

Martin, Albert; Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; Jochims, Thorsten; Weisenfeld, Ursula

**Research Report**

## Organisationaler Wandel in Buchverlagen: Ergebnisse von Fallstudien

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 38

**Provided in Cooperation with:**

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

*Suggested Citation:* Martin, Albert; Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; Jochims, Thorsten; Weisenfeld, Ursula (2011) : Organisationaler Wandel in Buchverlagen: Ergebnisse von Fallstudien, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 38, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:lue4-opus-146339>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60436>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Organisationaler Wandel in Buchverlagen –  
Ergebnisse von Fallstudien

Albert Martin  
Sigrid Bekmeier-Feuerhahn  
Thorsten Jochims  
Ursula Weisenfeld

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung  
Heft 38  
Lüneburg 2011

Quellennachweis:

Martin, A./Bekmeier-Feuerhahn, S./Jochims, T./Weisenfeld, U. (2011): Organisationaler Wandel in Buchverlagen. Ergebnisse von Fallstudien. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 38, Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>)

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Email: [martin@uni-lueneburg.de](mailto:martin@uni-lueneburg.de)  
Tel.: 0 41 31/677 21 31  
Fax: 0 41 31/677 21 39

ISSN 1616-5683

## Inhalt

Organisationaler Wandel in Buchverlagen – Ergebnisse von Fallstudien .....	3
Zusammenfassung .....	3
I. Ziel der Studie .....	3
II. Kleiner Exkurs: Buchmarkt und Buchverlage .....	4
III. Methodik .....	6
IV. Theoretische Fundierung .....	8
1. Entscheidung und Kommunikation .....	8
2. Mechanismen des Wandels .....	10
3. Bereiche der Veränderung .....	11
4. Modellbetrachtung .....	12
V. Ergebnisse .....	13
1. Unternehmensbereiche und ihre Veränderung .....	13
2. Bedingungen im Hinblick auf die E-Book-Innovation .....	19
3. Charakterisierung des Entscheidungsverhaltens .....	21
4. Charakterisierung des Kommunikationsverhaltens .....	27
5. Mechanismen .....	28
VI. Fazit .....	29
Literatur .....	34
Anhang .....	35

## **Organisationaler Wandel in Buchverlagen – Ergebnisse von Fallstudien**

### **Zusammenfassung**

Die vorliegende Studie untersucht anhand von drei Fallbeispielen, wie Buchverlage mit den aktuellen Entwicklungen im E-Book-Bereich umgehen. Der Analyserahmen wurde innerhalb eines Lehrforschungsprojektes entwickelt. Zur Erfassung der betrieblichen Situation wurden in den drei Verlagen, die sich an unserer Studie beteiligten, 9 Interviews (+ 3 Interviews mit den Geschäftsführern) geführt. Als zentrales Ergebnis kann gelten, dass alle drei Verlage die Entwicklungen aufmerksam beobachten und eigenständige Lösungen entwickeln. Dabei kommt es allerdings zu durchaus unterschiedlichen Einschätzungen und auch im gewählten Verhaltenskurs werden je eigene Akzente gesetzt.

