gefühlt habe, weil diese Change Agenda habe ich mir selbst gesetzt und mit dem CEO abgestimmt.“ (CFO, Luftfahrt)		
„Wir sind Gestalter, wir sind absolut Gestalter. Wir haben auch gesagt, wir müssen die Dinge, und das war auch immer der Erfolg von mir, dass wir Dinge vorreiterhaft mit den Kunden diskutiert haben.“ (CEO, Automobilzulieferer 1)		
„Also ich denke, wir sind da ziemlich weit vorne mit dabei , insofern Sie drücken mit Ihrer Nachfrage etwas Getriebenes aus, das ist in keinem Fall die Sache, sondern ich würde eher sagen, wir sind Gestalter und nutzen neue, kreative Möglichkeiten, weil wir Appetit darauf haben.“ (Vorstand, Maschinenbau 2)		
„Also ich bin - und das muss ja eigentlich auch der Anspruch von jedem Manager sein, dass man nicht der Getriebene ist, sondern der Gestalter.“ (Vorstand 2, Chemie 1)		
„als Getriebener empfinde ich mich überhaupt nicht, in		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>meiner beruflichen Rolle bin ich eher Gestalter, ganz klar, weil wir natürlich viele innovative Themen auch inhaltlich voranbringen. Privat bin ich etwas verhaltener, tatsächlich.“ (Division Head, IT 1)</p>		
<p>„Definitiv Gestalter. Da könnten Sie auch meine Mitarbeiter befragen. [...] Also insofern zu Ihrer Frage bin ich ein absoluter Gestalter, ist eine meine Leidenschaften, neue Dinge herbeizuführen, neue Geschäftsmodelle zu innovieren, Digitalisierung auszuprobieren und auch real life in die Geschäftsprozesse einzubeziehen, also das macht richtig Spaß. Ansonsten sind Sie ein Verwalter, wenn Sie immer nur das machen, was Sie sowieso schon wissen und können, dann sind Sie wahrscheinlich an der falschen Stelle im Vorstand.“ (Vorstand, Chemie 5)</p>		
<p>„Also wenn ich als Manager zugebe, dass ich die digitale Transformation in Teilen verpasst habe, dann klar, ist völlig richtig, stelle ich mich natürlich sofort selbst in Frage. Und eins lernt man, wenn man so eine CEO-Karriere macht. Man darf sich nie selbst in Frage stellen (lacht). Man muss immer eine Antwort haben.“ (CEO, Rohstoffe 1)</p>		
<p>„Aufgeben ist ja keine Option. Wenn Sie als Führungskraft aufgeben, dann sind sie ja nicht mehr Führungskraft. Ich meine, das ist Teil der Rollenbeschreibung, mit Herausforderungen umzugehen.“ (Vorstand, Maschinenbau 4)</p>		
<p>„Ganz klar in der Gestalterrolle. [...] Ich sehe mich hier schon klar als Gestalter, weil [unser Unternehmen] sehr stark Vorreiter ist.“ (CFO, Rohstoffe 2)</p>		
<p>„Also ich bin bezogen auf [unser Unternehmen] hier mit Sicherheit eher Gestalter. Aber das hat damit was zu tun, dass [diese Art von Unternehmen] an sich nicht so veränderungsbereit ist.“ (Vorstand, Bank 3)</p>	<p>Wahrnehmung abhängig von verschiedenen Faktoren</p>	
<p><i>Interviewer:</i> „Würden Sie denn Ihre Rolle eher als Gestalter oder als Getriebener des digitalen Wandels sehen?“ <i>Interviewee:</i> „Beides, beides. Also es gibt Projekte, die wir rechtzeitig genug anfangen und uns da als Gestalter fühlen und auch von anderen so eingeschätzt werden und es gibt Themen, wo wir sagen, Mist, da sind wir jetzt echt hinten dran und werden getrieben. Mal so, mal so. Aber das ist ja auch in Ordnung, man kann ja nicht immer vorne sein. Also das gelingt, ja selbst Apple schafft das ja nicht. Eine Zeit lang waren die die Obergestalter und jetzt haben sie alle Huawei und andere im Nacken.“ (CEO, Bank 4)</p>		
<p><i>Interviewer:</i> „Würden Sie sagen, dass Sie eher Gestalter oder Getriebener sind von diesem digitalen Wandel?“ <i>Interviewee:</i> „Beides. Instant Payments sind wir Gestalter und bei den Filialen im klassischen Banking sind wir Getriebene.“ (Vorstand, Bank 1)</p>		
<p>„Also ich sehe die Finanzindustrie, sagen wir mal</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>allgemein Banken und Versicherungen, sehe ich ganz klar als Getriebene des digitalen Wandels in den letzten zehn Jahren. Die Gestalter des digitalen Wandels im Bereich der Finanzindustrie sitzen eigentlich in anderen Unternehmen.“ (Vorstand, Bank 6)</p>		
<p><i>Interviewer:</i> „Wie würden Sie denn Ihre persönliche Rolle sehen, glauben Sie, dass Sie eher Gestalter oder Getriebener dieser Veränderung sind?“</p>		
<p><i>Interviewee:</i> „Beides, beides. Wissen Sie, wenn Sie nur Getriebener sind, dann fehlt Ihnen so ein bisschen die positive innere Einstellung, das ist eher negativ. [...] Ich bin auch Beobachter: Was passiert? Wo gibt es neue Entwicklungen, wo gibt es neue Medien, wo gibt es neue Plattformen?“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2)</p>		
<p>„In meiner eigentlichen Rolle bin ich Gestalter, auf der Legal-Seite. Ich glaube, die <i>Branche</i> an sich ist ein Getriebener, weil wir so eine Innovationsgeschwindigkeit haben, wie wir sie einfach noch nie hatten.“ (Head of Legal, IT 2)</p>		
<p>„Das ist ein big statement, Gestalter... (Pause) Du also ich würde eher sagen, eher ein Follower. Ich glaube nicht, dass wir Gestalter sind, ich glaube die Gestalter sind, in dem Bereich, das was ich mache - ich sage mal Gestalter und Getriebener ist auch falsch. Ich bin kein Gestalter aber auch nicht irgendwo Getriebener, das hört sich so zwangvoll an.“ (CEO, Bank 7)</p>		
<p>„Also das ist ganz abhängig von dem Geschäft, in dem wir sind. Da sind wir getrieben auch, absolut. Also es ist einfach so, wir fühlen uns da schon auch getrieben in manchen Bereichen, aus dem Grund, weil wir hin- und hergerissen sind manchmal.“ (CEO, Medizintechnik)</p>		
<p>„Ich würde mal so sagen, das ist eine Frage, auf die wahrscheinlich die wenigsten eine ehrliche Antwort geben. Ich versuche es mal. Ich versuche gerade, aus der Rolle des Getriebenen in die Rolle eines Gestalters zu kommen. Aber ich bin sicherlich nicht derjenige, der das mitgestaltet hat.“ (CEO, Luxusgüter)</p>		
<p>„Also sicherlich sind wir alle getrieben und ich sage mal, gestalten können wir aber auch.“ (Vorstand 1, Chemie 1)</p>		
<p>„Es hängt davon ab, in unterschiedlichen Bereichen. Also manchmal wahrscheinlich Gestalter, aber manchmal eher wahrscheinlich auch Getriebener, weil man mithalten muss, bei bestimmten Sachen und ich würde nicht sagen, dass wir jetzt als Unternehmen oder jetzt auch in meiner Funktion der Vorreiter in vielen Bereichen sind, würde ich sagen nein.“ (CFO, Biotechnologie 1)</p>		
<p>„Also Getriebener ist mir zu wenig und Gestalter wäre mir zu viel. (lacht) Also ich fühle mich nicht so getrieben, weil ich behaupte, durch die vielfältigen Eindrücke, die ich gewinne und in meinem Job dafür gewinnen darf, dass ich genug darum weiß, um nicht nur getrieben zu sein. Aber</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
noch nicht so viel, dass ich behaupten würde, ich könne gestalten.“ (Head of Strategy & Innovation, Medien 3)		
„ Gestalter und Getriebener , das ist etwas, das Sie managen, da gibt es Chancen und da gibt es Risiken beziehungsweise Herausforderungen und damit muss man umgehen.“ (Vorstand 1, Telekommunikation)		
„Also so, wie ich die Rolle jetzt wahrnehme, bin ich sicherlich für [unser Unternehmen] ein Gestalter davon, weil wir sehr stark unseren Weg definiert haben, den wir da gehen wollen, sehr stark auch abgegrenzt haben, was wir tun und was wir nicht tun, also insofern, ich habe da schon noch das Steuer in der Hand , was gut ist, aber klar spürt man den Zeitdruck auf dem Thema und einfach auch den Erwartungsdruck natürlich.“ (VP Strategy & Digital, Maschinenbau 3)		
„Also als Getriebener nicht . Als Gestalter vielleicht auch nicht , weil das machen andere sicherlich noch ambitionierter und gestalten das und das gehört auch zu deren Aufgaben, das zu gestalten. Aber zu, also ich würde mich mal mehr als Förderer sehen.“ (CEO, Nutzfahrzeuge 2)		

5.2.2 Maßnahmen

5.2.2.1 Umdeutung der Diskussion um mögliche Arbeitsplatzverluste

In Anbetracht der kontrovers geführten öffentlichen Debatte zu möglichen Arbeitsplatzverlusten durch die Digitalisierung (Vgl. Kapitel 1.1) beschäftigten sich auch die befragten Top-Manager intensiv mit dieser Thematik. Dabei forderten sie insgesamt einen größeren Fokus im öffentlichen Diskurs zum digitalen Wandel auf der Veränderung statt dem Abbau von Arbeitsplätzen. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur Umdeutung („*re-framing*“) der Diskussion um mögliche Arbeitsplatzverluste in fünf Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Jobs zu erhalten, die verändert werden müssten, schadet den Unternehmen
- Arbeitsplätze sollten gemeinsam verändert werden
- Mehr Eigenverantwortung von Mitarbeitern
- Mehr Chancen durch neue Tätigkeiten
- Nicht jeder wird von der Veränderungsnotwendigkeit profitieren können

Jobs zu erhalten, die verändert werden müssten, schadet den Unternehmen. Dies liege daran, dass das zwanghafte Erhalten solcher Arbeitsplätze zu höheren Kosten führe und damit möglicherweise Wettbewerbsnachteile schaffe. Wenn dadurch strukturelle Schwierigkeiten für das Unternehmen entstünden, sei dies nicht im langfristigen Interesse der betroffenen Mitarbeiter.

Arbeitsplätze sollten gemeinsam verändert werden. Mehrere Executives sprachen davon, dass sie mit Arbeitnehmervertretern langfristige Lösungen fänden, die Arbeitskräften Sicherheit gäben und Innovation ermöglichen sowie Mitarbeiter begleiteten. Dazu gehörten auch Programme zur fachlichen und beruflichen Weiterentwicklung und internen Mobilität.

Mehr Eigenverantwortung von Mitarbeitern. Neben Unterstützung durch die Unternehmen wünschten sich eine Reihe an Gesprächspartnern weniger Panik und mehr Reife der Mitarbeiter im Umgang mit der Veränderung von Arbeitsplätzen. Zu einem gewissen Grad sollte auch jeder einzelne selbst dafür sorgen, „in Zukunft ein produktives Mitglied der Gesellschaft“ (Head of Communications, Bank 1) zu sein und seine bestmögliche Verwendung zu finden – idealerweise in den Zukunftsbereichen des Unternehmens.

Mehr Chancen durch neue Tätigkeiten. Viele Executives sprachen von einer gesellschaftlichen Chance, wenn sie stupide, sinnlose oder weniger erfüllende Tätigkeiten outsourcen oder automatisieren könnten. Dadurch bleibe mehr Zeit für innovative, kreative, soziale, intellektuelle oder lehrende Tätigkeiten, zum Philosophieren und Nachdenken sowie für politisches und gesellschaftliches Engagement.

Nicht jeder wird von der Veränderungsnotwendigkeit profitieren können. Mehrere Executives äußerten Bedenken, dass sich nicht jeder beruflich weiterentwickeln oder umorientieren könne oder wolle, z.B. aufgrund des Alters oder der geistigen Kapazität. „Lebenslanges Lernen ist für manche wie lebenslange Haft“ (Vorsitzender, Politische Partei), zum Beispiel wenn schlechte Erfahrungen mit dem Bildungssystem gemacht worden wären. Dafür müssten neue Berufs- und Absicherungsmodelle geschaffen werden.

5.2.2.2 Flexibilisierung der Organisationsstruktur

Die Mehrheit der befragten Top-Manager beschrieb, dass sie bzw. der Vorstand grundsätzlich entschieden hätten, Änderungen an der Organisationsstruktur vorzunehmen. Hierbei könne es im Einzelfall starke Abweichungen geben. Dennoch wurden einige Maßnahmen auffallend oft beschrieben. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten

Top-Manager zur Flexibilisierung der Organisationsstruktur in vier Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Hierarchien werden gelockert, aber nicht aufgelöst
- Neue dedizierte Digitalisierungsfunktion – in unterschiedlicher Form
- Verantwortungsstrukturen bleiben unverändert
- Neue Einheiten und Modelle als weitere organisatorische Maßnahmen

Hierarchien werden gelockert, aber nicht aufgelöst. Viele Gesprächspartner sahen die Notwendigkeit, Fragestellungen über bestehende Führungshierarchien hinweg in sogenannten „agilen Teams“ zu bearbeiten, z.B. Task Forces oder Projektteams. Diese würden sich aus zum Teil jüngeren, engagierten Mitarbeitern verschiedener Funktionen und Geschäftsbereiche zusammensetzen. Organisationen, die schnell entscheiden könnten, seien vorteilhaft bei der Geschwindigkeit der Veränderung.

Neue dedizierte Digitalisierungsfunktion – in unterschiedlicher Form. Fast alle Executives sagten, sie würden neue Organisationseinheiten schaffen, die sich zum Teil auch auf Innovation unabhängig von der Digitalisierung fokussiere. Es schien, als würden die Organisationsstrukturen auch von strategischer Relevanz der Digitalisierung und Unternehmensgröße abhängen. Executives erwähnten dabei unterschiedliche Organisationsformen:

- *Zentral in Stabsfunktion*, z.B. mit Chief Digital Officer, der an den CEO berichtet
- *Zentral in Projektteam*, z.B. interdisziplinäre Zusammensetzung mit Berichtsfunktion an den Vorstand, Überführung der Ergebnisse in die Fachbereiche und Verankerung mit Verantwortlichen
- *Zentral in bestehender Funktion*, z.B. als Teil des IT-Bereichs
- *Dezentral in Geschäftsbereichen* mit lokaler Verantwortung

Verantwortungsstrukturen bleiben unverändert. Einige Executives wiesen darauf hin, dass sich die Wertschöpfungskette sowie Verantwortung für Geschäftsbereiche und GuV trotz neuer Funktionen nicht grundsätzlich ändern würden. Deshalb sollten Digitalisierungsinitiativen bei Investitionsbedarf als gewöhnliche Projekte mit konkreten Business Cases behandelt und in den Wettbewerb mit anderen Projekten gestellt werden.

Neue Einheiten und Modelle als weitere organisatorische Maßnahmen. Weitere Maßnahmen, die von Top-Managern genannt wurden, umfassen u.a. „Innovation Labs“ und „Fabriken/Filialen der Zukunft“ zum Test neuer Technologien, Produktions- und Vertriebsmodelle, „Digital Academies“ zur Befähigung von Mitarbeitern und Führungskräften, den digitalen Wandel zu gestalten, und eigene Venture Capital Beteiligungen an Start-ups.

Tabelle 30 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 30: Flexibilisierung der Organisationsstruktur

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>„Dann müssen Sie sich erstmal Gedanken machen, in welchem Format machen sie das, weil unsere gesamte Arbeitsweise und die Organisationsstruktur, die wir haben, die im klassischen Business ist, die findet einfach noch so statt, wie wir das die ganzen letzten Jahren gemacht haben.“ (Division Head, Bank 1)</p>	<p>Hierarchien werden gelockert, aber nicht aufgelöst</p>	<p>Flexibilisierung der Organisationsstruktur</p>
<p>„Man kann die Abteilungen nicht mehr voneinander separieren, was es sehr viel komplexer macht, denn Multiplexität ist ja ein wichtiger Einflussfaktor von Komplexität und es ist auch so, dass die Organisationsstrukturen das nicht abbilden. [...] Die Organisationsstruktur muss bei voller Digitalisierung so aber gar nicht mehr sein.“ (CEO, Lebensmittel 1)</p>		
<p>„Das ist das Wichtigste, was der CEO eigentlich tun kann: Sichtbar das in der Organisation voranzutreiben. Und zu sagen, wir wollen anders sein, wir werden anders sein. Über Ebenen hinausgehen, Hierarchien untergraben sozusagen und dadurch weiterentwickeln. Das ist das Wichtigste, was du tun kannst.“ (CEO, Photovoltaik)</p>		
<p>„Die Disruption bedeutet ja letztendlich, dass Sie Hierarchien hinterfragen müssen, dass Sie Hierarchien brechen müssen, ohne dass Sie damit jemandem wehtun. Also alternative Wege zum Ziel führen und dafür sorgen, dass die nicht durch die Hierarchie vernichtet werden, weil sie der Hierarchie nicht dienen. Die Grundidee bei Digitalität ist ja das Ergebnis zählt. [...] Sie können nicht mehr strategisches Dogma frönen, Hierarchien können Sie nicht mehr betreiben.“ (Head of Strategy & Innovation, Medien 3)</p>		
<p>„Wir haben unser Unternehmen von den Organisationsstrukturen nach unseren Kunden ausgerichtet.“ (CEO, Handel)</p>		
<p>„Wir haben zwar noch organisatorisch eine</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>Hierarchie, aber wir haben eine hierarchiefreie Kommunikation, weil eben auf [dem Kommunikationstool] jeder im Grunde genommen die gleichen Rechte hat.“ (CEO, Rohstoffe 1)</p>		
<p>„Wir haben einen Chief Digital Officer, der direkt an den CEO berichtet.“ (CEO, Finanzen 1)</p> <p>„Wir machen das jetzt so, dass wir, also wir hatten es eine Zeit lang sehr stark getrennt, also CDO-Bereich war getrennt vom Business, dann gab es immer diese Kämpfe, dann haben wir den CDO-Bereich aufgelöst und haben das in die Businesses mit reingenommen, damit ist es komplett untergegangen, war auch nicht richtig, jetzt lassen wir alles, was sehr nah am normalen Business dran ist, wir nennen das ‚transform the core‘, das bleibt stark in der Verantwortung der Geschäftsbereiche mit einer Teilverantwortung beim CDO, also quasi so eine fachliche Führung und alles das, was wir neu aufbauen wollen, das nennen wir ‚Digital Ventures‘.“ (Division Head, Bank 1)</p>	<p>Neue dedizierte Digitalisierungsfunktion – in unterschiedlicher Form</p>	
<p>„Also es so ein bisschen das Aufgeben bisheriger Führungshierarchien in so eine, ja das hört sich jetzt heute neumodern an, agile Welt, aber unter agiler Welt verstehe ich eigentlich, dass man als Unternehmen in der Lage ist, bestimmte Fragestellungen über Hierarchien hinweg zu bearbeiten. Für mich heißt das nicht, dass man die Hierarchien ganz aufgeben muss, das funktioniert auch nicht.“ (Vorstand, Bank 3)</p> <p>„Wenn ich aus einem Umfeld komme, wo Hierarchien auch für mich persönlich sehr wichtig sind, dann ist das natürlich immer eine Bedrohung, wenn ich in einem System mit einer flachen Hierarchie auch gut zurecht komme, ist verständlich, ist ja auch einfach eine spannende Entwicklung.“ (CMO, Pharma 2)</p>	<p>Verantwortungsstrukturen bleiben unverändert</p>	
<p>„We have an innovation lab, but criticize it all the time. I’m responsible for communicating about it but back down this is my frustration of the tension with the innovation lab and innovation as a topic is that there is the very grand “we want to be innovative” and then not a lot of action.“</p> <p>[„Wir haben ein Innovation Lab, kritisieren es aber ständig. Ich bin dafür verantwortlich, darüber zu kommunizieren, aber im Grunde sind meine Frustration die Spannungen mit dem Innovationslabor sowie Innovation als Thema, dass es das ganz große „Wir wollen innovativ sein“ ist und dann kaum Handlung gibt.“]</p>	<p>Neue Einheiten und Modelle als weitere organisatorische Maßnahmen</p>	

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>(Head of Communications, Bank 1)</p> <p>„Wir haben eine Digital Academy, wo wir eben Formate haben, die Führungskräfte quasi befähigen sollen, den digitalen Wandel besser gestalten zu können.“ (Division Head, Bank 1)</p> <p>„Bei uns haben wir die Digital Factory. Das sieht aus wie bei Google.“ (CEO, Automobilzulieferer 1)</p> <p>„Wir haben eine Digital Academy, die wir auch seit zwei Jahren eingerichtet haben, mit dem wir halt einfach schlichtweg den digital IQ der Company gehoben haben über die Zeit. Aber ich würde mal sagen, es gibt nicht nur so ein Patentrezept, sondern es gibt eben viele Bausteine, die für so eine Transformation notwendig sind und die wird man nur lernen, wenn man eben offen ist, auch eben Neues zu adaptieren und auszuprobieren.“ (CEO, Rohstoffe 1)</p>		

5.2.2.3 Strukturierung der Prozesse

Mehrere Executives schilderten einen strukturierten Prozess in ihren Unternehmen, um den digitalen Wandel anzugehen. Neben erwartbaren, branchenbedingten Unterschieden zwischen Unternehmen gab es mehrere Parallelen, von denen Top-Manager berichteten. Diese Narrative zur Strukturierung der Prozesse habe ich basierend auf den empirischen Nachweisen der befragten Top-Manager in fünf Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Kick-off mit oftmals externer Unterstützung
- Interne Verantwortung der Umsetzung
- Flexibles Zielbild statt starrer Strategie
- Kontinuierliches Anpassen des Zielbilds
- Identifikation und Klassifikation von konkreten Use Cases

Kick-off mit oftmals externer Unterstützung. Einige Gesprächspartner verwendeten Starthilfe von außen, z.B. durch externe Berater und Experten bei Vorstandsworkshops und Strategiediskussionen. Dabei würde das bestehende Geschäftsmodell überprüft, die Bedeutung des digitalen Wandels für das eigene Unternehmen definiert und eine „digitale Agenda“ oder „Roadmap“ entwickelt werden, um die wichtigsten erforderlichen Maßnahmen festzuhalten.

Interne Verantwortung der Umsetzung. Dies solle die vollständige Auslagerung des Prozesses vermeiden. Neben Digitalisierungsbeauftragten würden dafür ggf. auch Experten mit den notwendigen Kompetenzen neu eingestellt. Teilweise würden auch sog. „Botschafter“ in den Fachbereichen für die Ideenfindung eingesetzt.

Flexibles Zielbild statt starrer Strategie. Viele Executives verdeutlichten, dass es nicht ausreiche, „eine große 400 Seiten Digitalisierungsstrategie alle paar Jahre zu verabschieden“, die möglicherweise wenig beachtet werde und schnell veraltet sei. Stattdessen sollte ein Zielbild für die kommenden Jahre anhand aktueller Technologien und Wettbewerbssituation entwickelt werden.

Kontinuierliches Anpassen des Zielbilds. Dies geschehe auch basierend auf dem laufenden Screening neuer Technologien. Fortschritt und Veränderung würden regelmäßig gemessen und berichtet werden. Viele Gesprächspartner erwähnten, dass sie sich immer wieder Gedanken zu diesen Themen machen würden.