### **I. Ziel der Studie**

Die Buchverlagsbranche hat eine lange Tradition und man findet in ihr eine ganze Reihe von Unternehmen, die bereits viele Jahrzehnte und vereinzelt sogar über 100 Jahre lang bestehen. So etwas gelingt natürlich nur dann, wenn Unternehmen die Fähigkeiten entwickeln, die notwendig sind, um den Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft angemessen begegnen zu können. Eine neue und in ihrer Dimension bislang unbekannte Herausforderung ergibt sich für die Buchverlage aus dem Aufkommen und der Verbreitung der modernen Kommunikationstechniken. Dabei ist natürlich zunächst an das Internet zu denken. Die großen Online-Händler beispielsweise nutzen ihre Marktmacht, um sich bei den Verlagen günstige Konditionen zu sichern. Aber nicht nur die Händler, auch die Verlage sind inzwischen mit ihrem Programm im Internet präsent. Nahezu alle größeren Verlage bieten zudem mittlerweile die Möglichkeit, ihre Bücher direkt in einem eigenen Online-Shop zu bestellen. Aktuell wird heftig diskutiert, welche Entwicklung der Markt für elektronische Bücher nehmen wird. Die Verlage gehen bislang sehr unterschiedlich mit diesem Thema um. Die Bandbreite ihres Verhaltens reicht vom Ignorieren über passives Beobachten und Abwarten bis hin zu mehr oder weniger energisch vorangetriebenen ersten Erprobungen. Ein proaktives, die Marktentwicklungen bestimmendes Vorgehen ist bislang kaum auszumachen. Und damit befasst sich auch unsere Studie. Genauer geht es uns um die Frage, wie die Verlagsleitungen und wie die Mitarbeiter die Entwicklung auf dem E-Book-Markt beurteilen, wie sie selbst darauf reagieren und welche Veränderungen innerhalb des Unternehmens mit einer Zuwendung zum E-Book-Markt einhergehen.

Die Ausgangsfrage unserer Studie ist allerdings noch etwas breiter angelegt. Das hier beschriebene Projekt ist Teil eines umfänglicheren Forschungsvorhabens, das sich darum bemüht, die Mechanismen zu erforschen, die ganz generell den Wandel in den Unternehmensstrukturen und den Unternehmensstrategien vorantreiben. Die einschlägige theoretische Literatur bietet zwar durchaus Antworten, diese bleiben aber oft sehr abstrakt. Ein Ziel der vorliegenden Studie war es daher, zu prüfen, inwieweit sich die vorhandenen theoretischen Konzepte und Konstrukte auf konkrete betriebliche Situationen anwenden lassen. Hierzu sollten, so die ursprüngliche Absicht, die „Biographien“ einzelner Unternehmen analysiert werden. Es sollte untersucht werden, welche tiefgreifenden Veränderungsprozesse die Unternehmen im Zuge ihrer Existenz durchlaufen haben und welche Mechanismen den Wandel bestimmen. Wir entschlossen uns, diese Frage gemeinsam mit unseren Studierenden im Rahmen eines Lehrforschungsprojektes zu klären. Für den damit gegebenen organisatorischen Rahmen ist das skizzierte Gesamtprojekt allerdings zu groß dimensioniert. Außerdem artikulierten die Studierenden ihr besonderes Interesse an aktuellen Entwicklungen, was uns dazu veranlasste, das Thema weiter einzugrenzen und uns speziell der E-Book-Thematik zuzuwenden. Die Entwicklung im E-Book-Bereich ist allerdings noch stark im Fluss, eine quasi-historische biographische Betrachtung wird dem Thema daher nicht gerecht. Aus der veränderten Fragestellung ergab sich außerdem die Notwendigkeit einer theoretischen Umorientierung. Theorien, die Wandlungsprozesse aus einer gewissen zeitlichen Distanz betrachten, eignen sich nur bedingt für die Analyse ergebnisoffener Vorgänge, gefragt sind vielmehr Theorien, die sich mit dem unmittelbaren Handeln der Akteure beschäftigen. Auch methodisch ist die thematische Verlagerung von Bedeutung. Um aktuell stattfindende Entwicklungen zu beschreiben, macht es wenig Sinn, umfänglich die Geschichte eines Unternehmens zu betrachten, stattdessen muss es darum gehen, das Denken und die Entscheidungen der Hauptakteure des Wandels zu erkunden und zu prüfen, inwieweit sich die anbahnenden Entwicklungen bereits auf grundlegende Strukturen eines Unternehmens auszuwirken beginnen.