Identifikation und Klassifikation von konkreten Use Cases. Sollten neue Geschäftsmöglichkeiten identifiziert werden, würden diese nach mehreren Kriterien klassifiziert. Dazu gehörten u.a., ob das Unternehmen bestimmte Themen selbst vorantreiben oder anderen überlassen sollte, ob man Vorreiter oder „Fast Follower“ sein müsse, und wie hoch der erwartete Einfluss auf das eigene Geschäftsmodell sei.

5.2.2.4 Begleiten der Mitarbeiter

Mitarbeiter mitzunehmen und zu begleiten ist gleichzeitig eine der größten Herausforderungen und wichtigsten Maßnahmen digitaler Transformationen. Entsprechend beschreiben die befragten Top-Manager eine Reihe an mitarbeiterbezogenen Maßnahmen für eine erfolgreiche Digitalisierung von Unternehmen. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum Begleiten der Mitarbeiter in vier Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Transparenz schaffen
- Sorgen und Empfindungen ernstnehmen
- Mitarbeiter motivieren, einbinden und weiterentwickeln
- Führungskräfte befähigen

Transparenz schaffen. Mehrere Top-Manager betonten, anstehende Veränderungen im Unternehmen sollte man „aufklären, versachlichen und sinnvoll entflechten“ (CEO, Chemie 2).

Sorgen und Empfindungen ernstnehmen. Mitarbeiter müssten das Gefühl bekommen, dass sie bei der Transformation nicht allein gelassen würden, sondern dadurch Chancen bekämen. Top-Manager betonten daher die Bedeutung davon, mit Mitarbeitern den Weg der Veränderung mitzugehen, ihnen Mut zu machen und Hilfestellungen wie Schulungen im Umgang mit Veränderung zu geben, um Mitarbeitern ihre Sorgen und Ängste zu nehmen.

Mitarbeiter motivieren, einbinden und weiterentwickeln. Viele Top-Manager vertraten die Meinung und unterstützten die Aussage, „wenn Mitarbeiter nicht mitziehen, geht es in die Hose“ (Vorstand, Bank 1). Mitarbeiter bräuchten deshalb eine „Marscherleichterung“ (CEO, Chemie 2) und die richtige Ansprache, „ähnlich wie bei einer Fußballmannschaft“ (Division Head, Versicherung 2), vor allem durch Wertschätzung. Um den Wandel mitzugehen sollten sie in Teilen gewonnen werden, damit sie „andere überzeugen und ins Boot kriegen“ (Division Head, Anwaltskanzlei), sodass die Unternehmenstransformation langsam ausgerollt werden könne.

Darüber hinaus beschrieben zwar mehrere Top-Manager, dass die Strategie übergeordnet eingebettet werden sollte, schließlich dürfe man „nicht die Frösche fragen, deren Sumpf man trockenlegen will“ (CEO, Chemie 2). Aber viele Gesprächspartner betonten gleichzeitig den Stellenwert der Einbindung von Mitarbeitern, vor allem einer Kombination aus älteren und jüngeren, die auf der einen Seite Erfahrung, auf der anderen Seite Leichtigkeit im Verständnis, Technologiekenntnis und neue Impulse und Herangehensweisen mitbrächten. Mitarbeiter als Anwender in Entwicklung und Integration einzubinden hätte außerdem eine höhere Wirkung, als wenn Veränderung nur vom Vorstand komme.

Schließlich sollten sich Top-Manager darüber bewusstwerden, welche Fähigkeiten und (Produkt-)Kenntnisse ihre Mitarbeiter benötigen, um digitale Innovationen zu generieren und Kunden anzubieten. Falls zutreffend sollten diese Fähigkeiten auch in Stellenbeschreibungen und Mitarbeiterbeurteilungen berücksichtigt werden. Ein Executive berichtete zum Beispiel davon, wie Mitarbeiter ihre „digitale Fitness“ (z.B. Kenntnis neuer Produkte) in einem Selbsttest abfragen können (Vorstand, Bank 3). Trainings sollten kontinuierlich und thematisch situativ stattfinden. Auch der Austausch zwischen Teams wurde in den Gesprächen mit den Top-Managern hervorgehoben.

Führungskräfte befähigen. Auch mittlere bis höhere Manager sollten lernen, den digitalen Wandel zu gestalten. Einige Executives berichteten von entsprechenden Maßnahmen, in denen z.B. konzeptionell arbeitende Manager in kompakten Programmen über aktuelle Veränderungen in anderen Industrien sowie neue Geschäftsmodelle und Technologien unterrichtet würden. Diese würden als Impulse gelten und sollten mit Hilfe von Design Thinking Ansätzen zur Entwicklung neuer Kundenlösungen führen. Interessanterweise schlossen sich die befragten Top-Manager von diesen Entwicklungs- und Weiterbildungsprogrammen selbst nicht aus. In Anbetracht der teilweise hohen vorherrschenden Unsicherheit, insbesondere in Verbindung mit neuen Technologien, begrüßten viele Gesprächspartner entsprechende Angebote.

Tabelle 31 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 31: Begleiten der Mitarbeiter

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Man muss Transparenz schaffen , das Ganze versachlichen und, da kommt Digitization wieder ins Spiel, es kann ja sein, dass es Arbeitsspitzen gibt, kann ja sein. Dann muss man sie sinnvoll entflechten . [...] Also Transparenz halte ich für extrem wichtig .“ (CEO, Chemie 2)	Transparenz schaffen	Involving der Mitarbeiter
„Sie müssen den Mitarbeitern immer wieder die Augen öffnen , denn auch die „ Fridays for Future “ wollen alle nicht auf ihr Handy verzichten. Die wollen alle ein Handy haben und dazu brauche ich Metalle, die müssen irgendwie erzeugt werden mit einem CO ₂ -Footprint. Und dass die Industrie schon intensiv dabei ist, so gut es eben geht, sich zu dekarbonisieren, das ist ohne Frage so, das geht eben nicht in einer Generation. Und diesen Leuten muss man immer wieder einen Spiegel vorhalten und sagen, pass auf, das sind eure Ansprüche an diese Welt und das wird auch funktionieren, aber es wird eben nicht alles in einer Generation umsetzbar sein. Und genauso ist es eben in der Firma mit Digitalisierung . Der Punkt ist, Sie brauchen eben ein lebenslanges Lernen, eine ständige Weiterqualifizierung.“ (CFO, Rohstoffe 2)		
„In all den Unternehmen, in denen ich bin, gibt es Sorgen der Mitarbeiter . Sorgen vor allen Dingen, wenn es Arbeitsplätze angeht. [...] Die Betriebsräte tun sich schwer, weil sie natürlich Druck von der Arbeitsplatzseite bekommen.“	Sorgen und Empfindungen ernstnehmen	

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>Die wollen den Wandel, aber ohne, dass Arbeitsplätze vernichtet werden oder zu stark verändert werden, wo man viele nicht mehr mitnehmen kann. Und das zu managen ist nicht ganz einfach.“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2)</p> <p>„Man muss solche subjektiven Empfindungen ernst nehmen.“ (CEO, Chemie 2)</p> <p>„Der Niedergang von Produkten und Geschäftsmodellen befördert natürlich eine Diskussion in der Gesellschaft, dass sich Menschen auch Sorgen machen, wo geht es mit meinem Arbeitsplatz hin? [...] Also zu dem Zeitpunkt, wo Corona kam, haben wir besonders viel Feedback bekommen und Bedenken und Sorgen und so weiter und so fort.“ (CEO, Einzelhandel)</p>		
<p>„Und ich wollte mal [etwas basierend auf Blockchain-Technologie] aufbauen, die Leute haben nicht mitgezogen, wenn die Leute nicht mitziehen, das wäre vermutlich in die Hose gegangen, das weiß ich heute.“ (Vorstand, Bank 1)</p>	<p>Mitarbeiter motivieren, einbinden und weiterentwickeln</p>	
<p>„Die Frage ist immer, wie man überzeugen kann und inwieweit, das sind ja immer Geschäftsmodellfragen, inwieweit man da alle mit in ein Boot bekommt und sich da auf einen gemeinsamen Nenner einigen kann. Das heißt es ist sehr menschlich im Ergebnis.“ (Division Head, Anwaltskanzlei)</p>		
<p>„Das ist wie bei einer Fußballmannschaft immer eine Frage der Ansprache. Wenn du die Mitarbeiter gewinnst, dass sie erkennen, dass sie wesentlicher Bestandteil sind eines Teams und dass sie ganz maßgeblich den Unternehmenserfolg mitprägen, dann ziehen sie mit. Und dann ziehen die auch digital mit, weil die heutige Mitarbeitergeneration inzwischen auch so weit ist, dass das Thema für die selbstverständlich ist. Bei mir saßen, wie gesagt, noch Leute, die haben in den 50er Jahren eine Versicherungskaufmann-Ausbildung gemacht, die haben natürlich am Ende gesagt ‚ich fasse keinen PC an‘.“ (Division Head, Versicherung 2)</p>		
<p>„Aber da muss man eben den Faktor Mensch berücksichtigen, man muss ihm da einen Leckerbisschen hinwerfen, man muss ihm Marscherleichterung spüren lassen, man muss ihn gewinnen dafür und dann in Teilen, und dann langsam ausrollen. Also nicht alles auf einmal umschmeißen. Man muss sie zum Teil des Systems machen, man muss sie mit zum Eigner der Technologie machen. [...] Man darf</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>dann aber nicht die Frösche fragen, deren Sumpf man trocken legen will, sondern das muss übergeordnet über die Strategie eingebettet sein.“ (CEO, Chemie 2)</p> <p>„Also müssen Sie dafür sorgen, dass Sie eine positive Stimmung haben, dass Sie die Leute mitnehmen auf diese digitale Reise, dass Sie auch den Leuten erklären und auch erlebbar machen, <i>wie</i> es ihre Arbeit erleichtert. Also der Sachbearbeiter X, die Sachbearbeiterin Y, die muss erleben, dass ihr oder ihm das wirklich hilft. Und dann haben Sie gewonnen. Das ist die Hauptaufgabe.“ (CTO/Division Head, Nutzfahrzeuge 1)</p>		
<p>„Das ist keine Frage Mitarbeiter auf der einen Seite und Führungskräfte auf der anderen Seite. Das geht über alle Hierarchieebenen hinweg, genauso wie über alle Altersgruppen. Also auch auf Top-Management-Ebene, auch bei meinen eigenen Kollegen im Vorstand finden Sie Menschen, die sagen: ‚hm, da drängel ich mich jetzt nicht vor, es wäre schön, wenn das alles so bleibt‘ und andere, die sagen: ‚hey, endlich können wir mit anpacken‘“ (CEO, Bank 4)</p> <p>„In unserer Digital Academy haben wir Formate, die Führungskräfte quasi befähigen sollen, den digitalen Wandel besser gestalten zu können.“ (Division Head, Bank 1)</p> <p>„Also ich glaube gute Leader und Führungskräfte... Wenn man in den Kampf zieht, dann kann man sich nicht in den letzten Reihen verstecken, dann muss man vorne als allererster dabei sein und muss vorgehen und Vorbild sein.“ (Global Head of HR, IT 1)</p>	<p>Führungskräfte befähigen</p>	
<p>„Für viele Führungskräfte ist dieser innere Widerstand dagegen – geht nicht, weil haben wir noch nicht gemacht – der ist schon real.“ (CFO, Luftfahrt)</p> <p>„Wenn ich Vorstand von irgendeiner großen Firma mit 20.000 Mitarbeitern bin, dann muss ich dafür sorgen und weiß, nicht jede meiner Führungskräfte ist da gleichartig affin, dass irgendwo da so ein bisschen Momentum reinkommt. [...] Das heißt, meine Aufgabe ist es nicht, die große Roadmap irgendwo zu entwickeln oder vielleicht mit externer Hilfe entwickeln zu lassen, sondern die Führungskräfte zu enablen, die einzelnen kleineren oder mittelgroßen Themen individuell für die Bereiche anzupacken und loszulegen.“ (Vorstand, Maschinenbau 2)</p> <p>„Am Ende wirst du ja nur dann erfolgreich, wenn</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>die breite Organisation dieses Thema aufgreift. Das heißt, dieses Thema Enabling einer Organisation und Empowerment, also die Autorität und die Freiheit an Führungskräfte weiterzugeben, dann diese Entscheidungen zu treffen.“ (CEO, Handel)</p>		

5.2.2.5 Einbindung der Kunden

Top-Manager betonten, dass Kunden im Rahmen des digitalen Wandels mehr in den Fokus rücken und deshalb stärker in unternehmerische Prozesse eingebunden würden. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur Einbindung der Kunden in drei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Verschiebung von (interner) Prozess- zu (externer) Kundenorientierung
- Verbesserung des Kundenverständnisses
- Einbindung von Kunden im Unternehmen

Verschiebung von (interner) Prozess- zu (externer) Kundenorientierung. Einige Top-Manager erklärten, wie sich ihre Unternehmen lange auf Prozessoptimierung konzentrierten und die Kunden alle Veränderungen hinnehmen müssten. Im Rahmen der Digitalisierung sahen sie eine „starke Verschiebung der Macht hin zum Kunden“ (Division Head, Bank 1) und durch den Handlungsdruck von außen eine größere Kundenzentrierung.

Verbesserung des Kundenverständnisses. Viele Executives äußerten die Notwendigkeit, die teils veränderten Kundenbedürfnisse noch besser zu verstehen. Dazu nannten sie insbesondere zwei zentrale Wünsche:

- *Mehr Zeit und Austausch* mit Kunden und Nutzern.
- *Entwicklung einer smarten Kundenschnittstelle*, um Daten aus Kunden- und Vertriebsgesprächen mit Hilfe digitaler Anwendungen zu erheben und automatisiert auszuwerten. Dazu gehören z.B. im B2C persönliche Informationen wie geäußerte Interessen und private Lebenssituation sowie im B2B Bestellmuster, Lieferkonditionen und Preissensitivität. Chancen werden darin gesehen, diese Daten mit anderen Prozessen zu vernetzen, z.B. Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung, Produktion und Lagerung. Die davon versprochenen Vorteile umfassen Wertdifferenzierung durch

maßgeschneiderte Angebote, wertorientierte Preissetzung, höhere Kundenbindung und letztlich Wettbewerbsvorteile.

Einbindung von Kunden im Unternehmen. Mehrere Gesprächspartner sagten, dass Anwendungen für Kunden mit Kunden entwickelt werden sollten. Kunden würden z.B. bei Workshops mit einbezogen werden, denn der „Mitarbeiter weiß nie besser, was der Kunde benötigt“ (CEO, Bank 2).

5.2.2.6 Anpassen der eigenen Einstellung

Eine von den befragten Top-Managern besonders oft betonte Maßnahme, die notwendig sei, um den digitalen Wandel in ihren Organisationen zu bewältigen, sei das Anpassen der eigenen Einstellung zu diesem Thema. Mit Veränderung umzugehen sei auch eine Frage der Einstellung, wie viele Executives unterstrichen. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum Anpassen der eigenen Einstellung in sechs Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Verschiebung von gelegentlicher Zäsur zu kontinuierlicher Anpassung
- Offenheit gegenüber der Veränderung
- Digitalisierung als Chance sehen
- Mit dem Wandel, nicht dagegen
- Zuhören und kontinuierlich dazulernen sowie sich intensiv mit der Thematik beschäftigen
- Ganz oder gar nicht

Verschiebung von gelegentlicher Zäsur zu kontinuierlicher Anpassung. Das Management des digitalen Wandels sei nicht eine einmalige Handlung. Stattdessen sei die kontinuierliche Überarbeitung bestehender Geschäftspraktiken erforderlich.

Offenheit gegenüber der Veränderung. Top-Manager berichteten davon, dass es wichtig sei, sich dem Wandel bewusst zu werden und diesen anzunehmen. Zuversicht und Spaß an der Veränderung würden ebenfalls helfen beim Management des digitalen Wandels.

Mit dem Wandel, nicht dagegen. Die Veränderung gäbe es ohnehin, man sollte sich dabei „auf die richtige Seite stellen“ (CEO, Versicherung 3). Executives sollten den digitalen Wandel unterstützen, proaktiv gestalten, „immer unzufrieden bleiben, nie zurücklehnen und

kontinuierlich über das nächste nachdenken“ (CEO, Versicherung 3). In Bereichen, die man nicht allein bedienen kann, sollte man sich Kooperationspartner suchen. Ein Gesprächspartner fasste zusammen: „Es wird Wandel geben, wer mitmacht beim Wandel, ist einer der Gewinner.“ (Vorstand, Bank 1).

Digitalisierung als Chance sehen. Top-Manager berichteten, dass es nicht immer einfach sei, die Herausforderungen durch die digitale Transformation als Chance zu sehen. Sie betonten jedoch, wie wichtig dies wäre, auch wenn das Ziel der Veränderung teilweise noch unbekannt sei. Im Hinblick auf neue Geschäftsmöglichkeiten sagte beispielsweise ein CEO: „Veränderung ist grundsätzlich etwas Gutes“ (CEO, Versicherung 3).

Zuhören und kontinuierlich dazulernen sowie sich intensiv mit der Thematik beschäftigen. Einige Executives erklärten, dass man sich selbst auf den digitalen Wandel vorbereiten müsse, denn andere täten das nicht. Außerdem seien die Bereitschaft und Fähigkeit notwendig, sich flexibel anzupassen, um „nicht auszusterben“ (CEO, Metallverarbeitung 1).

Ganz oder gar nicht. Es sei nicht sinnvoll, Digitalisierungsmaßnahmen halbherzig zu machen und keine Option, sie gar nicht vorzunehmen. In diesem Fall sollte man das Thema anderen überlassen (CEO, Bank 4).

Tabelle 32 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 32: Anpassen der eigenen Einstellung

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Das ist ein kontinuierlicher Prozess und es reicht nicht, das alle fünf Jahre zu machen in der großen Strategieklausur.“ (Vorstand, Bank 1)	Verschiebung von gelegentlicher Zäsur zu kontinuierlicher Anpassung	Anpassen der eigenen Einstellung
„Also einmal dieses Zielbild, das natürlich immer angepasst werden muss, ich glaube trotzdem, dass man das einmal braucht und dann eben dieses kontinuierliche Screenen einzelner Cases und immer abgleichen , zahlt das auf dieses Zielbild in irgendeiner Form ein.“ (CDO/Division Head, Immobilien)		
„Das muss situativ gemacht werden und kontinuierlich laufen.“ (CEO, Chemie 2)		
„Das ist ein kontinuierlicher Prozess und wir als Organisation versuchen permanent , uns in diesem Sinne zu verbessern .“ (CEO, Lebensmittel 1)		
„Ich habe eigentlich über die 25 Jahre		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>kontinuierlich eine Veränderung der Prozesse gesehen, wo die Digitalisierung in allen Bereichen eine große Rolle als Begleitung, als Enabler oder auch als Beschleuniger der Veränderungen fungiert oder Einfluss genommen hat. [...] Das ist eher ein kontinuierlich entwickelnder Prozess. [...] Kontinuierlich besser zu werden, schneller zu werden, wie im Sport, ist glaube ich eine Grundvoraussetzung, um zukunftsfähig oder zukünftig auch erfolgreich zu sein.“ (Vorstand, Automobilzulieferer 2)</p> <p>„Es ist eigentlich ein kontinuierlicher Wandlungsprozess, der aber klar ist, dass er einfach läuft und der auch nicht aufzuhalten ist.“ (CMO, Pharma 2)</p>		
<p>„Der digitale Wandel ist machbar evolutionär. Man sollte das Thema mit Offenheit und Optimismus angehen.“</p> <p>„Ich glaube einfach, dass Führungskräfte in der Zukunft grundsätzlich Spaß haben müssen, Dinge zu lernen, Spaß haben müssen, Leute um sich herumzuscharen, die in vielen Dingen de facto besser sind in der Spezialkenntnis. [...] Man muss letztendlich die Zuversicht in sich tragen, dass man Herr der Lage ist und das bei all zu großer Kritik von gerade den Leuten, die vielleicht Jahrzehnte lang von dem alten Modell profitiert haben oder denjenigen, die nicht die Geduld haben, nicht auf den Erfolg zu warten, denen muss man dann auch die Stirn bieten und man muss durchhalten.“ (CEO, Handel)</p>	<p>Offenheit gegenüber der Veränderung</p>	
<p>„Ich glaube, wir diskutieren immer Digitalisierung als Bedrohung und nicht als Chance. Das ist schon eine falsche Grundhaltung, die hier in der Gesellschaft häufig vorhanden ist. Wenn man Digitalisierung immer als Chance sieht, dann nutzt man es auch viel stärker.“ (CEO, Bank 2)</p> <p>„Wir, wenn wir so unser Team sehen, sehen wir immer erst die Probleme. Wir sehen immer das halb leere Glas. Egal, bei was, bei allem erst einmal ‚das geht nicht aus dem und dem Grund‘. Wir sehen nie die Chance, wir sehen nie die Notwendigkeit, wir sind da extrem langsam geworden.“ (CEO, Lebensmittel 1)</p>	<p>Digitalisierung als Chance sehen</p>	
<p>„What we at [our company] need to do is to demonstrate that we are with the change, not against the change, and what with means is prepared for, able to adapt, all of that. [...] That’s a pretty basic essence strategy, which is to say ‘we are with the change’, not saying we are</p>	<p>Mit dem Wandel, nicht dagegen</p>	

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>embracing a particular format of change or technology.“ [Was wir in [unserem Unternehmen] tun müssen, ist zu zeigen, dass wir mit dem Wandel sind, nicht gegen den Wandel, und dass wir mit unseren Mitteln auf all das vorbereitet und in der Lage sind, uns anzupassen. [...] Das ist eine ziemlich grundlegende, wesentliche Strategie, die besagt: ‚Wir sind mit dem Wandel‘, und nicht, dass wir uns auf ein bestimmtes Format des Wandels oder eine bestimmte Technologie einlassen] (Head of Communications, Bank 1)</p>		
<p>„Man muss gut zuhören können und auf die ganzen Wandel hin, muss offen sein, selber ausprobieren und dann, wenn wir diese Dinge umsetzen in Geschäftsmodelle, in Strategie, das ist dann mein Job.“ (Vorstand, Bank 1)</p>	<p>Zuhören und kontinuierlich dazulernen sowie sich intensiv mit der Thematik beschäftigen</p>	
<p>„Wer verständig ist, weiß das aber dann auch, also es ist selten, dass irgendwelche Leute dann sagen, ‚jetzt einfach machen‘ und ‚das ist toll‘, die meisten können dann auch schon ganz gut zuhören.“ (Division Head, Anwaltskanzlei)</p>		
<p>„Es immer etwas gibt, was du dazulernen kannst.“ (Vorstand, IT 3)</p>		
<p>„Es ist die schiere Menge der Gleichzeitigkeit, die anders ist als früher. Ich glaube, der Zeitfaktor ist ein ganz wesentlicher, die Halbwertszeit von irgendwelchen Lösungen in der digitalen Welt ist viel kürzer geworden. Deswegen ist dieses Thema des ständigen Lernens, Dazulernens und Veränderns auch ein ganz besonderes, was auf eine in weiten Teilen unserer Republik veraltete Industrie trifft, die diese Geschwindigkeiten nicht mitgehen kann bisher.“ (CFO, Rohstoffe 2)</p>		
<p>„Also was ich festgestellt habe, ist, es macht überhaupt keinen Sinn, das so halbherzig zu machen. Also so ein bisschen, um auch dabei zu sein (lacht), macht gar keinen Sinn. Entweder will man das, dann muss man es richtig und kraftvoll machen und auch bereit sein, Vieles auf den Kopf zu stellen, oder man muss es anderen überlassen. Und die Variante "wir tun es nicht als Unternehmen" gibt es ja gar nicht. Gibt es eigentlich für keinen, es sei denn, er will eines Tages (lacht) ins Museum mit seinem Modell. Wer sich nicht zutraut, das kraftvoll zu tun, der sollte es anderen überlassen.“ (CEO, Bank 4)</p>	<p>Ganz oder gar nicht</p>	

5.2.3 Herausforderungen

5.2.3.1 Alternde IT-Architektur

Viele Executives benannten die IT-Architektur ihrer Unternehmen als große Herausforderung, insbesondere hinsichtlich ihrer Komplexität und Kosten. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur alternden IT-Architektur in zwei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Hohe Komplexität und Kosten der Legacy Systeme
- Eingeschränktes Datenmanagement

Hohe Komplexität und Kosten der Legacy Systeme. Etablierte Unternehmen würden nicht selten „Legacy“ Systeme aufweisen, die über 25 Jahre bestünden und Mitarbeiter benötigen würden, die die Technologie und Programmiersprachen noch kennen würden. Durch diese alten, deutlich teureren Systeme entsteht ein Wettbewerbsnachteil gegenüber Start-ups, die ihre IT neu aufbauen könnten. Aufgrund der hohen notwendigen Investitionen für die Konsolidierung und Aktualisierung der Architektur, die nicht direkt neue Erträge generieren und einen positiven Gewinnbeitrag teilweise erst Jahre später schaffen, seien diese in der Vergangenheit teils stark vernachlässigt worden.