## **II. Kleiner Exkurs: Buchmarkt und Buchverlage**

In Deutschland werden pro Jahr etwa 380 Millionen Bücher verkauft (GfK 2007). Das klingt beeindruckend, ist aber zu relativieren, wenn man bedenkt, dass pro Haushalt im Monat „nur“ etwa 12 Euro für Bücher ausgegeben werden (Statistisches Bundesamt 2010, 25). Im Jahr 2009 betrug der Umsatz an Büchern knapp 9,7 Milliarden Euro. Die Zahl der Neuerscheinungen lag bei 93.124 Titeln (Börsenverein 2010). E-Books haben im deutschsprachigen

Raum aktuell noch keine allzu große Bedeutung. Im Jahr 2010 sind etwa 10 Millionen E-Books verkauft worden (Gesamtumsatz 21,2 Millionen Euro), lediglich 0,5 % der Buchkäufer haben bislang ein E-Book erworben (Börsenverein 2011). Auf der anderen Seite intensivieren die Buchverlage ihr Engagement im E-Book-Bereich. Jeder dritte Verlag bietet nach einer Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung mittlerweile auch E-Books an, etwa 80% planen, dies in Zukunft zu tun. Die Buchhändler sind diesbezüglich deutlich zurückhaltender, lediglich 45% wollen sich in diesem Segment engagieren (Börsenverein 2011).

Die Buchverlagsbranche ist eine eher kleine Branche. Der Börsenverein des Deutschen Buchhandels, in dem praktisch alle wichtigen Verlage organisiert sind, zählte (im Jahr 2009) 1.833 Verlagshäuser zu ihren Mitgliedern. Die allermeisten Verlage sind mittelständische Betriebe. Viele Verlage bestehen praktisch nur aus dem Verleger. Knapp 22% der Buchverlage erwirtschaften einen Jahresumsatz von weniger als € 50.000, weniger als € 100.000 Umsatz macht knapp die Hälfte der Unternehmen und bei nur etwa 20% der Unternehmen beläuft sich der Jahresumsatz auf mehr als € 1.000.000 (Börsenverein 2010, 32). Einen Eindruck von der Branchenstruktur vermittelt auch Abbildung 1, in der die Umsatz- und Mitarbeiterzahlen der 25 größten Buchverlage aufgelistet sind. Selbst sehr bekannte Verlage haben oft kaum 100 Mitarbeiter (vgl. die jährlichen Statistiken, die im Buchreport-Magazin veröffentlicht werden). Eine Ausnahme machen die Konzerne, wobei zu beachten ist, dass deren Tochterunternehmen verlegerisch und kaufmännisch mitunter recht selbstständig agieren – allerdings ist das sehr stark abhängig von der jeweiligen Konzernpolitik.