Eingeschränktes Datenmanagement. Datenmanagement umfasst das Erfassen, Sortieren und Auswerten von Daten. Eine moderne, agile IT für hohe Flexibilität sowie Geschwindigkeit bei der Generierung neuer Produktideen wurden als zentrale Bestandteile des digitalen Wandels beschrieben. Nicht selten erfüllte die IT diese Anforderungen nicht. Insofern sei ein kontinuierliches Aufräumen und Aktualisieren von IT-Systemen als ständiger Prozess erforderlich.

Tabelle 33 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 33: Alternde IT-Architektur

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Neue Unternehmen bauen direkt auf neuen Systemen auf und haben einen starken Kostenvorteil , weil diese heutzutage kaum etwas kosten.“ (CEO, Finanzen 1)	Hohe Komplexität und Kosten der Legacy Systeme	Alternde IT-Architektur

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>„Wir arbeiten zurzeit mit [20% unserer Mitarbeiter] an diesem IT-Projekt. Da können Sie sich vorstellen, was wir für Reibungsverluste im Unternehmen haben. Ich persönlich habe sehr schlaflose Nächte und zweifle häufig an, ob wir das wirklich schaffen mit der Komplexität in der Dimension.“ (CEO, Bank 2)</p>		
<p>„Ich sehe eine riesige Schwierigkeit in der Umstellung unserer teilweise jahrzehntealten IT-Architektur. Das größte Problem ist, die Banken sind gar nicht integriert in den Systemen.“ (Vorstand, Bank 1)</p>		
<p>„Sie haben irgendwie 30 Jahre alte Legacy-Systeme und Sie haben Menschen, die sich mit den Legacy-Systemen auskennen. Das bedeutet, wenn Sie jetzt sagen, hier ist ein neues System, machen Sie mal, dann ist das, vor allem, wenn jemand im fortgeschrittenen Alter ist, nicht unbedingt das erste, dass er sagt, juhu, ich vergesse mal alles, was ich gelernt habe, ich mache das komplett neu. Der hat ja 20, 30 Jahre mit dem anderen System gearbeitet.“ (CEO, Einzelhandel)</p>		
<p>„Es sind nicht nur die Systeme. Es ist das Datenmanagement. [...] Die Daten müssen in Ordnung sein. Bei den meisten Banken mit den alten Systemen sind die Daten nicht in Ordnung. Die haben die Daten, können Sie aber gar nicht auswerten.“ (Vorstand, Bank 1)</p>	Eingeschränktes Datenmanagement	
<p>„Rückblickend hätte man glaube ich noch früher schon auf – für uns jetzt als Handelsgesellschaft – noch mehr und noch früher auf das Thema e-Commerce setzen müssen, insbesondere das Thema CRM-Datenmanagement.“ (CEO, Luxusgüter)</p>		

5.2.3.2 Starke Regulierung, insbesondere beim Datenschutz

Executives beobachteten insgesamt einen hohen Grad der staatlichen Regulierung, insbesondere beim Datenschutz. Dieser sei „in Europa massivst überzogen geregelt“ (CEO, Bank 2), „nicht schlau“ (CEO, Versicherung 3), „keine Segnung“ (Managing Partner, Anwaltskanzlei) und wurde als Bremswirkung beschrieben, mit der man jedoch umgehen könne. Neben den vielen Regelungen beim Datenschutz berichteten die befragten Executives auch davon, dass die langen Planungszyklen der Regulatorik teilweise im Widerspruch zu

intuitiven Entscheidungen für den digitalen Wandel stünden und sie unterschiedlich stark industriespezifischer Regulierung ausgesetzt seien.

Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur starken Regulierung, insbesondere beim Datenschutz, in zwei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Regulierung problematisch, wenn dadurch Wettbewerbsnachteile entstehen
- Datenschutz als Bremse

Regulierung problematisch, wenn dadurch Wettbewerbsnachteile entstehen. Regulierung sei insbesondere dann kritisch, wenn das Wettbewerbsumfeld nicht den gleichen Bedingungen ausgesetzt sei. Allerdings berichten mehrere Executives von „regulatory arbitrage“ (Vorstand, Bank 1), indem neue, kleinere Marktteilnehmer nicht der gleichen Regulierung unterliegen würde wie etablierte Unternehmen und dadurch „unfairer Wettbewerb“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2) entstünde. Außerdem schaffe regionale Regulatorik in globalen Zeiten internationale Wettbewerbsnachteile, insbesondere im Vergleich zu China und den USA.

Datenschutz als Bremse. Viele Top-Manager äußerten den Wunsch nach mehr Datenfreiheit. Ebenfalls oft erwähnt wurde die Notwendigkeit von größeren Freiheitsgraden bei der Speicherung und Nutzung von Daten. Dies schließe auch eine nüchternere, zeitgemäße Diskussion über Datenschutz ein. Die Sammlung und Nutzung von Daten für künstliche Intelligenz sollte möglich sein, ohne auf Privatheit und Privatsphäre verzichten zu müssen.

Tabelle 34 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 34: Starke Regulierung, insbesondere beim Datenschutz

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Ich wünsche mir etwas offeneren Umgang von der regulatorischen Seite . Ich glaube, da wird hier in Deutschland massivst überzogen und das alles zu erfüllen bringt uns echte Wettbewerbsnachteile .“ (CEO, Bank 2)	Regulierung problematisch, wenn dadurch Wettbewerbsnachteile entstehen	Starke Regulierung, insbesondere beim Datenschutz
„Warum dürfen einige Online-Wettbewerber bestimmte Berechnungsmethoden anwenden und warum dürfen wir das nicht als Bank? Das ist Regulatory Arbitrage .“ (Vorstand, Bank 1)		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>„Also ich würde vermuten, ohne das zu wissen, dass wir in Deutschland zu langsam sind und uns teilweise selbst ausbremsen, teilweise auch durch den hohen Grad der Regulierung. Wenn wir uns ansehen, was Amerikaner und Chinesen machen, dann sind wir da nicht vorne dran.“ (CEO, Bank 5)</p>		
<p>„Natürlich versuchen die Banken sich marketingmäßig in der Abwicklung her usw. digitaler aufzustellen, aber die Fintechs sind völlig unreguliert und das ist natürlich unfairer Wettbewerb.“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2)</p>		
<p>„Also es ist eine wirklich schwierige Situation, in der wir uns da befinden, denn wir müssten eigentlich viel mehr machen, aber wie gesagt haben wir halt die starke Regulierung, wo wir Vieles nicht machen können, so wie wir wollen oder wie es der Kunde auch gerne hätte, das behindert uns.“ (Division Head, Bank 1)</p>		
<p>„Wir haben hier sehr viel falsch gemacht europäisch, die Datenschutzgrundverordnung war nicht schlau.“ (CEO, Versicherung 3)</p>		
<p>„Ich wünsche mir viel mehr Datenfreiheit. Der Datenschutz bremst. Große Technologiekonzerne sammeln Daten ohne Ende, wir können das teilweise nicht mal im eigenen Unternehmen und diese auswerten aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen.“ (CEO, Finanzen 1)</p>	Datenschutz als Bremse	
<p>„Datenschutz ist sicherlich überzogen in Deutschland geregelt. [...] Ja, diesen Aspekt gibt es, aber das alleine wird uns nicht umhauen in Deutschland.“ (Vorstand, Bank 3)</p>		
<p>„Wir sind in Deutschland extrem stark reguliert, auch vom Datenschutz.“ (CEO, Bank 2)</p>		
<p>„Also der Datenschutz wird nicht immer als Segnung wahrgenommen. [...] Aber meine Güte, ehrlich gesagt, ich glaube, damit kann man auch umgehen.“ (Managing Partner, Anwaltskanzlei)</p>		
<p>„Wir brauchen eine nüchterne Diskussion darüber, welchen Datenschutz wir wollen und welchen wir vielleicht auch nicht wollen, damit hier noch irgendwas Zeitgemäßes machen kann. [...] Datenschutz an der richtigen Stelle halte ich für ungemein wichtig.“ (CEO, Bank 4)</p>		
<p>„Der Datenschutz in Deutschland und Europa ist aus meiner Sicht eine Bremse. Deutschland mit der Erfahrung Stasi und Gestapo, im Hintergrund alle Daten und ich muss das möglichst alles geheim halten.“ (Vorstand, Bank 1)</p>		
<p>„In meiner Wahrnehmung... Also Aspekte, die</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>übertrieben werden, die bei der Digitalisierung sogar hinderlich sind, ist aus meiner Sicht das Thema Datenschutz. Das wird deutlich überstrapaziert. Ich glaube Datenschutz und Datensicherheit, das sind Begriffe, die werden oft synonym verwendet. Wenn wir über Datenschutz sprechen, meinen wir oft Datensicherheit. Ich glaube, dass der Datenschutz, wie er aktuell ausgestaltet ist, einer notwendigen Digitalisierung, Automatisierung, und darunter verstehe ich, dass personenbezogene Daten sicher aber verfügbar sind und durchaus liberaler ausgetauscht werden könnten, verhindert wird. Das ist für mich ein großes Thema. In Deutschland, glaube ich, führen wir eine sehr eigene Debatte. [...] Das zusammengefasst, das ist für mich eine übertriebene Diskussion, auch wenn ich Jurist bin, zum Datenschutz, ich bin für Datensicherheit, aber dann müssen wir schauen, was können wir denn noch tun und was sollten wir auch tun und wo sollten wir lockern.“ (Global Head of HR, IT 1)</p>		
<p>„Also die Datenschutzrichtlinien in Deutschland haben eine Berechtigung und haben auch einen historischen Hintergrund, den man einfach verstehen muss. Völlig richtig, das will ich gar nicht in Frage stellen. Aber wenn das wiederum zu einem Hindernis wird, dass Fortschritt erzielt wird...“ (Division Head, Chemie 4)</p>		
<p>„Datenschutz ist immer eine Barriere. Also ich glaube, dass der Datenschutz völlig antiquiert ist.“ (Vorstand, Pharma 1)</p>		

5.2.3.3 Mitnehmen der Mitarbeiter

Viele befragte Top-Manager erklärten, Mitarbeiter bei der Transformation des Unternehmens mitzunehmen sei eine der größten Herausforderungen – und maßgeblich entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Digitalisierungsinitiativen. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum Mitnehmen der Mitarbeiter in drei Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Veränderungswiderstände von Mitarbeitern, Vorstandskollegen und Aufsichtsräten
- Fehlende Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter
- Knappe monetäre und menschliche Ressourcen im Unternehmen

Veränderungswiderstände von Mitarbeitern, Vorstandskollegen und Aufsichtsräten.

Top-Manager berichteten davon, dass die Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften gegenüber dem digitalen Wandel sehr unterschiedlich sei – einige wären enthusiastisch bei neuen Möglichkeiten, andere hätten Angst und „wünschen sich, dass alles bleibt, wie es ist“ (CEO, Bank 4). Executives zeigten grundsätzlich dafür Verständnis, wenn sich Mitarbeiter zunächst Sorgen über Auswirkungen auf ihren Job machen würden. Allerdings gäbe es teils erhebliche Widerstände von Mitarbeitern, wie auch von Vorstandskollegen und Aufsichtsräten bei radikal neuen Ideen. Diese würden sich oftmals hinter Scheindiskussionen und vorgeschobenen Argumenten zeigen, doch im Kern stünde die Frage, ob man persönlich bereit für Veränderung sei.

Fehlende Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter. Mehrere Gesprächspartner beklagten, dass einige Mitarbeiter die Bestellgründe von Kunden nicht verstünden und die eigenen Produkte nicht kennen würden („viele wissen gar nicht, was wir alles Tolles haben“, Division Head, Bank 1). Deshalb würden neue Lösungen und Produkte den Kunden nicht präsentiert werden. Neben fehlenden Fachkräften, z.B. Software Engineers und Data Scientists, sei es vor allem schwierig, dass geringqualifizierte Mitarbeiter mit der Veränderung mitkämen.

Knappe monetäre und menschliche Ressourcen im Unternehmen. Die digitale Transformation in Unternehmen binde nicht nur monetäre, sondern auch menschliche Ressourcen, sodass Top-Manager die vermeintlich richtigen und wichtigen Themen priorisieren müssten. Den Geschäftsbetrieb fortzuführen und gleichzeitig Neues aufzubauen sei „kapazitätsmäßig kaum hinzubekommen“ (CEO, Bank 2), teilweise wären bis zu 20% der Mitarbeiter in Digitalisierungsprojekten tätig – insbesondere die besten Mitarbeiter würden in viele Projekte einbezogen werden und stünden unter hohem zeitlichem Druck. Zu viele Projekte gleichzeitig und ein zu hohes Tempo würden bei Mitarbeitern Frustration erzeugen, weshalb einige Gesprächspartner deshalb einen behutsameren Umgang mit Zeit hervorhoben.

Tabelle 35 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 35: Mitnehmen der Mitarbeiter

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Also das ist sicherlich eine Erkenntnis , dass auch wenn alle privat bei Amazon bestellen , das nicht gleichzeitig heißt, dass das im Business jetzt auch alle machen wollen oder alle elektronisch	Veränderungswiderstände von Mitarbeitern, Vorstandskollegen und	Mitarbeiter mitnehmen

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>arbeiten wollen, oftmals ist so die Resistenz doch sehr, sehr groß, sowohl im eigenen Unternehmen, als natürlich auch bei Kunden und Lieferanten, die ja auch da irgendwo mit eingebunden werden müssen.“ (CEO, Rohstoffe 1)</p>	Aufsichtsräten	
<p>„Die größte Herausforderung ist absolut klar, nämlich das Mitnehmen der Leute. Weil ich hatte ja vorher schon gesagt, dass natürlich auch durch die Medienberichterstattung, nach der Sie ja fragten, das oftmals, insbesondere im unternehmerischen Kontext, als Bedrohung gesehen wird. Was ja auch eigentlich im Grunde verrückt ist, weil, also Leute, die dann, ich bin jetzt mal sehr polemisch, die dann vielleicht auch gewerkschaftsmotiviert oder so, gegen Digitalisierung protestieren und Trillerpfeifen blasen, im Beruflichen, die also gegen solche Wandel sind, die durch Digitalisierung verursacht werden, die genießen zu Hause Netflix und Smartphones und haben sich die neueste irgendwas gekauft, also privat sind die digital wie vor fünf Jahren nicht und machen alles, was ganz schick und modern ist, aber im Unternehmen geht es nicht.“ (CTO/Division Head, Nutzfahrzeuge 1)</p>		
<p>„Das könnt ihr alle und kriegt es auch alle gut hin, aber hier in der Firma könnt ihr es nicht und wollt es auch nicht. Warum wollt ihr es nicht? Was ist euer Beweggrund, dass das, was im Privaten mittlerweile als selbstverständlich gilt, in der Firma so anders und antiquiert laufen muss?“ (CFO, Rohstoffe 2)</p>		
<p>„Heute kommt es eher darauf an, dass man diese Kenntnisse einfach nutzt und Prozesse in der Firma etabliert, die eigentlich auch weniger Mitarbeiter nachher erfordern. Das ist eigentlich das Thema Umsetzen der Kompetenzen, die sich eigentlich anbieten aus dem Thema der zunehmenden Computerisierung und der Digitalisierung.“ (Vorstand, Bank 3)</p>	Fehlende Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter	
<p>„Die Vorarbeiten, die du machen musst, die Implementierungsrisiken, und im Grunde auch der Widerstand von Leuten, deren Fähigkeiten für neue Prozesse nicht ohne Weiteres ausreichen. Da muss man gut drüber nachdenken, ob man sich das auf die Agenda schreibt und deswegen lässt man es dann halt.“ (CFO, Luftfahrt)</p>		
<p>„Mein Unternehmen ist eigentlich zu stabil, damit habe ich nicht immer die Chance, die Fähigkeiten meiner Mannschaft so schnell zu erneuern, wie ich mir das wünsche.“ (CIO, Energie)</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>„Natürlich wünsche ich mir die richtige Mannschaft, um das nach vorne bringen. Also für mich ist immer der Faktor Mensch das Essenziellste, egal bei welcher Digitalisierung auch, im Endeffekt sind es Menschen, die es umsetzen. Und es ist wichtig dieses Skillset und die richtigen Kompetenzen zu haben, das ist das A und O, die werden immer schwieriger. Da kämpfen wir alle, um die richtigen Skills und die richtigen Fähigkeiten ins Unternehmen zu bekommen. [...] Man muss sich mit den richtigen Leuten umgeben, das ist wichtig. Das meinte ich mit den Kompetenzen und Fähigkeiten, eben zusehen, dass man frühzeitig erkennt, dass man Lücken hat und das ist das Entscheidende und die dann rechtzeitig zu besetzen.“ (CFO, Biotechnologie 1)</p>		
<p>„Wenn man den Bereich IT anschaut, der traditionell stark war im Sinne einer Produktionssysteme, ERP-Systeme, da verspüre ich jetzt einen größeren Widerstand, da wird das Thema Ressourcen gerne genommen, um vielleicht auch einen gewissen Mangel an Kompetenz erst nochmal zu übertünchen und das erfordert einfach viele Gespräche, immer wieder mitzunehmen, wo will man eigentlich hin, aber auch einen gewissen Druck kontinuierlich dann auf die Abteilung auszuüben, dass dieser Weg auch mit besritten wird.“ (CMO, Pharma 2)</p>		
<p>„Für die, die den Wandel der Zeit nicht erkennen oder vielleicht auch nicht die Ressourcen haben um sich dann entsprechend anzupassen, kann man da schon gewiss angstvoll sein.“ (Division Head, Anwaltskanzlei)</p>	<p>Knappe monetäre und menschliche Ressourcen im Unternehmen</p>	
<p>„Also bei der Digitalisierung ist es einfach so, Sie haben immer zu wenig Ressourcen, immer. Also Sie haben immer viel mehr Wünsche als Möglichkeiten mit Ihren internen Abteilungen. [...] Das gilt wahrscheinlich für jeden Versicherer, wir haben immer einen Ressourcenmangel.“ (CEO, Versicherung 3)</p>		
<p>„Die Ressourcen sind knapp und solche Themen, die erfasst der normale IT-ler nicht, der ist da ja auch nicht für ausgebildet.“ (CEO, Lebensmittel 1)</p>		
<p>„Ich würde mir die erforderlichen Ressourcen wünschen und zwar einmal mit Blick auf tatsächlich harte Budgets und zum zweiten mit Blick auf das Humankapital, das ist glaube ich ganz wichtig.“ (CEO, Luxusgüter)</p>		
<p>„Wir haben einfach nicht die Leute und die Ressourcen in unserem Unternehmen, die das so verstehen, die Leute, die 100% dedicated darauf</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>sind.“ (Vorstand 1, Chemie 1)</p> <p>„Es ist sicherlich sehr ressourcenintensiv. Um Leute abzuholen, braucht man eben auch Leute, die das mit gestalten. Das ist sicherlich etwas Wesentliches, also Ressourcen auf der menschlichen Seite, also einfach Leute, mehr dafür zur Verfügung zu haben. Dann ist es kein billiges Umfeld, muss man ganz klar sagen, da ist einiges an Investitionen immer auch mit verbunden, das heißt man sollte ausreichend Kapital diesbezüglich auch zur Verfügung haben.“ (CFO, Biotechnologie 1)</p> <p>„Es ist sehr oft natürlich auch ein Ressourcenthema, weil die ganzen neuen Felder, die Sie begehen, stehen ja auch im Konflikt mit der Tagesarbeit, die gemacht werden muss, jetzt nicht so sehr auf meiner persönlichen Agenda, ich habe ja mehr den Luxus zu entscheiden, auf welche Themen ich mich fokussiere und welche Themen ich delegiere, aber die Mitarbeiter, die ja letztendlich an der Erarbeitung eines solchen KI-Systems sich einbringen müssen, die müssen ja trotzdem ihre Quoten erfüllen.“ (Vorstand, Chemie 5)</p> <p>„Es ist natürlich auch so, dass in so einem Thema so wahnsinnig viel Potenzial steckt für einen Konzern, wir aber natürlich in einer Umwelt leben quasi mit sehr begrenzten Ressourcen und mit sehr begrenzten internen Ressourcen, sodass man sicherlich nicht alles, was man sich in der digitalen Transformation oder dem digitalen Wandel vorstellen könnte, machen kann.“ (VP Strategy & Digital, Maschinenbau 3)</p>		

5.2.3.4 Änderung der Organisationskultur

Viele befragte Top-Manager äußerten den Wunsch und die Notwendigkeit, die Organisationskultur in ihren Unternehmen anzupassen. Dabei sahen sie sich gleich mit mehreren Herausforderungen konfrontiert. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zur Änderung der Organisationskultur in vier Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Wenig Risikobereitschaft und Mut zum Ausprobieren
- Fehlerkultur
- Abteilungsdenken
- Langes Abwarten

Wenig Risikobereitschaft und Mut zum Ausprobieren. Viele Top-Manager unterstrichen, wie der digitale Wandel in ihren Unternehmen mehr Mut zum Ausprobieren erfordere. Dafür seien eine höhere Risikobereitschaft sowie mehr intuitive Entscheidungen notwendig.

Fehlerkultur. Besonders hervorgehoben wurde von Top-Managern eine neue Fehlerkultur. Ein CEO sagte hierzu: „Ein Fehler macht stärker und nicht: Fehler brandmarkt“ (CEO, Bank 2).

Abteilungsdenken. Mehrere Executives beschrieben, dass durch die Digitalisierung seit Jahrzehnten bestehende Geschäftspraktiken geändert werden müssten, nicht sinnvolle Projekte aber trotzdem weiterbetrieben würden. Darüber hinaus berichteten einige von Abteilungsdenken und mangelnder Gesamtverantwortung über Geschäftsbereiche hinweg.

Langes Abwarten. Mehrere Gesprächspartner erwähnten, dass oftmals eine – durchaus legitime – Politik des Abwartens in den Unternehmen herrsche. Man müsse zwar nicht immer der „First Mover“ (CDO/Division Head, Immobilien) sein, der „viel Geld verbrennt“ (Division Head, Bank 1), aber Start-ups seien entsprechend schneller. Bei M&A und Kooperationen werde teils solange gewartet, bis sich Trends herauskristalisieren und Gewinner identifiziert würden. Mit diesen Gewinnern sollte zusammengearbeitet werden, um das Risiko, „auf das falsche Pferd gesetzt zu haben“ (Aufsichtsratsvorsitzender, Finanzen 2), geringzuhalten.

Tabelle 36 bietet eine Zusammenfassung von weiteren ausgewählten empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 36: Änderung der Organisationskultur

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
„Heute benötigen wir eben eine hohe Vernetzung, eine schnelle Informationslage und Sie brauchen Mut, Entscheidungen zu treffen , die Sie möglicherweise nach wenigen Tagen auch wieder umstoßen , weil Sie feststellen, das ist nicht die richtige Richtung, sie gehen eine andere Richtung.“ (CEO, Bank 2)	Wenig Risikobereitschaft und Mut zum Ausprobieren	Organisationskultur
„Es sollen alle Mut haben und nicht , wenn es das erste Mal schiefgegangen ist, entmutigt aufgeben . Das Hinfallen gehört dazu , wichtig ist, dass man bis ans Ende kommt. Ich glaube, das ist das allerwichtigste und man muss zäh sein. Das ist nichts, was von heute auf morgen alles gelingt.“ (Division Head, Anwaltskanzlei)		
„Deswegen ist glaube ich, wenn man sich fragt, warum ist Digitalisierung so langsam, auch in Politik oder in öffentlichen Prozessen, na klar, weil jeder, der es macht, erst einmal als Manager, als		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>Mensch, ein Risiko eingeht. Und nun kann man sagen, viel Feind, viel Ehr', ich sehe das aber irgendwie sportlich, mach' ich zehn Projekte, zwei gehen irgendwie schief, aber die anderen, they speak for themselves. Also du musst schon eine Pipeline haben, weil in so einer Pipeline von Projekten kann es immer eins geben, was gar nicht funktioniert, oder zwei, und dann muss man halt sagen, acht haben wir geschafft und zwei waren halt schwierig, warum auch immer, die Bilanz verstehen auch Leute, die die Details nicht verstehen.“ (CFO, Luftfahrt)</p> <p>„Also insgesamt würde ich mir mehr Mut wünschen, kleine Dinge auszuprobieren und nicht immer sofort die große Lösung implementieren zu wollen.“ (Head of HR, Medien 2)</p> <p>„Wenn ich rückblickend etwas anders gemacht hätte, dann wahrscheinlich mehr Risiken eingehen und Dinge gezielt ausprobieren. Also das hat schon etwas mit Risikobereitschaft zu tun.“ (Vorstand, Maschinenbau 4)</p>		
<p>„Ich glaube das wichtigste, was zurzeit die Manager machen müssen, ist eben nicht organisieren, planen, sondern ist letztendlich die Kultur des Unternehmens, die Brainpower der Mitarbeiter anders einzustellen, anders umzugehen mit Wandel, mit Geschwindigkeit, um natürlich auch eine andere Fehlerkultur zuzulassen. Eine Fehlerkultur, die der angelsächsischen, amerikanischen Mentalität entspricht. Nämlich ein Fehler macht stärker und nicht: Fehler brandmarkt.“ (CEO, Bank 2)</p> <p>„Man kann auch mal Fehler machen, aber das ist eine neue Denkweise, die ist sehr der Digitalisierung geschuldet.“ (Head of Legal, IT 2)</p>	Fehlerkultur	
<p>„Ich glaube auch, um wirklich Organisationen wirksamer zu führen, sind die Zeiten, ich sage jetzt mal ganz Salopp ‚Befehl und Gehorsam‘ oder ‚Führen durch Schrecken‘ oder auch das Erforschen, wer hat den Fehler jetzt gemacht und den Schuldigen zu suchen, das ist noch weit verbreitet. Das steckt in vielen drin, weil viele damit Erfolg hatten. Das ist aus meiner Sicht ein klares Auslaufmodell. Und deshalb müssen wir lernen und uns umstellen, mit Menschen in Zukunft anders umzugehen. Davon bin ich ganz fest überzeugt. [...] Ich hörte mal den Satz ‚wir hören auf Erfolge zu feiern, wir haben damit begonnen Fehler zu feiern‘. Und das hat mich so beeindruckt, ich dachte erst ‚spinnt der denn, Fehler feiern, was ist das für ein Käse?‘ Aber es geht ja nicht darum, wiederkehrende Fehler zu feiern, sondern wenn mal ein Mitarbeiter ein</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>Fehler macht, bin ich ihm dankbar dafür, weil ich damit erkenne, wo meine Organisation Schwächen hat. Und wenn ich dann klug damit umgehe, kann ich diese Schwäche ausmerzen, indem ich Prozesse anpasse, um in Zukunft einfach diesen Fehler nicht mehr zu machen.“ (Global Head of HR, IT 1)</p> <p>„Wir haben sehr, sehr viel erreicht, aber wir haben auch ganz, ganz viele Rückschläge gehabt. Und über die Rückschläge offen zu reden und den Leuten erklären, warum wir es jetzt besser machen, wenn wir an der und der Stelle es justieren, ohne dass die Leute den Eindruck hatten, wenn hier einer einen Fehler macht, dann ist gleich der Kopf ab, ich glaube, das hat den Leuten den Mut gegeben, dann auch weiter Dinge zu machen, die man vorher so nicht im Kalkül hatte.“ (CEO, Handel)</p> <p>„Und dann auch das Verständnis zu sagen, ja wir gehen da rein, wir lernen etwas und es ist klar, dass Ihnen am Anfang auch Fehler passieren werden oder dass wir genauso lernen, am Anfang werden Dinge einfach nicht funktionieren. Völlig klar, aber das ist ja auch ein bisschen der Vorteil der Digitalisierung, dass ich vieles ausprobieren kann, ohne gleich große Schäden zu erleiden.“ (CMO, Pharma 2)</p>		
<p>„Die Deutschen tendieren zu Abteilungsdenken, dass man sagt Produktentwicklung, Produktumsetzung und es gibt keinen, der sich für das Gesamtprodukt verantwortlich zeigt von Anfang bis Ende. Das erklärt er an einem Beispiel in dem Buch ganz gut und da wird so ein bisschen erzählt wie die Firmenphilosophie von Apple ist. Ich habe auch versucht mir davon so ein bisschen was abzuschneiden, also das kann ich nur empfehlen.“ (Division Head, Anwaltskanzlei)</p>	Abteilungsdenken	
<p>„Also müssen wir da wirklich der First Mover sein und dieses Lehrgeld bezahlen und das muss man nur bei Themen, die einen wirklichen Einfluss auf das eigene Business Model haben können.“ (CDO/Division Head, Immobilien)</p> <p>„Sind große Unternehmen eher abwartend? Ja das ist es, wobei ich sage, kleine Unternehmen sind auch eher abwartend in ihrer eigenen Entwicklung. Aber man sieht das auch außerhalb der eigenen unmittelbaren Digitalization-Welt, dass große Unternehmen keinen Anreiz haben, tatsächlich selbst Venture Capital zu betreiben, das machen sie auch nicht. Beispiel Pharma und Biotech: da ist es sehr selten, dass da mal frühzeitig, early stage biotech Akquisitionen</p>	Langes Abwarten	

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>durchführt, eins von denen wird es schon werden, sondern die warten ab, bis sich herauskristallisiert hat ‚that’s the winner und den kaufen wir jetzt für teures Geld‘. (CEO, Bank 5)</p> <p>„Wenn man absehen kann, dass das eine Entwicklung ist, die notwendig ist, sprich die sich auch durchsetzen wird, denn man kann eine ganze Menge Irritation in seine Prozesse und seine Plattformen und überall reinbringen, wenn man auf das falsche Pferd an der Ecke setzt“</p> <p>„Ich glaube ja, dass dieses Abwarten da ist und die Mentalität noch nicht da ist, ‚komm wir machen mal schnell, probieren und dann schauen wir, ob es fliegt oder nicht‘. Da gibt es ein Hemmnis. Und da sind die kleinen Start-ups natürlich sehr viel schneller und die sagen sich ‚hey komm, das ist unsere Chance, wir gehen damit jetzt raus‘ und dann gibt es diese Unicorns und die treiben dann den gesamten Markt.“ (Head of Legal, IT 2)</p> <p>„Man muss ja nicht immer der First Mover sein, der viel Geld verbrennt, sondern es gibt ja auch eine durchaus legitime Politik des Abwartens.“ (Division Head, Bank 1)</p>		

5.2.4 Wünsche und Chancen

Top-Manager äußerten eine Reihe an Wünschen zur Bewältigung und zum Management des digitalen Wandels – insbesondere an die Politik. Basierend auf den empirischen Nachweisen habe ich die Narrative der befragten Top-Manager zum Signalisieren der Wünsche gegenüber Stakeholdern in fünf Interpretationen erster Ordnung zusammengefasst:

- Digitalen Wandel entmystifizieren
- Mehr Chancen als Risiken sehen
- Mehr politisches Handeln
- Ausbau der digitalen Infrastruktur
- Investitionen in Bildung

Tabelle 37 zeigt eine Auswahl von empirischen Nachweisen und der zugehörigen Interpretation der beobachteten Narrative.

Tabelle 37: Signalisieren der Wünsche gegenüber Stakeholdern

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>„Also keine Rocket Science, nein, also bitte entmystifizieren, entmystifizieren, kein Expertenwissen, [...] also Entmystifizieren und Transparenz schaffen [...]. Also ich halte es für ganz wichtig, dass diese Digitalisierung entmystifiziert wird und als ein völlig normaler Prozess angesehen wird. Völlig normal! Das ist, wie wenn Sie eine neue Software auf Ihrem Computer einspielen oder wenn Sie ein Computer-Update kriegen oder wenn Sie jetzt statt mit Karte auf einmal über Bluetooth (unverständlich). Also das ist doch alles banal, das ist doch keine Rocket Science!“ (CEO, Chemie 2)</p>	Digitalen Wandel entmystifizieren	Signalisieren der Wünsche gegenüber Stakeholdern
<p>„Ja, also das, ich glaube, das habe ich jetzt schonmal ein bisschen zum Ausdruck gebracht, ich würde es ein bisschen entmythifizieren wollen. Also wir sollten ein bisschen auch hier und da ein bisschen normaler damit umgehen und nicht sozusagen, ich meine die Dampfmaschine war sicherlich mal genau so eine disruptive Innovation wie digitale Technologien und es wird noch weitere Themen geben und die Menschheit und die Industrie hat immer wieder geschafft, mit den Veränderungen umzugehen und jetzt Veränderung ist dann eine Chance.“ (Vorstand, Automobilzulieferer 2)</p>		
<p>„Ich würde mir wünschen, dass man sehr viel sachlicher damit umgeht, auch faktenbasiert, auch mit technischem Verständnis, was schwierig ist, aber ich sage umgekehrt, wer kann Ihnen das jetzt - längst out und da redet auch keiner mehr drüber - aber wer kann Ihnen heute genau erklären, wie ein Verbrennungsmotor funktioniert oder wie eine Lithium-Ionen-Batterie funktioniert? Oder eine Brennstoffzelle? Das können Ihnen ja auch nicht so viele Leute detailliert erklären. Und ich sage mal, trotzdem ist es ja ein wichtiges Thema und so denke ich das bei der Digitalisierung auch, man muss sich mehr bemühen, den Menschen innerhalb des Unternehmens, aber auch natürlich in der Öffentlichkeit, mehr zu erklären, was steckt eigentlich dahinter. Und nicht nur dieses Buzzword-orientierte.“ (CTO/Division Head, Nutzfahrzeuge 1)</p>		
<p>„Das dritte wäre, ab und zu wäre es gut, wenn man nochmal im Kopf dreißig Jahre jünger wäre und immer mehr erstmal die Chancen sieht also die Risiken. Es hat eine Tendenz, wenn man länger im Berufsleben ist und einfach älter wird, dass man konservativer wird und zwar nicht im Sinne von politisch, sondern einfach eher zunächst erstmal die Risiken und Nachteile sieht, während die Leute mit Anfang 20 nur die Chancen sehen. Das hilft an vielen Stellen. Und du bremst dich, wenn du zunehmend die Nachteile und Schwierigkeiten siehst.“ (Vorstand, IT 3)</p>	Mehr Chancen als Risiken sehen	
<p>Also ich würde mir erstens mal wünschen, dass auch in den</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>öffentlichen Diskussionen mehr die Chancen gesehen werden. [...] Die Angst, dass da Arbeitsplätze verloren gehen, ist einfach Quatsch. Der Punkt ist, dass der Strukturwandel ja unheimliche Vorteile bietet. [...] Die Qualität der Arbeit oder die Angenehmheit der Arbeit hat sich deutlich erhöht. Und das hat ja keinen Schaden ausgelöst für die Menschen.“ (CTO/Division Head, Nutzfahrzeuge 1)</p>		
<p>„Ja, was mir ein bisschen bei den Wünschen gekommen ist, ich finde halt die Entkopplung von Politik und Realität ist, aber vielleicht geht es jedem anders, (unverständlich), Politik ist ja so ein Standardthema, damit kann man gut ablenken von allem, wenn das Unternehmen nicht so läuft. Aber ich habe schon den Eindruck, dass das schon ein bisschen traurig ist (lacht). Also, Infrastruktur, wie wir mit Bildung umgehen, wie auch unserem Ämter zum Beispiel, also wenn Sie mal schauen, Sie kriegen jetzt ja keine Bescheide mehr, wir als Unternehmen wir kriegen ja im Firmenbuch nichts mehr unter, weil die alle digital arbeiten und nur im Kontrast zu China oder solchen Ländern, da wird es uns noch brutal erwischen in Zukunft. Und ich glaube, da ist, leider Gottes, eine bestimmte Naivität da zu glauben, dass man das einfach alles so locker machen kann. Das kostet einfach total viel Geld, das will man ja nicht rausgeworfen sehen dafür. Also das ist das, was mir eigentlich wehtut im Herzen, weil es halt auf Dauer Länder gibt, die uns da brutalen Wettbewerb machen werden, die einfach besser sind und das ist schade. Das würde ich mir eigentlich noch wünschen, dass da noch ein bisschen mehr Realitätsbezug einkehrt und auch ein bisschen in die Themen reinzugehen.“ (CEO, Medizintechnik)</p>	<p>Mehr politisches Handeln</p>	
<p>„Und naja, dann würde ich mir jetzt mal so auf nationaler oder europäischer Ebene wünschen, dass nicht so viel geredet, sondern dass mehr gehandelt wird.“ (CEO, Rohstoffe 1)</p>		
<p>„Ich würde mir wünschen, dass wir in Deutschland von unserer Regierung mal massive Unterstützung für den digitalen Wandel bekommen würden. Also ich würde mir wünschen und erwarte das auch, dass eine nächste Bundesregierung mal große Teile dessen, was sie investiert, in Digitalisierung investiert, allen voran flächendeckende, schnellste Versorgung mit dem Internet der Dinge, also neueste Generation, überall.“ (CEO, Bank 4)</p>		<p>Ausbau der digitalen Infrastruktur</p>
<p>„Also was sich glaube ich alle wünschen, wäre eine sehr viel konsequenter und schnellere Fortentwicklung und Ausbau der Infrastruktur. Wir sind einfach in Deutschland zu langsam, was die Bereitstellung digitaler Infrastruktur anbetrifft, Stichwort ist da ja immer flächendeckendes, leistungsfähiges Internet. Da sind uns andere Länder voraus. Das ist für viele Unternehmensleiter und viele Eigentümer-Unternehmer, das weiß ich, ein großes Problem, weil es die zügige Fortentwicklung ihrer technologiebasierten Produktion hemmt. Das ist ein Thema,</p>		

Ausgewählte empirische Nachweise	Interpretation erster Ordnung	Interpretation zweiter Ordnung
<p>das sie von der Politik erwarten, wie ich finde auch mit Recht, in einer führenden Industrienation kann man das mit Recht erwarten und da ist die Politik mindestens, kann man mal sagen, langsam.“ (Vorstand, Bank 6)</p> <p>„Ich würde mir wünschen, dass wir einmal eine Digitalisierungsstrategie Deutschland und Europa haben, sprich entsprechende Infrastruktur schaffen, technisch, aber auch Human Resources, Schulen, Bildung.“ (Vorstand, Maschinenbau 4)</p>		
<p>„Dann würde ich erwarten, dass massiv in die Hochschulstrukturen investiert wird und so ein bisschen Digitalpakt für die Schulen und hinterher streiten sich die Ministerpräsidenten schon wieder darüber, ob sie noch richtig berücksichtigt worden sind, das ist alles lächerlich. [...] Dann würde ich mir auch wünschen, dass wir Lehrer an den Schulen haben, die von dem Thema was verstehen, weil die meisten Lehrer immer noch an ihrem Buch hängen und das (unverständlich) finden, wenn sie ein Whiteboard bedienen können.“ (CEO, Bank 4)</p>	Investitionen in Bildung	
<p>„Ein Punkt ist aus meiner Sicht das Thema Bildung bzw. Verständnis darüber, welche Skills und Ressourcen erforderlich sind, um das zu gestalten.“ (Vorstand, Logistik 1)</p>		

5.3 Zusammenfassung der Interpretation

Unerwarteterweise habe ich ein hohes Maß an Übereinstimmung zwischen den persönlichen Narrativen verschiedener Top-Manager gefunden. Trotz heterogener Daten aus einer Vielzahl unterschiedlicher Organisationen war die Homogenität der Aussagen (und Interpretation) deutlich höher, als die *Upper Echelon Theory* (siehe Kapitel 3.2) dies hätte erwarten lassen. Noch überraschender war, dass das von vielen geteilte Narrativ die „digitale Revolution“ alles andere als revolutionär darstellt. Die Interpretation zweiter Ordnung legt nahe, dass Top-Manager die Bedeutung des digitalen Wandels anerkennen, ihn aber auch „entrevolutionieren“ und ihr Handeln als Reaktion darauf teilweise normalisieren.

Die Interpretation der Narrative zur ersten Forschungsfrage gibt Aufschluss darüber, wie Top-Manager den digitalen Wandel beschreiben. Sie sehen eine Reihe an Treibern und Barrieren, erkennen die hohe Relevanz an und betonen Ausmaß, Geschwindigkeit und Grad der Unsicherheit. Allerdings reagieren Top-Manager überraschend entspannt, indem sie den digitalen Wandel relativieren, differenzieren, umdeuten und „entrevolutionieren“.

Die Interpretation der Narrative zur zweiten Forschungsfrage geht darauf ein, wie Top-Manager ihr Management des digitalen Wandels beschreiben. Sie wenden eher konventionelle Maßnahmen an, um die digitale Transformation in ihren Unternehmen zu bewältigen und voranzutreiben. Außerdem bestehen sie konsequent darauf, dass sie eine treibende Rolle in dieser Veränderung spielen und Gestalter sind.

Dieses konsistente duale Narrativ von evolutionärer statt revolutionärer Veränderung und Management des digitalen Wandels als normales Change-Management mit sich selbst in gestaltender Rolle hatte zwei wesentliche Implikationen für diese Arbeit. Erstens lassen sich aus dieser Interpretation theoretische Dimensionen und ein konzeptionelles Modell ableiten, wie Kapitel 6 zeigen wird. Zweitens stellte sich die Frage, warum die Aussagen trotz heterogener Datenquellen so homogen waren. Kapitel 7 wird sich dieser Frage und möglichen Erklärungsansätzen widmen.

6 Theoretische Dimensionen und konzeptionelles Modell

6.1 Theoretische Dimensionen

Die Interpretationen zweiter Ordnung werden, der Gioia-Methode folgend, in aggregierte theoretische Dimensionen zusammengefasst, um die Entwicklung eines konzeptionellen Modells zu ermöglichen. Basierend auf den in Kapitel 5 genannten Daten und Interpretationen habe ich sechs theoretische Dimensionen abgeleitet (Abbildung 17):

- Institutionelle Treiber des Wandels
- Barrieren des Wandels
- Sensemaking des Wandels
- Response zum Wandel
- Management Strategien
- Management Rolle

Institutionelle Treiber des Wandels. Die erste theoretische Dimension beinhaltet die identifizierten Druckfaktoren, die auf Top-Manager einwirken. In Verbindung mit der Literatur (siehe Kapitel 7.1) wurden diese als institutionell identifiziert. Zu dieser Dimension gehören sieben Interpretationen zweiter Ordnung: Druck durch Änderung des Kundenverhaltens (Kapitel 5.1.4.1), Druck durch Änderung der Kundenerwartung (Kapitel 5.1.4.2), Druck durch Wettbewerb (Kapitel 5.1.4.3), Druck durch Übertreibungen in der Öffentlichkeit (Kapitel 5.1.4.4), Druck durch Kapitalmarkt (Kapitel 5.1.4.5), Druck durch privates Umfeld (Kapitel 5.1.4.6) und Druck durch Mitarbeiter (Kapitel 5.1.4.7).

Barrieren des Wandels. Die zweite theoretische Dimension beinhaltet Faktoren, die als Hindernis bzw. besondere Herausforderung des digitalen Wandels beschrieben wurden. Zu dieser Dimension gehören zwei Interpretationen zweiter Ordnung: Alternde IT-Architektur (Kapitel 5.2.3.1) und starke Regulierung, insbesondere beim Datenschutz (Kapitel 5.2.3.2).