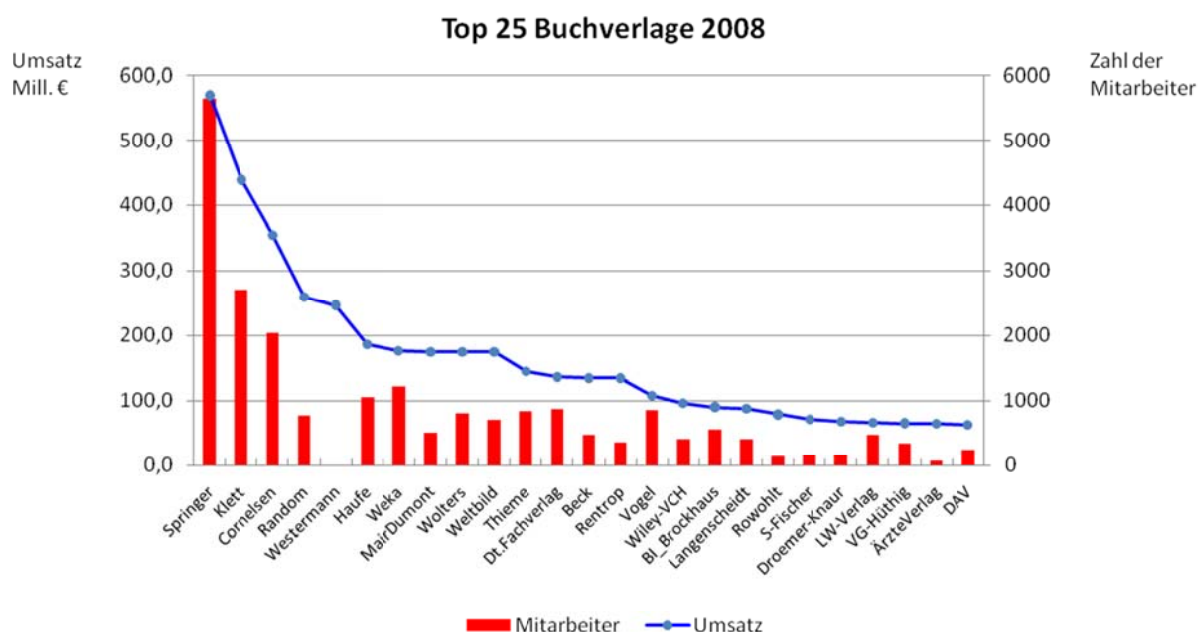


Abb. 1: Die 25 größten Buchverlage (zusammengestellt nach den Daten aus dem Buchreport-Magazin 4/2009)

### III. Methodik

#### Lehrforschungsprojekt

Wie bereits erwähnt, war die vorliegende Studie Gegenstand eines Lehrforschungsprojektes. Es wurde im Sommersemester 2010 an der Leuphana Universität Lüneburg durchgeführt und von den Autoren geleitet. An dem Projekt beteiligt waren außerdem 32 Studierende. Sie sind im Anhang namentlich aufgeführt, und sie sind in einem gewissen Sinn die eigentlichen Träger des Projektes. Die Kommilitoninnen und Kommilitonen wirkten intensiv bei der Konzipierung der Studie und der Entwicklung des Erhebungsinstruments mit, sie führten die Datenerhebung durch und berichteten über die Ergebnisse in einer abschließenden Präsentationsveranstaltung.

Der Aufbau des Projekts ist in Abbildung 2 wiedergegeben. In einem ersten Schritt ging es darum, verschiedene Arten, Erscheinungsformen und Mechanismen des Unternehmenswandels kennenzulernen. Behandelt wurden außerdem die marktlichen und betrieblichen Besonderheiten in der Buchverlagsbranche. Sehr eindrücklich und lebensnah wurden die aktuellen Herausforderungen in dieser Branche in einem Gastvortrag von Herrn Peter Kraus vom Kleff, dem kaufmännischen Geschäftsführer des Rowohlt Verlags geschildert. Schließlich ging es in der Veranstaltung auch noch darum, methodische Kenntnisse zu vermitteln und diese anzuwenden. Erörtert wurden die Möglichkeiten und Grenzen der Fallstudienmetho-

de, es wurden anhand theoretischer Überlegungen die Variablen bestimmt, die zu erheben waren, und es wurde diskutiert, welches Erhebungskonzept dem Anliegen unseres Projekts am ehesten dient. Die Entscheidung fiel schließlich auf die Durchführung von Experteninterviews. In jedem der drei an unserem Projekt beteiligten Verlage wurden jeweils drei Personen (jeweils eine Person aus dem Lektorat, der Herstellung, dem Marketing bzw. Vertrieb) anhand eines Interviewleitfadens zu den Veränderungsprozessen in ihrem Unternehmen befragt. Die Interviews waren auf eine Interviewdauer von etwa einer Stunde ausgelegt. Verschiedentlich dauerten die Interviews aber, dank der großen Gesprächsbereitschaft der Interviewpartner, deutlich länger. Die Studierenden agierten dabei als Interviewteams, die organisatorische Abwicklung wurde von einer Steuergruppe übernommen. Vorausgegangen waren der Datenerhebung Gespräche der Autoren mit den Geschäftsführern der beteiligten Verlage. In diesen Gesprächen ging es um die Beurteilung der aktuellen Entwicklungen auf dem Buchmarkt, die Bedeutung der neuen Kommunikationsmöglichkeiten und Medien sowie um die strategische Positionierung des Unternehmens im Hinblick auf die sich abzeichnenden Entwicklungen.

Merkmale von Change-Prozessen	Change- Mechanismen	Management von Buchverlagen
Vortrag Peter Kraus vom Cleff	Aufbau von Fallstudien	<i>Gruppen:</i> Identifikation relevanter Variablen
Strukturen der Erhebungskonzepte	<i>Gruppen:</i> Leitfragengestaltung	End- Redaktion
Datenerhebungen	Präsentationen: Ergebnisse	Problemtreffen <small>Ad hoc, nach jeweiliger Vereinbarung</small>

Abb. 2: Programm zur Konzipierung und Durchführung der Studie



## **Die untersuchten Betriebe**

In unserer Studie interessieren wir uns dafür, wie der Wandel „vor Ort“ geschieht, also dort, wo über das Verlagsprogramm und dessen operative Umsetzung entschieden wird und wo sich die Veränderungen auch unmittelbar personell, organisatorisch und maßnahmenbezogen auswirken. Es geht uns also nicht um Konzernpolitik, die gewissermaßen aus der Vogelperspektive heraus agiert, sondern um konkrete Überlegungen und Maßnahmen im unmittelbaren betrieblichen Umfeld. Von daher hatten wir ein großes Interesse daran, Verlage zu gewinnen, die sowohl als „typisch“ als auch als „vorbildlich“ für ihr jeweiliges Branchensegment gelten können. Dies ist uns gelungen. Die Geschäftsführer von drei sehr renommierten Verlagen sagten uns spontan ihre volle Unterstützung zu, wofür wir an dieser Stelle nochmals Dank sagen wollen. Aus Gründen des Vertrauensschutzes geben wir den Verlagen in diesem Bericht die Namen „Tradition“, „Aufbruch“ und „Nische“. Der Verlag Tradition ist ein klassischer Publikumsverlag und kann auf eine wechselvolle und letztlich sehr erfolgreiche Geschichte zurückblicken. Wirtschaftlich ist er in einen größeren Verlagsverbund eingebunden, agiert aber weitgehend autonom. Auch der Verlag „Aufbruch“ ist ein Publikumsverlag, Teil eines größeren Unternehmensverbundes und befugt, weitgehend unabhängige Entscheidungen zu treffen. Der Verlag Aufbruch hat, was etwas paradox klingen mag, eine wesentlich weiter in die Vergangenheit reichende Geschichte als der Verlag Tradition. Da er aber weniger aus dieser Tradition heraus lebt und sich die Geschäftsführung sehr um eine moderne Unternehmensführung bemüht (was im Übrigen auch für den Verlag Tradition gilt), haben wir uns zu der angeführten Namensgebung entschlossen. Die beiden Verlage werden von zwei Geschäftsführern geleitet, die sich schwerpunktmäßig jeweils um den verlegerischen und den kaufmännischen Bereich kümmern. Der Verlag „Nische“ ist ein Wissenschaftsverlag mit einem Schwerpunkt auf dem geisteswissenschaftlichen Bereich. Er befindet sich seit mehreren Generationen im Familienbesitz und wird vom Eigentümer geleitet.

## **IV. Theoretische Fundierung**

### ***1. Entscheidung und Kommunikation***

Die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie befasst sich mit der Frage, wie betriebliche Entscheidungen zustande kommen, sie untersucht, welche Anlässe dazu führen, dass man sich mit einem speziellen Problem näher beschäftigt (während man andere ignoriert), welche Informationsaktivitäten die Betriebe unternehmen, um sich Klarheit über die Problemlage zu verschaffen, wie mögliche Lösungen entstehen und welche der möglichen Handlungs-