Abbildung 17: Theoretische Dimensionen

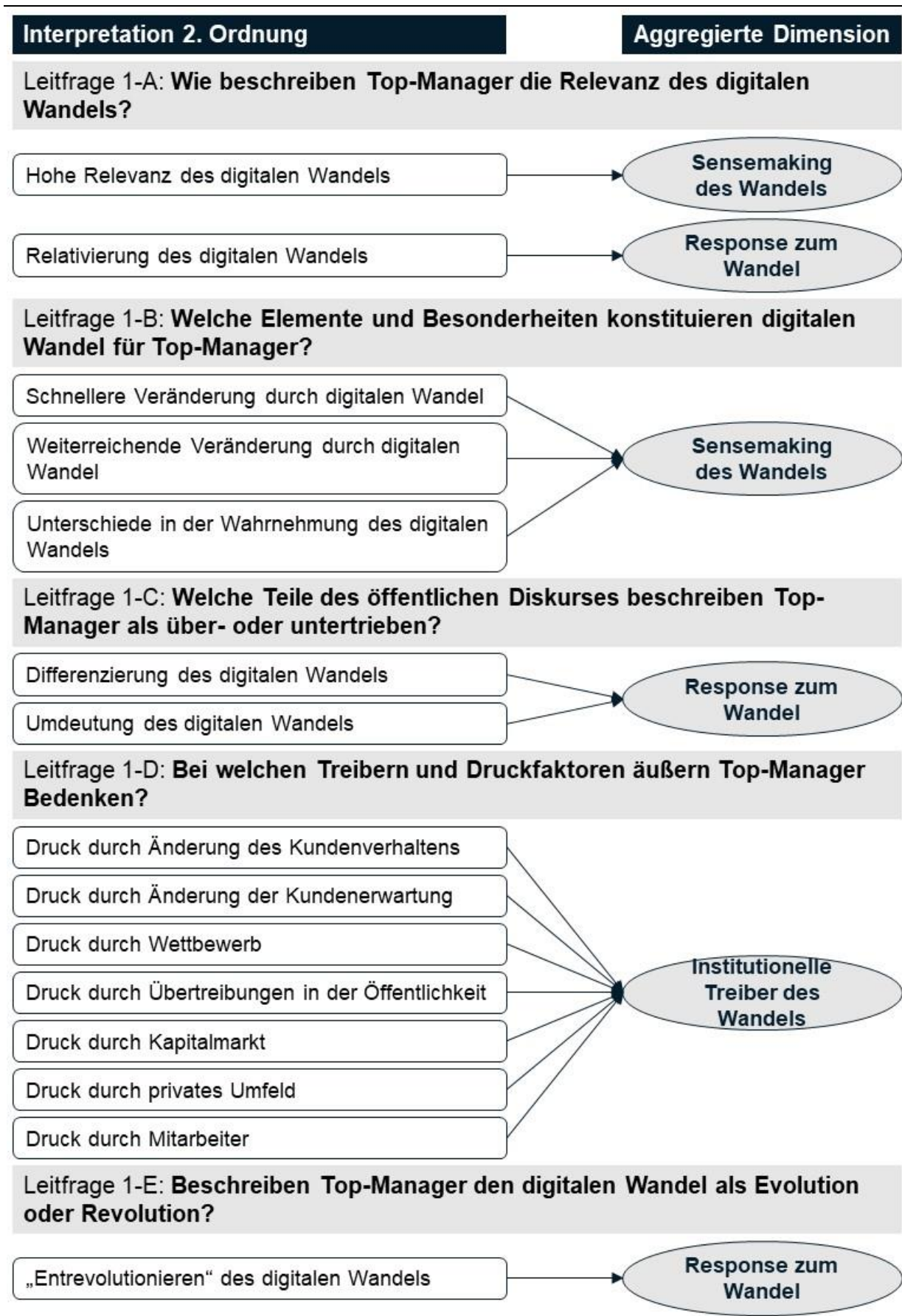
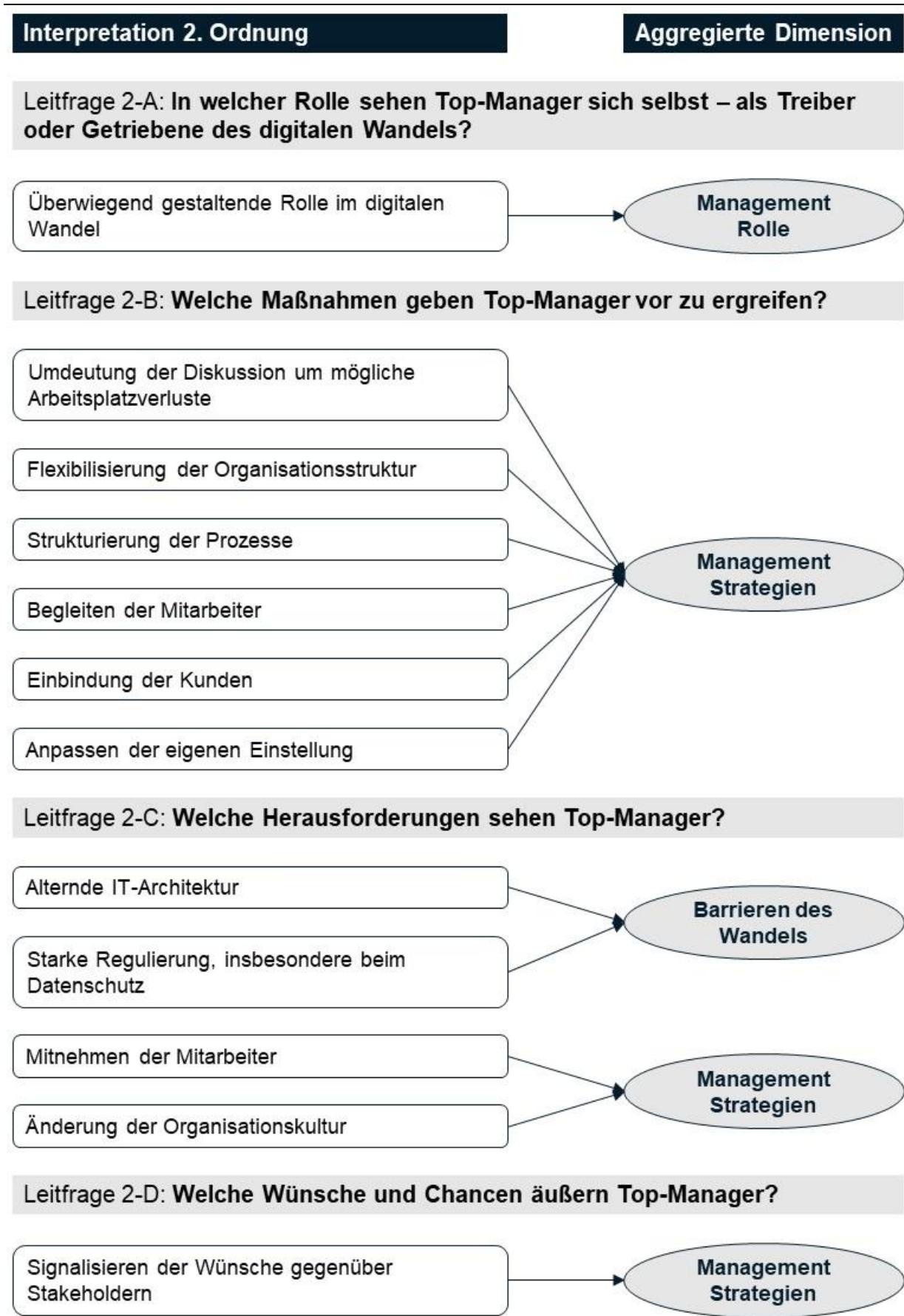


Abbildung 17: Theoretische Dimensionen (Fortsetzung)

Sensemaking des Wandels. Die dritte theoretische Dimension beinhaltet den Kern der Konstruktion des digitalen Wandels durch Top-Manager, darunter die genannten Besonderheiten der Veränderung. Aufbauend auf der Literatur zum Umgang mit Wandel (siehe Kapitel 2.2) wird diese Dimension als *Sensemaking* bezeichnet. Hierzu gehören vier Interpretationen zweiter Ordnung: Hohe Relevanz des digitalen Wandels (Kapitel 5.1.1.1), schnellere Veränderung durch digitalen Wandel (Kapitel 5.1.2.1), weiterreichende Veränderung durch digitalen Wandel (Kapitel 5.1.2.2) und Unterschiede in der Wahrnehmung des digitalen Wandels (Kapitel 5.1.2.3).

Response zum Wandel. Die vierte theoretische Dimension beinhaltet die in Teilen überraschende Reaktion auf die Konstruktion des digitalen Wandels. Aufbauend auf der Literatur zum Umgang mit Wandel (siehe Kapitel 2.2) wird diese Dimension als *Response* bezeichnet. Hierzu gehören vier Interpretationen zweiter Ordnung: Relativierung des digitalen Wandels (Kapitel 5.1.1.2), Differenzierung des digitalen Wandels (Kapitel 5.1.3.1), Umdeutung des digitalen Wandels (Kapitel 5.1.3.2) und „Entrevolutionieren“ des digitalen Wandels (Kapitel 5.1.5).

Management Strategien. Die fünfte theoretische Dimension beinhaltet die von Top-Managern genannten Maßnahmen zum Management des digitalen Wandels. Zu dieser Dimension gehören neun Interpretationen zweiter Ordnung: Umdeutung der Diskussion um mögliche Arbeitsplatzverluste (Kapitel 5.2.2.1), Flexibilisierung der Organisationsstruktur (Kapitel 5.2.2.2), Strukturierung der Prozesse (Kapitel 5.2.2.3), Begleiten und Mitnehmen der Mitarbeiter (Kapitel 5.2.2.4 und 5.2.3.3), Einbindung der Kunden (Kapitel 5.2.2.5), Anpassen der eigenen Einstellung (Kapitel 5.2.2.6), Änderung der Organisationskultur (Kapitel 5.2.3.4) und Signalisieren der Wünsche gegenüber Stakeholdern (Kapitel 5.2.4).

Management Rolle. Die sechste theoretische Dimension beinhaltet die Rolle, die Top-Manager beim Management des digitalen Wandels einnehmen. Zu dieser Dimension gehört ausschließlich eine Interpretation zweiter Ordnung: Überwiegend gestaltende Rolle im digitalen Wandel (Kapitel 5.2.1).

6.2 Konzeptionelles Modell

Basierend auf den theoretischen Dimensionen lässt sich ein induktives konzeptionelles Modell entwickeln, das in den empirischen Daten verwurzelt ist (Vgl. *Grounded Theory*). Das Modell setzt die theoretischen Dimensionen zueinander in Bezug und ist damit dynamischer als die

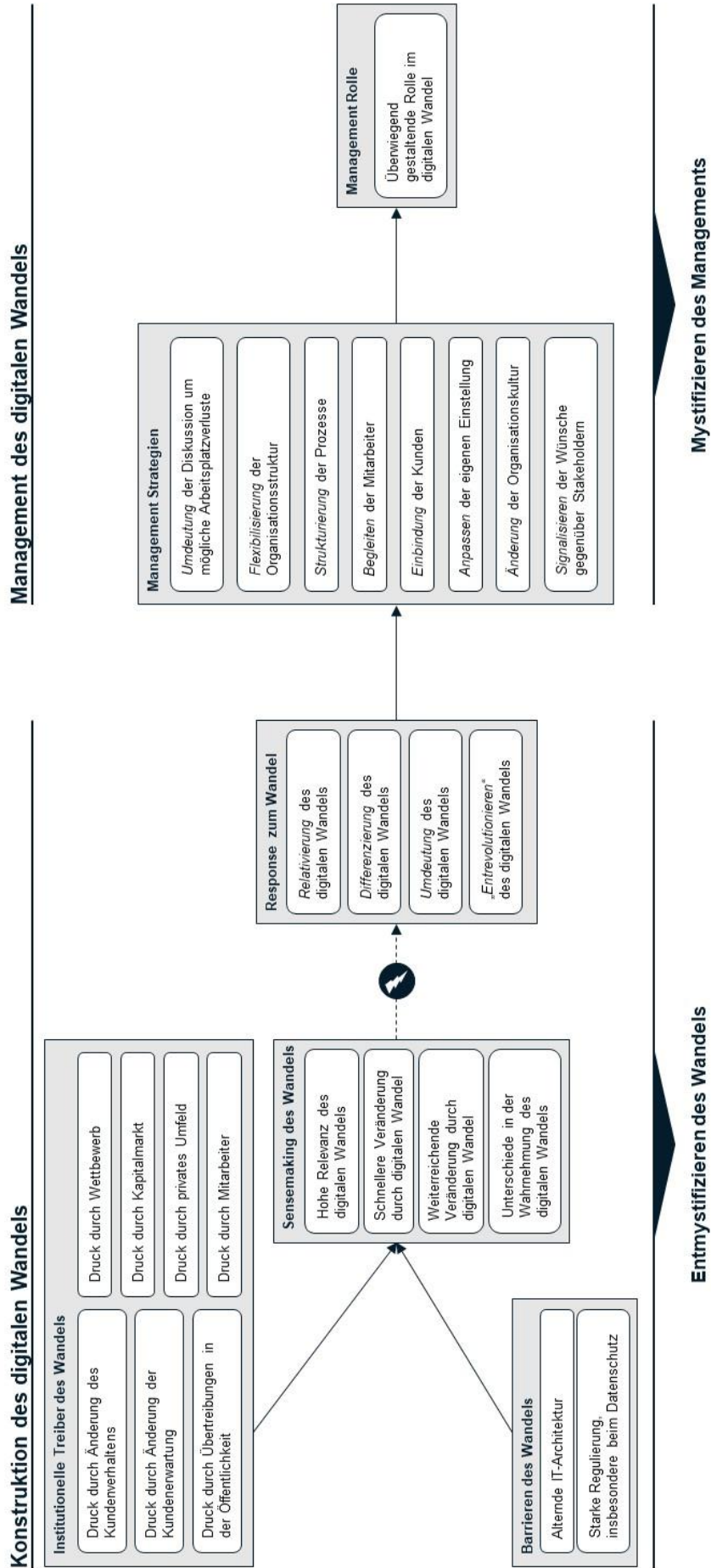
Datenstruktur (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Abbildung 18 zeigt das konzeptionelle Modell dieser Arbeit, das die Konstruktion und das Management des digitalen Wandels miteinander vereint.

Im linken Teil des Modells, der Konstruktion des digitalen Wandels, ist zu sehen, wie die beschriebenen institutionellen Treiber und Barrieren des Wandels das *Sensemaking* von Top-Managern beeinflussen. Beispielsweise haben Änderung von Kundenverhalten und -erwartung, Wettbewerbs- und Kapitalmarktdruck und der öffentliche Diskurs eine fördernde Wirkung auf die Wahrnehmung des digitalen Wandels und führen dazu, dass dieser als besonders relevant, aber auch schneller und weiterreichend beschrieben wird. Trotzdem ist die *Response* überraschend (symbolisiert durch den Blitz im Modell): Top-Manager relativieren und „entrevolutionieren“ die digitale Veränderung. Dieses Phänomen interpretiere ich entsprechend als **Entmystifizieren des Wandels**.

Im rechten Teil des Modells, dem Management des Wandels, zeigt sich eine Reihe an Management Strategien. Die von Top-Managern beschriebenen Strategien lassen sich jedoch nicht ausschließlich für digitale Transformationen anwenden, sondern auch auf andere Change-Management Prozesse übertragen. Beispielsweise sind das Begleiten von Mitarbeitern oder Einbinden von Kunden Maßnahmen, die auch unabhängig vom digitalen Wandel in der Unternehmensführung relevant sind. Überraschend ist dabei, dass sich Top-Manager größtenteils in einer gestaltenden Rolle sehen, auch wenn sie selbst beschreiben, dass sie verschiedenen Druckfaktoren ausgesetzt sind. Dieses Phänomen interpretiere ich als **Mystifizieren des Managements**.

Zusammenfassend lässt sich bei der Konstruktion der Digitalisierung ein Entmystifizieren des Wandels und beim Management der Digitalisierung ein Mystifizieren des Managements feststellen: Top-Manager entmystifizieren den digitalen Wandel, indem sie ihn nicht als Revolution darstellen, sondern als weiteres Kapitel einer kontinuierlichen Veränderung. Damit mystifizieren sie das Management, indem sie die digitale Transformation als eine unter vielen Herausforderungen darstellen, die sie bewältigen können.

Abbildung 18: Konzeptionelles Modell



Das Entmystifizieren des Wandels und gleichzeitige Mystifizieren des Managements erfolgt dabei in drei Schritten. Im ersten Schritt wird eine Bestandsaufnahme der Situation gemacht („analysiert“), in diesem Fall beeinflusst durch institutionelle Treiber. Im zweiten Schritt wird der digitale Wandel relativiert, was sich anhand von *Sensemaking* und *Response* zeigt. Im dritten Schritt wird der Wandel normalisiert, wie sich an den getroffenen Maßnahmen zeigt. Das ermöglicht Top-Managern, selbst eine gestaltende Rolle einzunehmen. Tabelle 38 stellt exemplarisch für die Narrative von Top-Managern die Aussagen eines Managing Directors eines großen Medienkonzerns dar.

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit hatte das Ziel, die persönlichen Sichtweisen von Top-Managern anhand ihrer privaten Narrative aufzudecken. Die Erhebung der Interviewdaten in Vor- und Hauptstudie sowie systematische Interpretation der transkribierten Gespräche orientierte sich dabei an den zwei Forschungsfragen dieser Arbeit:

- Wie beschreiben Top-Manager privat den digitalen Wandel?
- Wie beschreiben Top-Manager privat ihr Management des digitalen Wandels?

Allerdings zeigte sich im Verlauf von Datenerhebung und -auswertung, dass die Aussagen trotz heterogener Datenquellen (über 80 Interviews mit Top-Managern in unterschiedlichen Rollen und aus unterschiedlichen Branchen) überraschend homogen waren. Insofern ergab sich eine neue, dritte Forschungsfrage: Warum sind sich die Aussagen der Top-Manager so ähnlich? Kapitel 7 wird sich dieser Frage und möglichen Erklärungsansätzen für das Entmystifizieren des Wandels und Mystifizieren des Managements widmen.

Tabelle 38: Entmystifizieren des Wandels, Mystifizieren des Managements

Schritt	Theoretische Dimension	Ausgewählte empirische Nachweise
1. Analysieren	Institutionelle Treiber des Wandels	<p>„Ich weiß für jede meiner Gruppen, wenn ich da jetzt nichts tue, sind wir 2037 tot, wenn die Schrumpfung so weitergeht. [...]"</p> <p>Meine persönliche Wahrnehmung ist, dass das Thema von vielen noch nicht grundsätzlich verstanden ist. Ich glaube eher, dass sowohl die Chancen als auch die Herausforderungen unterschätzt werden. [...]"</p> <p>Also kurze Antwort, es wird eher unterschätzt als überschätzt.“</p>
2. Relativieren	Sensemaking des Wandels	<p>„Das ist das Kernthema, das uns in allen strategischen Überlegungen, Produktentwicklungsprozessen, beschäftigt und das ist unsere Transformation, die wir gerade durchmachen. Und das ist deshalb definitiv das Top-Thema. [...]"</p> <p>Ich glaube schon, dass das eine sehr, sehr starke, grundsätzliche und vor allen Dingen schnelle Veränderung ist. [...]"</p> <p>Viel stärkere Veränderung als alles das, was wir bisher an Fortschritt gesehen haben. [...]"</p> <p>Was glaube ich bei diesem digitalen Wandel der wesentliche Unterschied ist, dass es eine extreme Unsicherheit ist, weil es keinen Prozess gibt, wo ich Analogien finden kann, wo genau das passiert ist. [...]"</p> <p>Bei digitalem Wandel ist das, was das Management ein Stückweit kompliziert macht, diese Ungewissheit. [...]"</p> <p>Ich würde mir wünschen, dass man die Unsicherheit rausbekommen würde und ein bisschen besser in die Zukunft schauen kann, wo geht die Reise hin.“</p>
Response zum Wandel		<p>„Ich mag es gar nicht, es ist gar nicht dieses schwarz-weiß. Internet kommt, Digitalisierung kommt und Verlage und Unternehmen sind zerstört – nein, sind sie gar nicht! [...]"</p> <p>Revolution passiert einmal und wir können das Datum bestimmen. [...]"</p> <p>Wir sind da ja bei weitem nicht am Ende – und daher kann man gar nicht diesen Endpunkt bestimmen. [...]"</p> <p>Ich glaube, diese ‚digitale Revolution‘ ist ein längerer Prozess, aber dadurch, dass es schneller ist, kannst du auch sagen, es ist eine sehr, sehr lange und sehr, sehr schnelle Evolution. [...]"</p> <p>Die digitale Veränderung ist bei uns im Unternehmen eine, die hat vor 20 Jahren begonnen und die geht auch noch 20 Jahre weiter.“</p>

Tabelle 38: Entmystifizieren des Wandels, Mystifizieren des Managements (Fortsetzung)

Schritt	Theoretische Dimension	Ausgewählte empirische Nachweise
3. Normalisieren	Management Strategien	<p>„Ein wesentliches Learning, was ich habe, worauf ich mich fokussieren würde: du brauchst die richtigen Menschen an Bord für diesen Prozess. [...]“</p> <p>Das Wichtigste ist Pragmatismus, Offenheit für diese Themen und eine ganz große Veränderungsbereitschaft. [...]“</p> <p>Wenn ich eines in meinen letzten Jahren gelernt habe, dann ist es das: dich mit einem Team zu umgeben und Leuten, die wirklich Spaß daran haben an solchen Themen, die sich für die Veränderung an sich begeistern, diese positive Grundhaltung.“</p>
	Management Rolle	<p>„Natürlich bin ich Gestalter. [...]“</p> <p>Sonst könnte ich auch meinen Job nicht ausfüllen im Management eines Medienkonzerns, wenn ich das nur als Bedrohung empfinden würde. [...]“</p> <p>Du musst den gestalterischen Hut jeden Tag aufsetzen. Nur in dieser gestalterischen Rolle kannst du damit umgehen. [...]“</p> <p>Das will sich natürlich keiner eingestehen. [...]“</p> <p>Wenn du den Kopf in den Sand steckst, dann hast du auch einfach den falschen Job. Dann bist du falsch auf der Position.“</p>

7 Erklärungsansätze und Vergleich mit der Literatur

Die Homogenität der beobachteten Narrative und deren Interpretation war in Anbetracht der *Upper Echelon Theory* als theoretische Linse überraschend. Die *Upper Echelon Theory* hätte eine höhere Heterogenität erwarten lassen. Im Sinne der Gioia-Methode stellt sich deshalb die Frage „*What’s going on here?*“ (Gioia, Corley & Hamilton, 2013, S. 20). Das hatte für diese Arbeit drei Implikationen:

- Es hat sich eine neue, dritte Forschungsfrage ergeben, die danach fragt, warum sich die Aussagen der Top-Manager so ähnlich sind.
- Die erhobenen Daten habe ich vor dem Hintergrund der neuen Forschungsfrage erneut kodiert und interpretiert.
- Die neue Interpretation der Daten habe ich mit der bestehenden Literatur verglichen, um Erklärungsansätze für die homogenen Aussagen zu identifizieren.

Dabei haben sich zwei vorherrschende Themen herausgebildet, die ich im Folgenden detaillieren werde. Einerseits lässt sich das Entmystifizieren des Wandels als Ausdruck institutionellen Legitimationsdrucks verstehen, der auf der *Neo-Institutional Theory* aufbaut (Kapitel 7.1). Andererseits lässt sich das Mystifizieren des Managements mit dem Konzept der professionellen Identität erklären (Kapitel 7.2). Abschließend vergleiche ich die Narrative mit weiteren Erklärungsansätzen der wissenschaftlichen Literatur (Kapitel 7.3).

7.1 Entmystifizieren des Wandels: Institutioneller Legitimationsdruck

Die Homogenität der Aussagen in Bezug auf das Entmystifizieren des Wandels lässt sich durch die *Neo-Institutional Theory* (NIT) erklären. *Neo-Institutional Theory* beschreibt, dass Top-Manager nach Legitimität streben und diese durch Praktiken sichern, die von ihrem institutionellen Umfeld erwartet werden. Die Institutionelle Theorie zeigt, wie organisatorisches Verhalten nicht nur auf Marktdruck, sondern auch auf institutionellen Druck reagiert (Cardinale, 2018; Greenwood et al., 2011; Greenwood & Hinings, 1996; Lawrence, Leca & Zilber, 2013; Lounsbury & Crumley, 2007; Suddaby, 2010). Sie hat zunehmend an wissenschaftlichem Interesse und Aufmerksamkeit gewonnen (Hasselladh & Kallinikos, 2000;

Powell & DiMaggio, 1991; Zucker, 1977, 1988) und frühe theoretische Beiträge wurden auf Wirtschafts- und Politikwissenschaften sowie Soziologie angewendet (Alvesson & Spicer, 2019; Kostova, Roth & Dacin, 2008, 2009; Scott, 1987, 2014).

Organisationen übernehmen formale Strukturen und neue Praktiken, um institutionellen Erwartungen zu entsprechen. Dies geschieht nicht aus Effizienzgründen, sondern weil sie ein Bild der Rationalität und Legitimation schaffen und damit ihre „*probability of survival*“ (Greenwood & Hinings, 1996, S. 1026) erhöhen wollen.

Meyer und Rowan (1977) erwähnten erstmals, dass mit dem Aufkommen großer, rationaler Organisationen, die das soziale Leben zunehmend dominieren und beeinflussen, auch ihre formalen Strukturen institutionalisiert und damit Rationalitätsmythen („*rationalized myths*“, S. 343) legitimiert werden. Darüber hinaus beschreiben DiMaggio und Powell (1983) das Paradoxon, dass rationale Akteure zwar versuchen, ihre Organisationen zu ändern, sich diese jedoch zunehmend annähern und homogen werden.