alternativen schließlich ausgewählt und umgesetzt werden. Es gibt mittlerweile zahlreiche, zum Teil sehr differenzierte Ansätze, die sich mit den angeführten Vorgängen, ihren Verursachungen und Folgen beschäftigen (Beach 1997, Janis 1989, Nutt 1990, Nutt 2010, Schwenk 2002, Simon 1997). Sie dienen in unserem Projekt vor allem dazu, die Einflussgrößen zu identifizieren, die dafür verantwortlich sind, ob sich ein Unternehmen neuen Strategien zuwendet und welche organisationalen Veränderungsprozesse damit einhergehen. Bei der Auswahl der Variablen ließen wir uns vor allem von der Einsicht leiten, dass Entscheidungen nicht im leeren Raum entstehen, sondern in Entscheidungsstrukturen eingebettet sind, die umgekehrt selbst wiederum von der Art und Weise, in der in einer Organisation Entscheidungen getroffen werden, geprägt werden (Thompson/Tuden 1959, Martin 1996a, b). Ganz zentrale Einflussgrößen sind zum Beispiel der Zielkonsens und der Mittelkonsens. Wenn Klarheit über die zu verfolgenden Ziele besteht und wenn man sich darin einig ist, wie man am besten vorzugehen hat, um die Ziele zu erreichen, dann werden Verfahren installiert, die Entscheidungen gewissermaßen zu Routineangelegenheiten machen. Den passenden organisationalen Rahmen liefern Verfahrensregeln, mit deren Hilfe die „dominierende Koalition“ (die Gruppe der mächtigen Entscheidungsträger) ihre Ziele mit Hilfe einer straff organisierten Administration umsetzt. Je unterschiedlicher die Auffassungen über den richtigen Weg sind, desto „schwieriger“ gestaltet sich der Entscheidungsprozess. Bürokratische Regeln sind in dieser Situation denkbar ungeeignet. Ihre kompromisslose Anwendung würde schon nach kurzer Zeit zu einer Paralyse des Handlungssystems führen. Nach Thompson/Tuden (1959) bilden sich daher in dieser Situation (bei grundsätzlichem Konsens über die Ziele der Organisation) eher kollegiale Formen der Entscheidungsfindung und Arbeitsabstimmung heraus. In Anwendung auf die E-Book-Problematik heißt das, dass je nachdem wie das E-Book-Thema in das Entscheidungssystem eingebracht wird, sehr unterschiedlich damit umgegangen wird. Bestehen klare Vorstellungen darüber, was mit diesem neuen Medium anzufangen ist und sieht man keine großen Komplikationen bei der Umsetzung dieser Ziele, dann wird man E-Book-Projekte nachgelagerten Instanzen zur Bearbeitung, Erprobung und Durchführung überlassen. Wenn dagegen die strategische Bedeutung des E-Books umstritten ist und wenn man in der konkreten Umsetzung sehr verschiedene Wege gehen kann, dann wird das Thema intensiver behandelt und es wird in Überlegungen über die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmensgeschehens eingebunden. Ziel- und Mittelkonsens sind allerdings nicht die einzigen Variablen, die von Belang sind, Entscheidungsprozesse werden maßgeblich zum Beispiel auch davon bestimmt, wie komplex das Thema ist, ob sich mit dem Thema Interessengegensätze verknüpfen und welche Bedeutung ihnen für die Veränderung von Macht-

strukturen zukommt. Da von grundlegenden Entscheidungen nicht nur der innere Führungskreis betroffen ist, kommt es außerdem sehr darauf an, wie transparent die Entscheidungsprozesse sind und wie über das Thema und seine Folgen kommuniziert wird (vgl. u.a. Johansson/Heide 2008, Qian/Daniels 2008). Ein offener Kommunikationsstil wird beispielsweise eher Vertrauen schaffen als ein verdeckter, Offenheit kann unter Umständen aber auch dazu führen, dass die Entscheidungsprozesse komplizierter werden und zu verwässerten Lösungen führen. Und schließlich spielen die Eigenschaften des Entscheidungsobjekts eine große Rolle. Wenn beispielsweise die Themen der Veränderung (die Innovation, die Ablaufgestaltung) eng mit anderen Prozessen im Unternehmen verzahnt sind, dann werden die Entscheidungsprozesse komplexer und insbesondere werden auch die Umsetzungsschwierigkeiten größer sein, als wenn es sich um Veränderungen handelt, die dem betrieblichen Geschehen lediglich eine additive Komponente hinzufügen.