Diese gegenseitige Annäherung und Angleichung von Organisationen ist das Ergebnis von drei sogenannten isomorphen Prozessen („*isomorphic processes*“): *coercive*, *mimetic* und *normative isomorphism* (DiMaggio & Powell, 1983):

- *Coercive isomorphism* entsteht aufgrund des formellen oder informellen Drucks durch andere Organisationen und politischem Einfluss. Dieser institutionelle Druck kann zum Beispiel durch Regulierungs- und Aufsichtsbehörden, allgemeine soziale und kulturelle Erwartungen der Gesellschaft sowie die Handlungen führender Organisationen ausgeübt werden (Greenwood & Hinings, 1996). Der Druck kann dabei unterschiedliche Gestalten annehmen und sich z.B. als Zwang, Überzeugungskraft oder Einladung zu Absprachen äußern (DiMaggio & Powell, 1983).
- *Mimetic isomorphism* bezeichnet eine Nachahmungsreaktion, die durch Unsicherheit gefördert wird. Dies kann beispielsweise auftreten, wenn organisatorische Technologien nicht oder nur unzureichend verstanden werden, Ziele nicht eindeutig sind oder das organisatorische Umfeld Unsicherheit erzeugt. Zur Senkung dieser Unsicherheit orientieren sich Organisationen an anderen Organisationen, ahmen diese nach und schaffen dadurch eine machbare Lösung mit verhältnismäßig geringem Aufwand (DiMaggio & Powell, 1983; Krause et al., 2019).
- *Normative isomorphism* schafft Legitimität durch Professionalisierung. Dies bedeutet, dass durch formale Ausbildung und die gestiegene Bedeutung professioneller

Netzwerke eine schnellere Verbreitung organisatorischer Normen ermöglicht wird (DiMaggio & Powell, 1983).

Die isomorphen Prozesse lassen sich auch in den von mir erhobenen Daten der Interviews mit Top-Managern wiederfinden. Dabei ist die Typologie der drei Isomorphismen analytischer Natur, jedoch nicht unbedingt empirisch verschieden (Powell & DiMaggio, 1991). In meinen Interviewdaten zeigt sich dies zum Beispiel daran, dass die als Wettbewerbsdruck interpretierten Praktiken anderer Unternehmen als „*Best Practices*“ betrachtet (*normative isomorphism*) und gleichzeitig nachgeahmt werden (*mimetic isomorphism*):

*„Der Druck kommt, hm, eigentlich **aus den anderen Branchen** her, wo man sieht, was da passiert ist in kurzer Zeit und wo man weiß, **das ist nur eine Frage der Zeit, wie sich das dann in anderen Branchen niederschlägt**. Vielleicht nicht überall mit derselben Vehemenz, aber IoT, Internet of Things und so weiter, vernetzte Fabrik der Zukunft, ja, also der Druck der kommt jetzt nicht irgendwo aus einer Ecke, sondern [...] von allen Seiten. [...]*

*Letztendlich schaut man, **was machen die Wettbewerber in der Branche**, in der man tätig ist und sieht, die kochen auch nur mit Wasser, das ist unterschiedlich. Anders wird es, wenn jetzt ein **Quereinsteiger** kommt, wie man das jetzt mit **Tesla** beispielsweise und mit **Amazon** sieht. Das ist dann die Gefahr, weil dann geht es natürlich **relativ schnell**, wo der Druck kommt.“*
(Vorstand, Maschinenbau 4)

Diese Aussage eines Vorstandsmitglieds spiegelt entsprechend gleichermaßen einen mimetischen als auch normativen Isomorphismus wider. Auch das nächste Beispiel eines CEOs zeigt die Notwendigkeit, sich dem Wettbewerb anzugleichen, um den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten:

*„Die digitalen Themen kann man jetzt am Markt mit Platzierung von Produkten so sehen, man kann sie aber auch sehen auf der Kostenseite mit Effizienzsteigerung nach innen gerichtet in die Firma. **Wer dort nicht entsprechend mit dabei ist, wird einen erheblichen Wettbewerbsnachteil haben, bis zum Verlust seines Geschäftes**. Und die Frage ist, wann dieser Verlust des Geschäftes dann eintritt, ob das in drei oder in fünf oder in sieben Jahren ist, das hängt sicherlich auch von den Branchen ab, aber **ohne das Thema wird es keinen Fortbestand geben bei den Unternehmen**.“* (CEO, Nutzfahrzeuge 2)

Allerdings wurde in meinen Gesprächen der Prozess des *coercive isomorphism* noch deutlicher. Druck zur Angleichung organisatorischer Praktiken entsteht hier von zwei unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen. Auf der einen Seite unterliegen Vorstandsmitglieder den Berichtspflichten an den Aufsichtsrat, wie sich in den folgenden Aussagen zeigt:

„Ja aber ich glaube, den machen wir uns selber, den Handlungsdruck. Also der ist schon da, da haben Sie recht. [...] wir haben ja auch einen Aufsichtsrat, wo durchaus ja auch Unternehmer

vertreten sind, die das in ihren Branchen kennen. Wenn Sie das Druck nennen wollen, **da kriegen wir schon die Fragen** gestellt und da reporten wir auch im Aufsichtsrat, was wir da machen.“ (CEO, Medizintechnik)

„Der **Aufsichtsrat** hat gesagt, unser Strategiehorizont ist nicht ganzheitlich genug, um eine Antwort zum Thema Digitalisierung zu geben. Also für die Organisation war schon **ein wichtiger Impulsgeber** an der Stelle eine Erwartungshaltung im Aufsichtsrat, was auch eine gewisse Struktur und Stringenz gegeben hat.“ (Vorstand, Logistik I)

„Naja, weil da auch **die Prozesse am eingefahrensten** sind und **die Anforderungen von außen sich auch nicht geändert haben**. [...] Wie ein Aufsichtsrat da rangeht hat sich nicht geändert. [...] Und da fängt's an, also das Umfeld von außen, also geht weiter mit Börsenregeln, Reporting, usw. Hat sich das denn mal verändert oder hat man sich mal die Frage gestellt, in einem dynamischen Umfeld, wieso ist es denn ein Wert, dass jedes Quartal aussieht wie das nächste? **Wieso soll ich denn heute genau wissen, was heute in einem Jahr passiert?**“ (CEO, Photovoltaik)

Auf der anderen Seite entsteht institutioneller Druck und damit *coercive isomorphism* auch durch Investoren, die die Angleichung bewährter Praktiken einfordern.

„Wir unterliegen einem **extremen Shareholder Value Druck**, Cash-Flow Wachstum etc. vorzuweisen. Der Kapitalmarkt gibt jedoch **nicht unbedingt die Zeit** für lange Anpassungen.“ (CEO, Finanzen I)

„Ich glaube natürlich, dass **Investoren** und auch Medien die **Vorstände** zu diesen Themen **trimmen**, das glaube ich schon. [...] Das ist die Aufgabe von den großen Investoren, die große Aktienpakete bündeln und auch fortlaufend das Gespräch suchen mit den Managern und auf den Investor Relation Roadshows, das sind ja einfach **Fragen der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens** und deshalb müssen Antworten darauf gegeben werden und aus dem Aufsichtsrat heraus, also man, ich weiß gar nicht, ob da so der Impuls kommt. Also von daher, ich glaube der größte **Druck** oder der größte **Impuls** kommt schon **durch die Investoren**. Und das sind nicht Hänsel und Gretel auf der HV, sondern wie gesagt in den Roadshows, die ja das ganze Jahr über hinweg laufen.“ (Managing Partner, Anwaltskanzlei)

„Wir verspüren in jedem Fall einen gewissen **Handlungsdruck durch die Investoren und Eigentümer** bei diesen digitalen Innovationsthemen, in jedem Fall.“ (CDO/Division Head, Immobilien)

„Das ist ja immer so, da sage ich mal, das gibt jetzt so eine **Mode** und dann sagen wir, wo stehst du denn in der Digitalisierung und was machst du und zeig uns mal, was das kann und dann kann man da natürlich eine **schöne Kapitalmarktstory daraus machen** und natürlich **muss man zeigen**, dass man da **mit dabei** ist und **was man tut**.“ (Vorstand I, Telekommunikation)

„Natürlich wird dieses Thema **von den Investoren nachgefragt** und es wird einerseits als gut empfunden, dass wir bestimmte Akquisitionen gemacht haben und dann kommt natürlich auch

die Frage, **was macht ihr denn damit?** Wie nutzt ihr denn das Know-how, das ihr da erworben habt, vielleicht auch in anderen Teilen des Unternehmens?“ (CMO, Pharma 2)

„Dass das Thema von **Investorensseite stark gepusht** wird ist klar, aber auch da gepaart mit einem großen Halbwissen, das ist mehr getrieben durch, verschlafen die was, sind die da aktiv und was tut sich denn da.“ (CEO, Chemie 1)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Antworten der befragten Top-Manager die *Neo-Institutional Theory* widerspiegeln. Sie entmystifizieren den digitalen Wandel als Reaktion auf institutionellen Legitimationsdruck. Die Homogenität ihrer Aussagen lässt sich durch unterschiedliche isomorphe Prozesse erklären. Druck durch den Aufsichtsrat und Investoren äußert sich als *coercive isomorphism*, die Verwendung von „Best Practices“ als *normative* bzw. *mimetic isomorphism*. Indem sie den Wandel als normale Veränderung bewerten, können Top-Manager bewährte Maßnahmen durchführen und so Legitimation für ihr Handeln schaffen (Jeong & Kim, 2019).

7.2 Mystifizieren des Managements: Professionelle Identität

Neben dem Entmystifizieren des Wandels ist das Mystifizieren des Managements der zweite Teil des dualen Narrativs, das überraschend oft bei den befragten Top-Managern vorzufinden war. Trotz sehr unterschiedlichen Profilen, Lebensläufen und Erfahrungen sowie verschiedenen beschriebenen Druckfaktoren haben sich fast alle Top-Manager in einer gestaltenden Rolle im digitalen Wandel gesehen, wie die folgenden Aussagen zeigen:

„Ich kann auf keinen Fall Getriebener sein, wenn ich die Position habe, dann sollte ich meinen Job an den Nagel hängen. **Ich muss Gestalter sein.**“ (CEO, Bank 2)

„Im Moment würde ich mich tatsächlich eher als Gestalter sehen, also im Sinne von nicht getrieben. Man muss sich so ein bisschen losmachen in meiner Position, glaube ich, von diesem Getriebensein, ne, ich glaube, wenn man das wäre, wollen wir es mal so rum formulieren, **dann macht man den Job nicht richtig.**“ (CDO/Division Head, Immobilien)

„(ohne Zögern) Wir sind **Gestalter, ganz klar.** Aber das liegt daran, das ist auch unser **Selbstverständnis**, wir gewinnen bei jeder Veränderung, das seit über 20 Jahren. Also **wir nutzen die Veränderung**, also es ist ja immer so: Veränderung, ist das eine Chance oder ist das Risiko? Es ist immer beides, so.“ (CEO, Versicherung 3)

„Aufgeben ist ja keine Option. Wenn Sie als Führungskraft aufgeben, dann sind sie ja nicht mehr Führungskraft. Ich meine, das ist **Teil der Rollenbeschreibung**, mit Herausforderungen umzugehen.“ (Vorstand, Maschinenbau 4)

Es wird deutlich, dass die befragten Top-Manager ihre gestaltende Rolle als elementaren Bestandteil ihrer Management-Aufgabe und ihres Selbstverständnisses sehen (Kraut et al., 1989; Nelson & Irwin, 2014; Sandhu & Kulik, 2019). Dieses Phänomen lässt sich mit dem Konzept der professionellen Identität erklären. Identität wird in der Literatur definiert als Antwort auf die Frage „wer bin ich?“ (Alvesson, 2010; Watson, 2008, 2009).

Zwei Eigenschaften von Identität spielen im Zusammenhang mit dem Mystifizieren des Managements eine besondere Rolle. Erstens haben Individuen das Verlangen, sich selbst wohl zu fühlen, ein positives Selbstbild zu erlangen und dieses zu erhalten (Ashforth & Kreiner, 1999; Ashforth, Schinoff & Rogers, 2016; Sveningsson & Alvesson, 2003). Giddens (1991) argumentiert, dass eine positive Identität sogar notwendig zum Leben ist. Dieses positive Element der Management-Identität ließ sich auch in den geführten Interviews mit Top-Managern erkennen. Ein Vorstandsmitglied sprach beispielsweise davon, dass die gestaltende Tätigkeit Spaß machen kann:

*„Definitiv Gestalter. Da könnten Sie auch meine Mitarbeiter befragen. [...] Also insofern zu Ihrer Frage bin ich ein **absoluter Gestalter**, ist eine meiner Leidenschaften, neue Dinge herbeizuführen, neue Geschäftsmodelle zu innovieren, Digitalisierung auszuprobieren und auch real life in die Geschäftsprozesse einzubeziehen, also das **macht richtig Spaß**. Ansonsten sind Sie ein **Verwalter**, wenn Sie immer nur das machen, was Sie sowieso schon wissen und können, dann sind Sie wahrscheinlich **an der falschen Stelle im Vorstand**.“ (Vorstand, Chemie 5)*

Zweitens streben Individuen nach einer kohärenten Identität, also einer über Zeit konsistenten Selbstwahrnehmung (Ashforth & Schinoff, 2016). Menschen sind motiviert, ihre Selbstansichten zu bewahren, indem sie auf eine Art und Weise denken und handeln, die ihre Vorstellungen von sich selbst aufrechterhalten (Ashforth, Schinoff & Rogers, 2016; Swann et al., 1987). Entsprechend könnten Top-Manager, die die Sichtweise zulassen würden, durch den digitalen Wandel getrieben zu sein, keine kohärente Management-Identität mehr gewährleisten:

*„Also wenn ich als Manager **zugebe**, dass ich die **digitale Transformation in Teilen verpasst** habe, dann klar, ist völlig richtig, **stelle ich mich natürlich sofort selbst in Frage**. Und eins lernt man, wenn man so eine CEO-Karriere macht. **Man darf sich nie selbst in Frage stellen** (lacht). Man muss **immer eine Antwort** haben.“ (CEO, Rohstoffe 1)*

*„Also ich bin – und das muss ja eigentlich auch der **Anspruch von jedem Manager** sein, dass man nicht der Getriebene ist, sondern der **Gestalter**.“ (Vorstand 2, Chemie 1)*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Aussagen der befragten Top-Manager das Konzept der professionellen Identität reflektieren. Durch das Mystifizieren des Managements,

also sich selbst in der gestaltenden Rolle des digitalen Wandels zu sehen und die Situation im Griff zu haben, erhalten Top-Manager ihre positive Management-Identität aufrecht.

7.3 Weitere Vergleiche mit bestehender Literatur

7.3.1 Normalisierung von Veränderung

Das Normalisieren von Veränderungen, wie in dieser Arbeit identifiziert, wurde auch in anderen Veränderungsumgebungen beschrieben. Die Studie *An Inconvenient Truth: How Organizations Translate Climate Change Into Business as Usual* von Wright & Nyberg (2017), veröffentlicht im *Academy of Management Journal*, untersucht die Reaktionen von Unternehmen auf eine weitere große Herausforderung („*grand challenge*“), den menschengemachten Klimawandel. Dieser wird als eine der größten Herausforderungen für die Menschheit beschrieben und stellt eine existenzielle Bedrohung für Zivilisation und Tierwelt dar. Unternehmen spielen bei dieser Herausforderung eine Schlüsselrolle, da sie sowohl Teil des Problems als auch der Lösung sind. Auf der einen Seite tragen sie zur Emission von Treibhausgasen, der Entwaldung und der Verschmutzung der Ozeane bei, bieten aber auf der anderen Seite auch die notwendigen Innovationen für eine umweltfreundlichere und nachhaltigere Wirtschaft. Ähnlich wie diese Arbeit baut die Studie von Wright und Nyberg auf einem qualitativ-induktiven Forschungsansatz auf. Dabei wurden fünf australische Unternehmen untersucht, zu denen Fallstudien über einen Zeitraum von zehn Jahren durchgeführt wurden.

Die Studie stellte dabei fest, dass Aktionäre und Umweltschützer die untersuchten Unternehmen kontinuierlich unter Druck setzen. Dabei wurden drei unternehmerische Reaktionsphasen identifiziert: *framing*, *localizing* und *normalizing*.

- **Framing.** In der ersten Phase formulieren Unternehmen den Klimawandel als ein geschäftliches Anliegen, um die Spannungen zwischen den Anforderungen von Unternehmen und Klima abzubauen: „[...] *firms sought to overcome the 'tension' between the conflicting objectives of business as usual and the grand challenge of climate change by 'framing' the issue as business friendly, thereby making competing interests appear compatible*“ (S. 1642).
- **Localizing.** In der zweiten Phase versuchen Unternehmen die ursprüngliche Formulierung zu lokalisieren, um auf Umwelt- und Marktkritik zu reagieren: „[...]

managers created local conventions that sought to satisfy the opposing goals of business growth and environmental well-being“ (S. 1642).

- **Normalizing.** In der dritten Phase normalisieren Unternehmen die Geschäftspraktiken, indem sie ihre Klimaschutzinitiativen in das Narrativ des steigenden Shareholder Values einbetten: *„prior initiatives were purified or diluted within other activities to provide clearer commercial returns“ (S. 1642).*

Die Studie von Wright und Nyberg (2017) kommt zu dem Ergebnis, dass sich Unternehmen auf Gewinnmaximierung und Shareholder Value konzentrieren, um Umweltthemen an den Geschäftsdiskurs anzupassen. Dieser Ansatz scheint eine geringere Bedrohung für Unternehmen darzustellen. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen einen *business-as-usual* Ansatz in Bezug auf den Klimawandel verfolgen, der Fortschritt in dieser Angelegenheit verhindert und von Führungskräften aufgegeben werden sollte. Infolgedessen legt die Studie nahe, dass Unternehmensinitiativen nicht ausreichen, um die Wirtschaft zu dekarbonisieren – und dass die größte Herausforderung möglicherweise die gesellschaftliche Reaktion auf den Klimawandel sei.

Venus, Stam und Knippenberg (2019) liefern eine weitere Erklärung für die Normalisierung von Veränderung. Sie argumentieren, dass ein wichtiger Grund für Widerstand gegen Veränderungen darin besteht, dass diese eine Bedrohung für die gefühlte Kontinuität organisatorischer Identität darstellen können. Führungskräfte könnten diesen Widerstand gegen Veränderung jedoch gezielt adressieren, indem sie den Mitgliedern ihrer Organisation versichern, dass der Kern organisatorischer Identität trotz Wandel unverändert bleibt. Insofern ist eine erfolgreiche Vision des Wandels gleichzeitig eine, die Kontinuität vermittelt. Diese Kontinuität wird in der Organisation geschätzt, weil sie die wahrgenommene Unsicherheit verringert, die durch Wandel entsteht (Farjoun, 2010).

7.3.2 Parallelen zur Marketing-Revolution

Diese Studie hat auch gezeigt, dass viele Elemente der Narrative zur digitalen Revolution in Organisationen denen der „Marketing-Revolution“ um 1960 ähneln (Keith, 1960; Lesly, 1959; Levitt, 1960; Regan, 1963). Dazu gehören insbesondere eine stärkere Kunden- und Marktorientierung (Kohli & Jaworski, 1990), eine stärkere Berücksichtigung des Unternehmenszwecks, die Einführung einer neuen zentralen Managementfunktion und Change

Agents sowie eine langfristige Strategie, die von der digitalen Strategie (bzw. der Marketingstrategie) beeinflusst wird.

Interviewer: „Haben Sie den Eindruck, dass durch den digitalen Wandel die Fokussierung auf Kunden größer geworden ist oder ist das unverändert?“

*Interviewee: „Mh-huh (bejahend). Mit zweifelsohne, weil wir uns ja gefragt haben, **was fehlt dem [Kunden]**? Wo hat er eigentlich die Schwachstellen und wie kann man die mit digitalen Lösungen optimieren?“ (CEO, Handel)*

Interviewer: „Haben Sie den Eindruck, dass sich durch den digitalen Wandel die Kundenorientierung oder Kundenfokussierung erhöht hat?“

*Interviewee: „Ich glaube, **es wird wieder stärker zu einem Thema**. Jetzt komme ich von der Historie, ich war bei [einem Konsumgüter-Unternehmen], der CEO hat, als ich dort angefangen habe, schon immer gepredigt, ‚consumer is boss‘. Das ist halt irgendwo mit der Zeit verschwunden, ich hatte das Gefühl, dieses Thema ist eine Zeit lang abgetaucht. Aber im Grunde ist nichts anders. [...] Das funktioniert mit einer anderen Technik, aber **die zugrunde liegende Wahrheit hat sich auch in den letzten 100 Jahren nicht geändert**.“ (CMO, Pharma 2)*

Keith (1960) betonte: *„The consumer, not the company, is in the middle“*, was damals einer neuen Management-Philosophie entsprach. In diesem Zusammenhang stand auch die Wiederentdeckung der *„company’s purpose [...] to satisfy the needs and desires of customers“* (Keith, 1960, S. 37). Als Folge dessen wurde in vielen Unternehmen die Marketingabteilung neu gegründet – so wie heute das sogenannte Digital Office, das sich um die digitale Transformation kümmern soll. In der Marketing-Revolution wurden Brand Manager als Change Agents eingeführt, um eine *„accountability of results“* sicherzustellen. Eine ähnliche Funktion gibt es mit dem CDO heutzutage auch in vielen Unternehmen zur Steuerung des digitalen Wandels.

„Wir haben einen Chief Digital Officer, der direkt an den CEO berichtet.“ (CEO, Finanzen 1)

*„Wir machen das jetzt so, dass wir, also wir hatten es eine Zeit lang sehr stark getrennt, also CDO-Bereich war getrennt vom Business, dann gab es immer diese Kämpfe, dann haben wir den CDO-Bereich aufgelöst und haben das in die Businesses mit reingenommen, damit ist es komplett untergegangen, war auch nicht richtig, jetzt lassen wir alles, was sehr nah am normalen Business dran ist, wir nennen das ‚transform the core‘, das bleibt stark in der **Verantwortung der Geschäftsbereiche mit einer Teilverantwortung beim CDO**, also quasi so eine fachliche Führung und alles das, was wir neu aufbauen wollen, das nennen wir ‚Digital Ventures‘.“ (Division Head, Bank 1)*

Eine zentrale Prämisse des digitalen Wandels war zudem *„marketing influences long-term strategy“*. Auch dies trifft auf die Digitalisierung zu – tatsächlich erstellten viele Unternehmen

der befragten Top-Manager entweder Digitalstrategien oder eine digitale Agenda. Beide „Revolutionen“ haben außerdem gemein, dass sich der entsprechende Wandel fortsetzt und Unternehmen sich an ändernde Kundenbedürfnisse und Kaufverhalten anpassen müssen (Keith, 1960).

Auf der anderen Seite sind sich Top-Manager der Veränderung von Branchengrenzen, Wachstumsaussichten und Disruption in der digitalen Revolution bewusster als in der Marketing-Revolution. Anders als Brand Manager sind CDOs in der Regel auch nur für bestimmte Bereiche der Schnittstelle zum Kunden zuständig, aber üblicherweise nicht für Preisgestaltung und Werbung.

In Marketing Myopia (Levitt, 1960) wird die oft übersehene Bedeutung der Definition von Branchengrenzen betont. Heutzutage wissen die meisten Top-Manager hingegen sehr genau, in welcher Branche sie sich befinden, wie sich diese Branche verändert und wie wichtig es ist, die eigene Branche immer neu zu definieren. Die geführten Interviews legen nahe, dass – anders als in Marketing Myopia dargestellt – Top-Manager kein wettbewerbsfähiges Substitut für ihr Hauptprodukt oder ihre Hauptdienstleistung sehen. Oft ist das Gegenteil der Fall, da viele Branchen durch digitale Angreifer ein hohes Maß an Disruption erfahren und sich (und die Produkte bzw. Dienstleistungen) entsprechend neu erfinden müssen.

*„Das Thema digitaler Wandel hat allerhöchste Relevanz, weil das für die meisten Unternehmen eine **Frage des Überlebens** ist. Die meisten sind ja keine Bäckermeister, die Brötchen verkaufen, sondern Dienstleistungen, Produkte etc., die **durch digitale Veränderung des Geschäftsmodells** durchaus **ersetzt** werden können [...], dass [...] **Geschäftsmodelle etablierter Art relativ schnell eben weggefegt** werden, insofern hat das eben schon die größte Relevanz.“* (CEO, Bank 4)

*„Ich weiß für jede meiner Gruppen, **wenn ich da jetzt nichts tue, sind wir 2037 tot**, wenn die Schrumpfung so weitergeht.“* (Managing Director, Medien 4)

Top-Manager entdecken Marktorientierung und Kundenorientierung wieder, sind sich aber auch bewusst, dass sich Branchengrenzen und Wachstumsaussichten ändern können und Disruption möglich ist.

*„Überall da, wo Anwendungen für die Kunden entwickelt werden, muss ich ja mit Kunden **gemeinsam entwickeln**. Das ist ein riesen Unterschied, **hätte man eigentlich auch unabhängig von Digitalisierung tun sollen**, aber jetzt kommt es halt darüber nochmal ganz massiv.“* (CEO, Bank 4)

*„**Erfolgreiche Unternehmen hatten schon immer eine Kundenorientierung**. Aber ich glaube, der Kunde erwartet heute eine Response Time und einen Informationsfluss, der früher nicht darstellbar war.“* (Division Head, Chemie 4)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es neben dem zuvor beschriebenen institutionellen Legitimationsdruck und der professionellen Identität auch weitere Erklärungsansätze für das Entmystifizieren des Wandels und Mystifizieren des Managements gibt. Der Vergleich mit der Studie von Wright & Nyberg (2017) zeigt, dass ein normalisierendes, „*business as usual*“ Narrativ von Führungskräften auch im Kontext des Klimawandels verwendet wird. Erstaunlich ist jedoch, dass Top-Manager dieses Narrativ nicht nur nutzen, um ökologische mit finanziellen Zielen in Einklang zu bringen, sondern auch, wenn das Überleben des Unternehmens in Anbetracht der digitalen Disruption auf dem Spiel steht. Gleichzeitig kann die Normalisierung von Veränderung auch genutzt werden, um Widerstände gegen Wandel und damit wahrgenommene Unsicherheit zu reduzieren (Venus, Stam & Knippenberg, 2019). Außerdem zeigt diese Arbeit, dass Top-Manager das normalisierende Narrativ auch verwenden, um ihre eigene Rolle zu bewahren und Konsistenz mit Grundüberzeugung und Selbstverständnis als Gestalter zu gewährleisten. Schließlich erinnern die Narrative zur Kundenorientierung an die Marketing-Revolution.

8 Schlussbetrachtung

8.1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Der digitale Wandel wird in vielen Publikationen einerseits als beispiellose, revolutionäre Chance für Unternehmen und andererseits als Entwicklung mit erheblichen Auswirkungen auf alle Aspekte des täglichen Lebens beschrieben. Entsprechend prominent ist dieses Thema im öffentlichen, sozialpolitischen Diskurs vertreten. Die Implikationen für Unternehmen sind vielseitig: Einerseits werden sie vor besondere Herausforderungen gestellt, die deutlich größer sind als bei anderen Transformationen. Andererseits erfordert der digitale Wandel radikale strategische Veränderungen in Unternehmen.

Top-Manager nehmen eine entscheidende Rolle in diesem disruptiven Wandel ein. Von ihnen wird erwartet, dass sie ihre Unternehmen erfolgreich durch den Sturm führen – auch dann, wenn sie keine *Digital Natives* sind, mit entsprechend hohem Legitimationsdruck. Für mich stellte sich deshalb die Frage, wie Top-Manager den digitalen Wandel als Individuen erleben und managen. Diese Arbeit zielte daher darauf ab, durch privilegierten Zugang und anhand privater Narrative die persönlichen Sichtweisen von Top-Managern zu verstehen und die gelebte Erfahrung aufzuzeigen (Ellis & Flaherty, 1992).

Aufbauend auf dem interpretativen Wissenschaftsparadigma habe ich einen qualitativ-induktiven Forschungsansatz verfolgt. Zur Beantwortung der Forschungsfragen, wie Top-Manager den digitalen Wandel bzw. ihr Management des digitalen Wandels privat beschreiben, habe ich in zwei Studien über 80 ethnographische Interviews (Spradley, 1979) mit Top-Managern geführt und faszinierende Einblicke in ihre Sichtweisen erhalten können. Durch die Gespräche erhielt ich über 1.500 Seiten Interviewtranskripte und Feldnotizen sowie über 200 Seiten vertrauliche Strategiedokumente. Die erhobenen Daten habe ich kodiert und systematisch nach der Gioia-Methode interpretiert (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Dabei interessierte mich auch, inwiefern sich individuelle Erfahrungen unterschiedlich in den Narrativen von Top-Managern widerspiegeln. Basierend auf der *Upper Echelon Theory* (Hambrick & Mason, 1984) erwartete ich heterogene Ansätze und Beschreibungen des digitalen Wandels.

Die ethnographischen Interviews habe ich in zwei Phasen geführt. In der explorativen Vorstudie verfolgte ich das Ziel, zentral aufkommende Themen zu identifizieren. Dafür habe ich insgesamt sechs Fallstudien in Branchen durchgeführt, die als besonders stark von digitaler

Disruption betroffen gelten (z.B. Banken). Die Interviews zeigten überraschend konsistente Narrative: Top-Manager betrachteten den digitalen Wandel trotz großer Relevanz und Veränderungsintensität verhältnismäßig nüchtern und bezogen die Digitalisierung insbesondere auf das klassische Gebot der Kundenorientierung. Außerdem betrachteten sie sich selbst – trotz teils hoher Unsicherheit – als Gestalter des digitalen Wandels.

Die deutlich breiter angelegte Hauptstudie hatte das Ziel, eine Vielzahl an Top-Managern verschiedener Unternehmen und Branchen zu befragen. In 60 weiteren, vertiefenden Interviews habe ich versucht, aufkommende Konzepte einzugrenzen, zu konkretisieren und zu falsifizieren sowie Pluralität in den Narrativen zu identifizieren. Doch auch hier blieben die Narrative überraschend ähnlich, auch über Branchengrenzen hinweg und trotz der Bemühungen, abweichende Sichtweisen zu finden. Die Homogenität der Aussagen (und Interpretation) war deutlich höher, als die *Upper Echelon Theory* (Kapitel 3.2) hätte erwarten lassen.

Noch überraschender war, dass das von vielen geteilte Narrativ die „digitale Revolution“ alles andere als revolutionär darstellt. Basierend auf den geführten Gesprächen habe ich ein unerwartet „unrevolutionäres“ Narrativ der „digitalen Revolution“ aufgezeigt, das den digitalen Wandel in eine kontinuierliche Veränderung sich entwickelnder Technologien und Kundenverhalten einreicht, die mit der Substitution analoger Technologien beginnt. Die Analyse der Narrative ergab, dass Top-Manager zwar eine Reihe an Treibern und Barrieren des digitalen Wandels sehen, die hohe Relevanz anerkennen sowie das Ausmaß, die Geschwindigkeit und den Grad der Unsicherheit betonen. Allerdings reagieren Top-Manager überraschend gelassen, indem sie den digitalen Wandel relativieren, differenzieren, umdeuten und „entrevolutionieren“. Dieses Phänomen interpretierte ich als Entmystifizieren des Wandels.

Außerdem gaben Top-Manager vor, eher konventionelle Maßnahmen anzuwenden, um die digitale Transformation in ihren Unternehmen bewältigen und vorantreiben zu können. Executives bestehen konsequent darauf, dass sie eine treibende Rolle in dieser Veränderung einnehmen und Gestalter sind. Dieses Phänomen interpretierte ich als Mystifizieren des Managements.

So lässt sich festhalten, dass Top-Manager den digitalen Wandel entmystifizieren, indem sie ihn nicht als Revolution darstellen, sondern als weiteres Kapitel einer kontinuierlichen Veränderung. Damit mystifizieren sie das Management, indem sie die digitale Transformation als eine von vielen Herausforderungen darstellen, die sie bewältigen können.

Durch das Erzählen einer überzeugend stimmigen Geschichte verminderten Top-Manager die historische Einzigartigkeit des digitalen Wandels. Das Narrativ einer evolutionären Entwicklung hat ihnen ermöglicht, das Management des digitalen Wandels teilweise als „normales Transformationsmanagement“ darzustellen. Tatsächlich klangen Teile der beschriebenen Maßnahmen nach konventionellem Projektmanagement. Außerdem ermöglichte ihnen diese Sichtweise, sich selbst als Treiber – nicht Getriebene – des digitalen Wandels in ihren Unternehmen zu beschreiben. Das doppelte Narrativ, also auf der einen Seite das Entmystifizieren des Wandels und auf der anderen Seite das Mystifizieren der Rolle und Fähigkeiten des Managements, erfüllt damit einen klaren Zweck: Es zeigt, dass sie die Situation unter Kontrolle haben.

Für meine Forschung hatten diese Erkenntnisse zwei wesentliche Implikationen. Erstens verlagerte sich der Fokus meiner Untersuchung von den zu Beginn festgelegten Forschungsfragen auf eine neue Fragestellung: Warum sind die erfassten Aussagen so homogen, obwohl die Datenquellen so heterogen sind? Zweitens widmete ich mich der Frage, wie sich das Entmystifizieren des Wandels und gleichzeitige Mystifizieren des Managements erklären lassen.

In Bezug auf das Entmystifizieren des Wandels ist festzuhalten, dass die Antworten der befragten Top-Manager die *Neo-Institutional Theory* widerspiegeln. Sie entmystifizieren den digitalen Wandel als Reaktion auf institutionellen Legitimationsdruck. Die Homogenität ihrer Aussagen lässt sich durch unterschiedliche sogenannte isomorphe (d.h. sich angleichende) Prozesse erklären. Beispielsweise äußert sich Druck durch Aufsichtsrat und Investoren als *coercive isomorphism*, die Verwendung von „Best Practices“ als *normative* bzw. *mimetic isomorphism*. Durch die Bewertung des digitalen Wandels als normale Veränderung können Top-Manager bewährte Maßnahmen durchführen und so Legitimation für ihr Handeln schaffen.

Das Mystifizieren des Managements kann durch das Konzept der professionellen Identität erklärt werden. Da sich Top-Manager selbst in der gestaltenden Rolle des digitalen Wandels sehen und vorgeben, die Situation im Griff zu haben, erhalten sie ihre positive Management-Identität aufrecht.

In meinen ethnographischen Interviews stellte ich die explizite Frage, ob sich mein jeweiliger Gesprächspartner als Gestalter oder Getriebenen des Wandels sieht. In Bezug auf die Erklärungsansätze zum Entmystifizieren des Wandels und Mystifizieren des Managements lässt sich die Antwort auf diese Frage vereinfacht wie folgt zusammenfassen: Top-Manager sind getrieben, sich als Gestalter zu sehen.

Als Einschränkungen der Forschungsergebnisse gilt festzuhalten, dass dem Forschungsansatz entsprechend – und der Schwierigkeit des Zugangs zu dem ausgewählten Kreis von Top-Managern – lediglich die Narrative einzelner Top-Manager untersucht wurden, nicht jedoch das tatsächliche Handeln oder die Interaktion mit anderen Führungskräften beobachtet werden konnte. Darüber hinaus konnte ich nur die Sichtweisen von Top-Managern untersuchen, die in dem System ihrer Organisationen bestanden haben. Um diesem *Survival Bias* entgegenzuwirken, wäre es für zukünftigen Studien interessant, auch die Perspektive von ehemaligen Executives zu verstehen, die in ihren Unternehmen möglicherweise einen anderen Ansatz verfolgten und damit „gescheitert“ sind. Dies könnte Rückschlüsse darüber ermöglichen, ob die Ergebnisse dieser Studie für das Überleben in Organisationen erforderlich sind. Anders gefragt: Was ist mit Top-Managern passiert, die die Überzeugung, eine solche Herausforderung sei nicht zu managen, abgelehnt haben?

Schließlich ist die Sichtweise der überwiegend deutschen befragten Top-Manager vermutlich zu einem hohen Grad durch die lokale Berichterstattung geprägt. Zwar konnten bei den nicht deutschen Informanten keine substanziell anderen Narrative festgestellt werden, aber ein größerer Schwerpunkt der Untersuchung auf andere Regionen könnte hierzu mehr Aufschluss bringen.

8.2 Beiträge zu Forschung und Praxis

Diese Arbeit leistet mehrere Beiträge zur wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschung. Sie ist ein Zeitdokument der Stimme von Führungskräften in einer Zeit erheblicher Transformation. Sie offenbart einen seltenen wenngleich wertvollen Blick in die persönliche Sichtweise von Top-Managern im Rahmen einer teils existenziellen Herausforderung, die bisher noch nicht so systematisch und in diesem Detailgrad untersucht wurde. Auf einer Makro-Ebene zeigt diese Arbeit die vernünftige Konstruktion des digitalen Wandels durch Top-Manager und auf einer Mikro-Ebene die Konstruktion ihrer eigenen Rolle. Diese Arbeit zeigt, dass Top-Manager den öffentlichen Diskurs der „digitalen Revolution“ „entrevolutionieren“ und als weitere Veränderung darstellen. Die Interpretation legt nahe, dass sie den digitalen Wandel entmystifizieren, weil dieser sonst das Narrativ von Managern als proaktive Führungskräfte in Frage stellen würde. Diese Arbeit zeigt damit auch, wie interpretative Forschung die Sichtweise der betroffenen Akteure erfassen und wiedergeben kann. Sie ist damit

geeignet, die menschliche Seite des digitalen Wandels zu erfassen und Sorgen, Ängste und Wünsche zu beschreiben.

Darüber hinaus zeigt diese Arbeit, dass Top-Manager zwar ablehnen, vom digitalen Wandel getrieben zu sein, aber akzeptieren, dass die Kunden das Geschäft treiben. Diese Sichtweise erinnert an die Grundsätze des Marketings, die in den 1960er Jahren in der Marketing-Revolution entwickelt wurden. Fraglich ist jedoch, ob dieser hohe Grad der Kundenorientierung tatsächlich gelebt oder aufgrund des Legitimationsdrucks nur als Fassade aufrechterhalten wird. Außerdem unterstreicht diese Arbeit auf einer abstrakteren Ebene, dass die Wahrnehmung von Veränderungen von beruflichen Grundüberzeugungen abhängt. Der Mythos des Managements besteht in der Überzeugung, dass Herausforderungen wie transformativer Wandel grundsätzlich gestaltet werden können. Dies impliziert, dass es berufliche Mythen gibt, die nicht abgelegt werden können, ohne die Existenzberechtigung des Berufs in Frage zu stellen. Beispielsweise würde ein Kapitän auf hoher See kaum zugeben, dass das Meer zu stürmisch ist, um sein Schiff an den Zielhafen zu steuern, da die Grundüberzeugung eines Kapitäns ist, ein Schiff sicher an sein Ziel zu bringen.

Schließlich beschreibt diese Arbeit eine Vielzahl an Maßnahmen, die Top-Manager zur Bewältigung des digitalen Wandels und zum Management der digitalen Transformation verwenden. Sie bietet damit eine Orientierungshilfe für Manager und kann dabei helfen, die viel beschriebene Unsicherheit bei diesem Thema zu reduzieren. Die Studie zeigt auch, dass nicht nur der persönliche Hintergrund von Top-Managern ausschlaggebend für die digitale Transformation ist, sondern auch institutionelle Kräfte die Wahrnehmung von Top-Managern beeinflussen. Unternehmen, die eine Führungskraft zur innovativen Bewältigung des digitalen Wandels suchen, sollten deshalb darauf achten, nicht nur einen erfahrenen Transformationsmanager zu suchen. Vielmehr wird ein Top-Manager benötigt, der zusätzlich zu seiner Erfahrung bei Bedarf auch institutionellem Druck – zum Beispiel durch Vorstand, Aufsichtsrat, Mitarbeitern oder Aktionären – standhalten kann.

Literaturverzeichnis

- Abatecola, G. & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116–136. <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2018-0016>
- Agor, W. H. (1986). The logic of intuition: How top executives make important decisions. *Organizational Dynamics*, 14(3), 5–18.
- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193–217.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization Studies*, 40(2), 199–218. <https://doi.org/10.1177/0170840618772610>
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L. & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552–574.
- Amis, J., Slack, T. & Hinings, C. R. (2004). The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change. *Academy of Management Journal*, 47(1), 15–39. <https://doi.org/10.5465/20159558>
- Argote, L. & Greve, H. R. (2007). A Behavioral Theory of the Firm – 40 Years and Counting: Introduction and Impact. *Organization Science*, 18(3), 337–349. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0280>
- Argyis, C. (1967). Managerial Thinking. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 176–179.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (2000). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in organizational change and development*, 12, 97–128.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Aroles, J. & McLean, C. (2016). Rethinking Stability and Change in the Study of Organizational Routines: Difference and Repetition in a Newspaper-Printing Factory. *Organization Science*, 27(3), 535–550. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1035>
- Ashforth, B. E. & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), 413–434.
- Ashforth, B. E. & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111–137.

- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S. & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41(1), 28–60.
- Axelrod, R. H. & Axelrod, E. M. (2017). The Scholar-Practitioner Mindset: How Texts and Experience Influence Organizational Change Practice. *Academy of Management Review*, 42(3), 561–571. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0224>
- Balogun, J., Bartunek, J. M. & Do, B. (2015). Senior Managers' Sensemaking and Responses to Strategic Change. *Organization Science*, 26(4), 960–979. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.5465/20159600>
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>
- Bansal, P. & Corley, K. (2011). The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods. *Academy of Management Journal*, 54(2), 233–237. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60262792>
- Bansal, P. & Corley, K. (2012). Publishing in AMJ—Part 7: What's Different about Qualitative Research? *Academy of Management Journal*, 55(3), 509–513. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.4003>
- Bansal, P., Smith, W. K. & Vaara, E. (2018). New Ways of Seeing through Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189–1195. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Li, N. (2013). The Theory of Purposeful Work Behavior: The Role of Personality, Higher-Order Goals, and Job Characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132–153. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0479>
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355–372.
- Bartunek, J. M., Rynes, S. L. & Ireland, R. D. (2006). What Makes Management Research Interesting, And Why Does It Matter? *Academy of Management Journal*, 49(1), 9–15. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785494>
- Battilana, J. & Casciaro, T. (2012). Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(2), 381–398. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0891>
- Battilana, J. & Casciaro, T. (2013). Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. *Management Science*, 59(4), 819–836. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1583>

- Benamati, J. & Lederer, A. L. (2001). Rapid Information Technology Change, Coping Mechanisms, and the Emerging Technologies Group. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 183–202. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045663>
- Bender, M., Henke, N. & Lamarre, E. (2018). The cornerstones of large-scale technology transformation. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-cornerstones-of-large-scale-technology-transformation>, abgerufen am 18.12.2021.
- Benner, M. J. (2010). Securities Analysts and Incumbent Response to Radical Technological Change: Evidence from Digital Photography and Internet Telephony. *Organization Science*, 21(1), 42–62.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866–1891. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x>
- Bradley, C. & O'Toole, C. (2016). An incumbent's guide to digital disruption. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/an-incumbents-guide-to-digital-disruption>, abgerufen am 18.12.2021.
- Brock, J. K.-U. & Wangenheim, F. von (2019). Demystifying AI: What Digital Transformation Leaders Can Teach You About Realistic Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 110–134. <https://doi.org/10.1177/1536504219865226>
- Brown, A. D., Colville, I. & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- Brown, J. A., Gianiodis, P. T. & Santoro, M. D. (2015). Following Doctors' Orders: Organizational Change as a Response to Human Capital Bargaining Power. *Organization Science*, 26(5), 1284–1300. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0986>
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *Leadership Quarterly*, 15(6), 729–769. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.007>
- Buchanan, L. & O'Connell, A. (2006). A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*, 84(1), 32–41.
- Buckingham, M. (2005). What Great Managers Do. *Harvard Business Review*, 83(3), 70–79.
- Bughin, J. & Catlin, T. (2017). What Successful Digital Transformations Have in Common. *Harvard Business Review Digital Articles*. <https://hbr.org/2017/12/what-successful-digital-transformations-have-in-common>, abgerufen am 18.12.2021.
- Bughin, J., Catlin, T. & Dietz, M. (2019). The right digital-platform strategy. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-right-digital-platform-strategy>, abgerufen am 18.12.2021.

- Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M. & Willmott, P. (2018). Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>, abgerufen am 18.12.2021.
- Bughin, J., LaBerge, L. & Mellbye, A. (2017). The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>, abgerufen am 18.12.2021.
- Bughin, J. & Zeebroeck, N. van (2017). The Best Response to Digital Disruption. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 80–86.
- Burns, T. (1957). Management in Action. *Operational Research Quarterly*, 8(2), 45–60.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 257–281.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Ashgate.
- Cannella, A. A., Jr. & Monroe, M. J. (1997). Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers. *Journal of Management*, 23(3), 213–237.
- Cardinale, I. (2018). Beyond Constraining and Enabling: Toward New Microfoundations for Institutional Theory. *Academy of Management Review*, 43(1), 132–155. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0020>
- Carlson, S. (1951). *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*. Stromberg.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Carter, E. E. (1971). The Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 16(4), 413–429. <https://doi.org/10.2307/2391762>
- Charmaz, K. (2005). Grounded theory in the 21st century: A qualitative method for advancing social justice research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3. Aufl., S. 507–535). Sage.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Charmaz, K., Bryant, A. (2008). Grounded Theory. In L. M. Given (Hrsg.), *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* (S. 374–376). Sage.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2. Aufl.). Sage.
- Cheng, J. Y.-J., Frangos, C. & Groysberg, B. (2021). Is Your C-Suite Equipped to Lead a Digital Transformation? *Harvard Business Review Digital Articles*. <https://hbr.org/2021/03/is-your-c-suite-equipped-to-lead-a-digital-transformation>, abgerufen am 18.12.2021.

- Chief Executive (2021). *Nearly Half of CEOs Struggling With Digitalization Efforts, Poll Finds*. <https://chiefexecutive.net/nearly-half-of-ceos-struggling-with-digitalization-efforts-poll-finds/>, abgerufen am 18.12.2021.
- Cho, T. S. & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453–469. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0192>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data*. Sage.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Cohen, S. L. & Tripsas, M. (2018). Managing Technological Transitions by Building Bridges. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2319–2342. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0690>
- Colbert, A., Yee, N. & George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731–739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Copeman, G. H. (1963). *How the executive spends his time*. Business Publications.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3. Aufl.). Sage.
- Corley, K. G. (2015). A Commentary on “What Grounded Theory Is...”. *Organizational Research Methods*, 18(4), 600–605. <https://doi.org/10.1177/1094428115574747>
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2011). Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12–32. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>
- Cozzolino, A., Verona, G. & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166–1202. <https://doi.org/10.1111/joms.12352>
- Cristofaro, M. (2017). Herbert Simon's bounded rationality: Its historical evolution in management and cross-fertilizing contribution. *Journal of Management History*, 23(2), 170–190. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2016-0060>
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (2. Aufl.). Wiley-Blackwell.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2), 240–256. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1273>
- Dalton, M. (1959). *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*. Routledge.

- Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
- Dattée, B., Alexy, O. & Autio, E. (2018). Maneuvering in Poor Visibility: How Firms Play the Ecosystem Game when Uncertainty is High. *Academy of Management Journal*, 61(2), 466–498. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0869>
- D'Aveni, R. A. & MacMillan, I. C. (1990). Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 634–657. <https://doi.org/10.2307/2393512>
- Dawson, A., Hirt, M. & Scanlan, J. (2016). The economic essentials of digital strategy. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-economic-essentials-of-digital-strategy>, abgerufen am 18.12.2021.
- Denis, J.-L., Langley, A. & Cazale, L. (1996). Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization Studies*, 17(4), 673–699.
- Desai, V. M. (2016). The Behavioral Theory of the (Governed) Firm: Corporate Board Influences on Organizations' Responses to Performance Shortfalls. *Academy of Management Journal*, 59(3), 860–879. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0948>
- Dilthey, W. (1992). *Der Aufbau der geschichtlichen Welt in den Geisteswissenschaften*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- DiMaggio, P. J. (1995). Comments on "What Theory is Not". *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 391–397. <https://doi.org/10.2307/2393790>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246–1264. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586086>
- Ellis, C. & Flaherty, M. G. (1992). *Investigating Subjectivity: Research on Lived Experience*. Sage.
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80–89. <https://doi.org/10.1108/09534819910263631>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. & Sonenshein, S. (2016). Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>
- Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37.
- Farjoun, M. (2010). Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok202>

- Fayol, H. (2013). *General and Industrial Management*. Martino Publishing.
- FAZ (2018a). *Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen*. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/digitec/digitalisierung-wird-jeden-zehnten-die-arbeit-kosten-15428341.html>, abgerufen am 18.12.2021.
- FAZ (2018b). *Verschläft Deutschland die Digitalisierung?* <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/mobilfunknetze-gigabit-und-co-verschlaeft-deutschland-die-digitalisierung-15816627.html>, abgerufen am 18.12.2021.
- Fendt, J. & Sachs, W. (2008). Grounded Theory Method in Management Research. *Organizational Research Methods*, 11(3), 430–455. <https://doi.org/10.1177/1094428106297812>
- Fetterman, D. M. (1998). *Ethnography: Step by step*. Sage.
- Fetterman, David M. (2008). Emic/Etic Distinction. In L. M. Given (Hrsg.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (S. 249). Sage.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Educational Publishing.
- Fiss, P. C. & Hirsch, P. M. (2005). The Discourse of Globalization: Framing and Sensemaking of an Emerging Concept. *American Sociological Review*, 70(1), 29–52. <https://doi.org/10.1177/000312240507000103>
- Fiss, P. C. & Zajac, E. J. (2006). The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving Via Framing and Decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173–1193. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478255>
- Forbes (2020). *Does Your CEO Understand Digital Transformation?* <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/11/13/does-your-ceo-understand-digital-transformation/?sh=5654ec902c10>, abgerufen am 18.12.2021.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Frankiewicz, B. & Chamorro-Premuzic, T. (2017). Digital Transformation Is About Talent, Not Technology. *Harvard Business Review Digital Articles*. <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology>, abgerufen am 18.12.2021.
- Furr, N. & Shipilov, A. (2019). Digital doesn't have to be disruptive: the best results can come from adaptation rather than reinvention. *Harvard Business Review*, 97(4), 94–104.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D. A., Langley, A. & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10–36.

- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford University Press.
- Ginsberg, A. & Buchholtz, A. (1990). Converting to For-Profit Status: Corporate Responsiveness to Radical Change. *Academy of Management Journal*, 33(3), 445–477. <https://doi.org/10.2307/256576>
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D. A. & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584–602. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310758>
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403. <https://doi.org/10.2307/2393936>
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M. & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization Science*, 5(3), 363–383. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.3.363>
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press.
- Goran, J., LaBerge, L. & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>, abgerufen am 18.12.2021.
- Gould, S. J. (1978). *Ever Since Darwin: Reflection in Natural History*. Burnett Books.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3), 293–316.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071862>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
- Griffith, T. L. (1999). Technology Features as Triggers for Sensemaking. *Academy of Management Review*, 24(3), 472–488. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202132>
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *Handbook of Qualitative Research* (S. 105–117). Sage.

- Gulick, L. & Urwick, L. (Hrsg.). (1937). *Papers on the Science of Administration*. Columbia University Press.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J. & Figge, F. (2014). Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463–487. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0341>
- Hales, C. P. (1986). What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88–115.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S. & Mooney, A. C. (2005). Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293355>
- Hambrick, D. C., Humphrey, S. E. & Gupta, A. (2015). Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36(3), 449–461. <https://doi.org/10.1002/smj.2230>
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277628>
- Handelsblatt (2018a). *Digitalisierung gefährdet Millionen von Jobs – welche besonders betroffen sind*. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/digitalisierung/oecd-studie-zur-zukunft-des-arbeitsmarktes-digitalisierung-gefaehrdet-millions-von-jobs-welche-besonders-betroffen-sind/21217278.html?ticket=ST-5128024-d2IoRNYDEIe07fca14bF-ap2>, abgerufen am 18.12.2021.
- Handelsblatt (2018b). *Die deutsche Wirtschaft muss bei der Digitalisierung endlich aufwachen*. <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-die-deutsche-wirtschaft-muss-bei-der-digitalisierung-endlich-aufwachen/22668540.html?ticket=ST-2493425-YNBfy6XW3k4alNVh0Q6v-ap3>, abgerufen am 18.12.2021.
- Hasselbladh, H. & Kallinikos, J. (2000). The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies. *Organization Studies*, 21(4), 697–720. <https://doi.org/10.1177/0170840600214002>
- Hatun, A., Pettigrew, A. & Michelini, J. (2010). Building Organizational Capabilities to Adapt Under Turmoil. *Journal of Change Management*, 10(3), 257–274. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.493292>
- Hayashi, A. M. (2001). When to Trust Your Gut. *Harvard Business Review*, 79(2), 59–65.
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave.
- Heavey, C. & Simsek, Z. (2015). Transactive Memory Systems and Firm Performance: An Upper Echelons Perspective. *Organization Science*, 26(4), 941–959. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0979>

- Hemker, A., Hering, M. & Jensen, O. (2021). Demystifying Disruption, Mystifying Management: Top Executives' Private Narratives of Digital Transformation. In A. Malter, S. M. Baker, S. Im (Hrsg.), *The Human Side of Marketing in an Age of Digital Transformation. 2021 AMA Winter Academic Conference Proceedings*, 200–203.
- Hemphill, J. K. (1959). Job Descriptions for Executives. *Harvard Business Review*, 37(5), 55–67.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Hill, N. S., Seo, M.-G., Kang, J. H. & Taylor, M. S. (2012). Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers' Transformational Leadership. *Organization Science*, 23(3), 758–777. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0662>
- Hiller, N. J. & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297–319. <https://doi.org/10.1002/smj.455>
- Horne, J. H. & Lupton, T. (1965). The Work Activities of 'Middle' Managers – An Exploratory Study. *Journal of Management Studies*, 2(1), 14–33.
- House, R. J. & Miner, J. B. (1969). Merging Management and Behavioral Theory: The Interaction Between Span of Control and Group Size. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 451–464. <https://doi.org/10.2307/2391141>
- Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325–345. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893939>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Huy, Q. N., Corley, K. G. & Kraatz, M. S. (2014). From Support to Mutiny: Shifting Legitimacy Judgments and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650–1680. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0074>
- Isabella, L. A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41. <https://doi.org/10.2307/256350>
- Isenberg, D. J. (1984). How senior managers think. *Harvard Business Review*, 62(6), 81–90.
- Isenberg, D. J. (1986). Thinking and Managing: A Verbal Protocol Analysis of Managerial Problem Solving. *Academy of Management Journal*, 29(4), 775–788.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K. & Balogun, J. (2019). The Social Practice of Coevolving Strategy and Structure to Realize Mandated Radical Change. *Academy of Management Journal*, 62(3), 850–882. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0689>

- Jeong, Y.-C. & Kim, T.-Y. (2019). Between Legitimacy and Efficiency: An Institutional Theory of Corporate Giving. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1583–1608. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0575>
- Jonsen, K., Fendt, J. & Point, S. (2018). Convincing Qualitative Research. *Organizational Research Methods*, 21(1), 30–67. <https://doi.org/10.1177/1094428117706533>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122.
- Kammerlander, N., König, A. & Richards, M. (2018). Why Do Incumbents Respond Heterogeneously to Disruptive Innovations? The Interplay of Domain Identity and Role Identity. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1122–1165. <https://doi.org/10.1111/joms.12345>
- Keister, L. A. (2002). Adapting to Radical Change: Strategy and Environment in Piece-Rate Adoption During China's Transition. *Organization Science*, 13(5), 459–474. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.459.7811>
- Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), 35–38. <https://doi.org/10.2307/1248704>
- Kelly, J. (1964). The Study of Executive Behaviour by Activity Sampling. *Human Relations*, 17(3), 277–287.
- Ketokivi, M. & Mantere, S. (2010). Two Strategies for Inductive Reasoning in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 35(2), 315–333. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok315>
- Ketokivi, M., Mantere, S. & Cornelissen, J. (2017). Reasoning by Analogy and the Progress of Theory. *Academy of Management Review*, 42(4), 637–658. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0322>
- Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.). (2006). *Organisationstheorien*. Kohlhammer Verlag.
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (2010). *Organisation* (6. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Kirton, M. J. & Mulligan, G. (1973). Correlates of Managers' Attitudes Toward Change. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 101–107.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J. & Little, L. M. (2020). A Blessing and a Curse: How CEOs' Trait Empathy Affects Their Management of Organizational Crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130–153. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0387>
- Kostova, T., Roth, K. & Dacin, M. T. (2008). Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994–1006. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34422026>
- Kostova, T., Roth, K. & Dacin, M. T. (2009). Theorizing on MNCs: A Promise for Institutional Theory. *Academy of Management Review*, 34(1), 171–173. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713355>

- Kotter, J. P. (1982). *The general managers* (1. Aufl.). Collier Macmillan.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96–103.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Krause, R., Wu, Z., Bruton, G. D. & Carter, S. M. (2019). The Coercive Isomorphism Ripple Effect: An Investigation of Nonprofit Interlocks on Corporate Boards. *Academy of Management Journal*, 62(1), 283–308. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0064>
- Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D. & Dunnette, M. D. (1989). The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. *Academy of Management Executive*, 3(4), 286–293. <https://doi.org/10.5465/AME.1989.4277405>
- Kunda, G. (2013). Reflections on becoming an ethnographer. *Journal of Organizational Ethnography*, 2(1), 4–22. <https://doi.org/10.1108/JOE-12-2012-0061>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Lawrence, T. B., Leca, B. & Zilber, T. B. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023–1033.
- Leighton, D. S. R. (1970). The Internationalization of American Business. The Third Industrial Revolution. *Journal of Marketing*, 34(3), 3. <https://doi.org/10.2307/1249812>
- Leonardi, P. M. (2007). Activating the Informational Capabilities of Information Technology for Organizational Change. *Organization Science*, 18(5), 813–831. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0284>
- Lesly, P. (1959). Public Relations and the Challenge of the Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 24(2), 1–6.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45–56.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lockett, A., Currie, G., Finn, R., Martin, G. & Waring, J. (2014). The Influence of Social Position on Sensemaking about Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1102–1129. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0055>
- Lounsbury, M. & Crumley, E. T. (2007). New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. *Organization Studies*, 28(7), 993–1012. <https://doi.org/10.1177/0170840607078111>
- Lovelace, J. B., Bundy, J., Hambrick, D. C. & Pollock, T. G. (2018). The Shackles of CEO Celebrity: Sociocognitive and Behavioral Role Constraints on “Star” Leaders. *Academy of Management Review*, 43(3), 419–444. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0064>

- Lund, S., Manyika, J. & Robinson, K. (2016). Managing talent in a digital age. *McKinsey Quarterly*.
<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/managing-talent-in-a-digital-age>
- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
<https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Maanen, J. van (2006). Ethnography then and now. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1(1), 13–21. <https://doi.org/10.1108/17465640610666615>
- Maanen, J. van (2011a). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1), 218–234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00980.x>
- Maanen, J. van (2011b). *Tales of the Field: On Writing Ethnography* (2. Aufl.). *Chicago guides to writing, editing, and publishing*. University of Chicago Press.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111>
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Mangham, I. L. (1986). *Power and Performance in Organisations*. Blackwell.
- Mangham, I. L. & Pye, A. (1991). *The doing of managing*. Blackwell.
- Mantere, S., Schildt, H. A. & Sillince, J. A. A. (2012). Reversal of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172–196. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0045>
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Martinko, M. J. & Gardner, W. L. (1990). Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis. *Journal of Management Studies*, 27(3), 329–357.
- McGrath, R. & McManus, R. (2020). Discovery-Driven Digital Transformation. *Harvard Business Review*, 98(3), 124–133.
- McKenney, J. L. & Keen, P. G.W. (1974). How managers' minds work. *Harvard Business Review*, 52(3), 79–90.
- McKinsey Global Institute (2018). *Notes from the AI Frontier – Modeling the Impact of AI on the world economy*.
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Artificial%20Intelligence/Notes%20from%20the%20frontier%20Modeling%20the%20impact%20of%20AI%20on%20the%20world%20economy/MGI-Notes-from-the-AI-frontier-Modeling-the-impact-of-AI-on-the-world-economy-September-2018.ashx>, abgerufen am 18.12.2021.
- McKinsey Global Institute (2019). *Twenty-five years of digitization: Ten insights into how to play it right*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/twenty-five-years-of-digitization-ten-insights-into-how-to-play-it-right>, abgerufen am 18.12.2021.

- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Michel, A. (2014). The Mutual Constitution of Persons and Organizations: An Ontological Perspective on Organizational Change. *Organization Science*, 25(4), 1082–1110. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0887>
- Mintzberg, H. (1970). Structured Observation as a Method to Study Managerial Work. *Journal of Management Studies*, 7(1), 87–104.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, 18(2), B-97–B-110.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (2001). Decision Making: It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89–93.
- Moldoveanu, M. (2009). Thinking Strategically About Thinking Strategically: The Computational Structure and Dynamics of Managerial Problem Selection and Formulation. *Strategic Management Journal*, 30(7), 737–763.
- Moore, F. (2011). Holistic ethnography: Studying the impact of multiple national identities on post-acquisition organizations. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 654–671. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.11>
- Morgan, G. & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491–500. <https://doi.org/10.5465/AMR.1980.4288947>
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walton, A. E. & Associates (1995). *Discontinuous change: Leading Organizational Transformation*. Jossey-Bass.
- Nason, R. S., Bacq, S. & Gras, D. (2018). A Behavioral Theory of Social Performance: Social Identity and Stakeholder Expectations. *Academy of Management Review*, 43(2), 259–283. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0081>
- Nelson, A. J. & Irwin, J. (2014). “Defining What We Do—All Over Again”: Occupational Identity, Technological Change, and the Librarian/Internet-Search Relationship. *Academy of Management Journal*, 57(3), 892–928. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0201>
- Noordegraaf, M. & Stewart, R. (2000). Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions. *Journal of Management Studies*, 37(3), 426–443.
- Nutt, P. C. (1986). Tactics of implementation. *Academy of Management Journal*, 29(2), 230–261.
- Oppong, S. (2014). Upper Echelons Theory Revisited: The Need for a Change from Causal Description to Causal Explanation. *Management*, 19(2), 169–183.

- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G. & Do, B. (2018). An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Oreg, S. & Berson, Y. (2019). Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272–307. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z. & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A. & Peterson, S. J. (2018). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147–1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Pentland, B. T., Hærem, T. & Hillison, D. (2011). The (N)Ever-Changing World: Stability and Change in Organizational Routines. *Organization Science*, 22(6), 1369–1383. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0624>
- Petit, T. A. (1967). A Behavioral Theory of Management. *Academy of Management Journal*, 10(4), 341–350. <https://doi.org/10.5465/255267>
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292.
- Pettigrew, A. M. (1992). On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 163–182.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713. <https://doi.org/10.2307/3069411>
- Pfeffer, J. (1972). Interorganizational Influence and Managerial Attitudes. *Academy of Management Journal*, 15(3), 317–330. <https://doi.org/10.5465/254856>
- Pheysey, D. C. (1972). Activities of middle managers – a training guide. *Journal of Management Studies*, 9(2), 158–171.
- Phillips, J. R. (1983). Enhancing the effectiveness of organizational change management. *Human Resource Management*, 22(1-2), 183–199. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930220125>

- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T. & Travis, D. V. (2007). Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515–543. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525647>
- Ployhart, R. E. & Bartunek, J. M. (2019). Editors' comments: There is nothing so theoretical as good practice—A call for phenomenal theory. *Academy of Management Review*, 44(3), 493–497. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0087>
- Porac, J. F. & Thomas, H. (1989). Managerial Thinking in Business Environments. *Journal of Management Studies*, 26(4), 323–324.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (Hrsg.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Prasad, P. (2005). *Crafting qualitative research: Working in the postpositivist traditions*. M.E. Sharpe.
- Pratt, M. G. (2009). From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856–862. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44632557>
- PwC (2017). *Sizing the Prize – PwC's Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/publications/artificial-intelligence-study.html>, abgerufen am 18.12.2021.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Regan, W. J. (1963). The Service Revolution. *Journal of Marketing*, 27(3), 57–62. <https://doi.org/10.2307/1249437>
- Robey, D. & Taggart, W. (1981). Measuring Managers' Minds: The Assessment of Style in Human Information Processing. *Academy of Management Review*, 6(3), 375–383. <https://doi.org/10.5465/AMR.1981.4285773>
- Romanelli, E. & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141–1166.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Sanday, P. R. (1979). The Ethnographic Paradigm(s). *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 527–538.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>

- Sandhu, S. & Kulik, C. T. (2019). Shaping and Being Shaped: How Organizational Structure and Managerial Discretion Co-evolve in New Managerial Roles. *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 619–658. <https://doi.org/10.1177/0001839218778018>
- Saumure, K. & Given, L. M. (2008). Rigor in Qualitative Research. In L. M. Given (Hrsg.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (S. 795–796). Sage.
- Schildt, H., Mantere, S. & Cornelissen, J. (2020). Power in Sensemaking Processes. *Organization Studies*, 41(2), 241–265. <https://doi.org/10.1177/0170840619847718>
- Schweiger, D. M. (1983). Measuring Managers' Minds: A Critical Reply to Robey and Taggart. *Academy of Management Review*, 8(1), 143–151. <https://doi.org/10.5465/AMR.1983.4287726>
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511. <https://doi.org/10.2307/2392880>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations* (4. Aufl.). Sage.
- Shah, S. K. & Corley, K. G. (2006). Building Better Theory by Bridging the Quantitative–Qualitative Divide. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1821–1835. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00662.x>
- Shepherd, D. A. & Sutcliffe, K. M. (2011). Inductive Top-Down Theorizing: A Source of New Theories of Organization. *Academy of Management Review*, 36(2), 361–380. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0157>
- Siebel, T. M. (2017). Why digital transformation is now on the CEO's shoulders. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-transformation-is-now-on-the-ceos-shoulders>, abgerufen am 18.12.2021.
- Simon, H. A. (1949). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022–1040. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585677>
- Sonenshein, S. (2010). We're Changing—Or Are We? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives During Strategic Change Implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477–512. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51467638>
- Spiegel (2017a). *Die Roboter kommen*. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutschland-bis-zu-zwoelf-millionen-jobs-koennten-bis-2030-durch-automatisierung-entfallen-a-1181271.html>, abgerufen am 18.12.2021.
- Spiegel (2017b). *Deutschen Konzernbossen fehlt Digitalkompetenz*. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutschen-konzernbossen-fehlt-digitalkompetenz-a-1170259.html>, abgerufen am 18.12.2021.

- Spiegel (2019). *Jeder fünfte Arbeitnehmer empfindet „digitalen Stress“*. <https://www.spiegel.de/karriere/deutschland-jeder-fuenfte-arbeitnehmer-empfindet-digitalen-stress-a-1284378.html>, abgerufen am 18.12.2021.
- Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Wadsworth Publishing.
- Stewart, R. (1982). A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7–13. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285424>
- Stewart, R. (1989). Studies of Managerial Jobs and Behaviour: The Ways Forward. *Journal of Management Studies*, 26(1), 1–10.
- Stewart, R. (1967). *The reality of management*. Butterworth-Heinemann.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (2. Aufl.). Sage.
- Stubbart, C. I. (1989). Managerial Cognition: A Missing Link in Strategic Management Research. *Journal of Management Studies*, 26(4), 325–347.
- Suddaby, R. (2006). What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14–20. <https://doi.org/10.1177/1056492609347564>
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193. <https://doi.org/10.1177/00187267035610001>
- Swann, W. B., Griffin, J. J., Predmore, S. C. & Gaines, B. (1987). The cognitive–affective crossfire: When self-consistency confronts self-enhancement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 881–889.
- Taggart, W. & Robey, D. (1981). Minds and Managers: On the Dual Nature Of Human Information Processing And Management. *Academy of Management Review*, 6(2), 187–195.
- Tengblad, S. (2006). Is there a ‘New Managerial Work’? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437–1461. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>
- Thomas, J. B., Clark, S. M. & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239–270. <https://doi.org/10.5465/256522>
- Thomas, R., Sargent, L. D. & Hardy, C. (2011). Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*, 22(1), 22–41. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0520>
- Tushman, M. L., Newman, W. H. & Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29(1), 29–44.

- Tushman, M. L. & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222.
- Ungson, G. R., Braunstein, D. N. & Hall, P. D. (1981). Managerial Information Processing: A Research Review. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 116–134.
- Venus, M., Stam, D. & Knippenberg, D. van (2019). Visions of Change as Visions of Continuity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 667–690. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1196>
- Waldman, D. A., Javidan, M. & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, 15(3), 355–380. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.013>
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, 6(3), 280–321. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.280>
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I.-S. & Zhu, W. (2016). Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775–862. <https://doi.org/10.1111/peps.12140>
- Watson, T. J. (1994). *In Search of Management. Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. Routledge.
- Watson, T. J. (1996). How Do Managers Think? Identity, Morality and Pragmatism in Managerial Theory and Practice. *Management Learning*, 27(3), 323–341.
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121–143.
- Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations*, 62(3), 425–452. <https://doi.org/10.1177/0018726708101044>
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202–217. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00979.x>
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill.
- Weick, K. E. (1983). Managerial thought in the context of action. In S. Srivastava (Hrsg.), *The executive mind* (S. 221–242). Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Whitely, W. (1985). Managerial Work Behavior: An Integration of Results from Two Major Approaches. *Academy of Management Journal*, 28(2), 344–362. <https://doi.org/10.2307/256205>
- Whitley, R. (1989). On the Nature of Managerial Tasks and Skills: Their Distinguishing Characteristics and Organization. *Journal of Management Studies*, 26(3), 209–224. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00725.x>

- Wiedner, R., Barrett, M. & Oborn, E. (2017). The Emergence of Change in Unexpected Places: Resourcing across Organizational Practices in Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 60(3), 823–854. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0474>
- Willmott, H. C. (1987). Studying Managerial Work: a Critique and a Proposal. *Journal of Management Studies*, 24(3), 249–270.
- World Economic Forum (2020). *We need a global reskilling revolution – here's why*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/reskilling-revolution-jobs-future-skills>, abgerufen am 18.12.2021
- Wright, C. & Nyberg, D. (2017). An Inconvenient Truth: How Organizations Translate Climate Change into Business as Usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633–1661. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0718>
- Yin, R. (1984). *Case study research*. Sage.
- Zeit (2015). *Adieu, Jobs! Willkommen, Maschine!* <https://www.zeit.de/karriere/2015-01/kapitalismus-arbeitsplaetze-digitalisierung-maschinen>, abgerufen am 18.12.2021.
- Zeit (2016). *Die Massenarbeitslosigkeit kommt zurück*. <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-01/zukunft-arbeit-arbeitsmarkt>, abgerufen am 18.12.2021.
- Zeit (2018). *Studie sieht Millionen Jobs durch Digitalisierung gefährdet*. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2018-02/arbeitsmarkt-digitalisierung-roboter-arbeitnehmer-stellenverlust>, abgerufen am 18.12.2021.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726–743. <https://doi.org/10.2307/209486>
- Zucker, L. G. (Hrsg.). (1988). *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Ballinger.
- Zukunftsinstitut (2016). *Jobkiller Digitalisierung*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/jobkiller-digitalisierung-infografik/>, abgerufen am 18.12.2021.