## ***2. Mechanismen des Wandels***

In unserem Projekt geht es nicht nur um „Beschreibung“, sondern auch um „Erklärung“ des organisationalen Wandels. Gute Erklärungen benennen die Mechanismen, die dafür verantwortlich sind, dass sich bestimmte Verhaltensmuster manifestieren oder verändern. Für die Erklärung des Wandels kommen eine ganze Reihe von sehr unterschiedlichen Mechanismen in Frage (Poole/Van de Ven 2004, Martin/Weisenfeld/Bekmeier-Feuerhahn 2009). Beispiele sind Mechanismen, die auf Versuch und Irrtum, Belohnung und Bestrafung gründen oder auf Einsicht und Nachahmung. Es gibt Mechanismen, in denen Zwänge, Normierungen, Ideologien zum Zuge kommen und Mechanismen, die auf Identifikation, Werthaltungen und sozialer Einbindung beruhen. Auf der Ebene der einzelnen Person spielen Motivationseffekte eine große Rolle, auf der Ebene der Gesamtorganisation vor allem systemische Ungleichgewichte. Wir können nicht auf alle diese Mechanismen und deren theoretische Begründung eingehen. Wir beschränken unsere Betrachtung vielmehr auf drei Klassen von Mechanismen: auf teleologisch begründete Kausalitäten, auf evolutionäre Entwicklungen und auf dialektisch begründete Veränderungen. Teleologische Mechanismen stellen die Zielverfolgung strategisch agierender Akteure heraus. Innovationen und organisatorischer Wandel sind demnach Ergebnis gezielter Einflussnahme und reflektierten Steuerungsverhaltens. Evolutionäre Mechanismen liegen jenseits unmittelbarer Einflussmöglichkeiten gezielten Handelns. Sie bewirken eher langsame und stetige Veränderungen, in denen zwar der Zufall eine große Rolle spielt, die aber dennoch – zumindest in der Rückschau – einem nachvollziehbaren Entwicklungspfad zu folgen scheinen. Grundlegende Teilprozesse des evolutionären Geschehens

sind Variation, Selektion und Retention. Dialektische Mechanismen entstehen aus strukturellen Spannungen, die sich ab einem bestimmten Punkt nicht mehr durch bewusste Steuerungsmaßnahmen austarieren lassen. Dialektische Prozesse erzeugen über den Dreischritt von These, Antithese und Synthese Resultate, die in den Ausgangsbedingungen so noch gar nicht erkennbar sind und mitunter zu völlig neuartigen Lösungen führen.

### ***3. Bereiche der Veränderung***

Wie oben beschrieben geht es in unserem Projekt nicht allein darum, Entscheidungsprozesse nachzuzeichnen, wir wollen auch erkunden, in welchen Bereichen des Unternehmens es in letzter Zeit zu größeren Veränderungen gekommen ist. Dabei interessiert uns insbesondere, ob sich die Entwicklungen im E-Book-Markt konkret im Unternehmen bemerkbar machen bzw. machen werden. Wir wollen den organisationalen Wandel aber auch ganz losgelöst von der engeren E-Book-Problematik betrachten und fragen, welche Mechanismen bei anderweitig veranlassten Veränderungen eine Rolle gespielt haben. In Abbildung 3 sind ausgewählte Bereiche des organisationalen Umfelds angeführt, die für ein Unternehmen wichtig werden können. Neben neuartigen Technologien spielen also viele weitere Größen eine bedeutsame Rolle für die Unternehmensentwicklung. Außerdem können organisationale Veränderungen natürlich auch intern induziert werden. In der Abbildung sind beispielhaft Angriffspunkte für teleologische Eingriffe aufgeführt. Sofern daraus tiefgreifende Änderungen erwachsen, kommt es fast zwangsläufig auch zu Veränderungen in anderen Unternehmensbereichen. Diese können ebenfalls wieder Gegenstand bewusst geplanter Eingriffe sein, sie können sich aber auch evolutionär entwickeln oder aus dialektischen Prozessen hervorgehen.

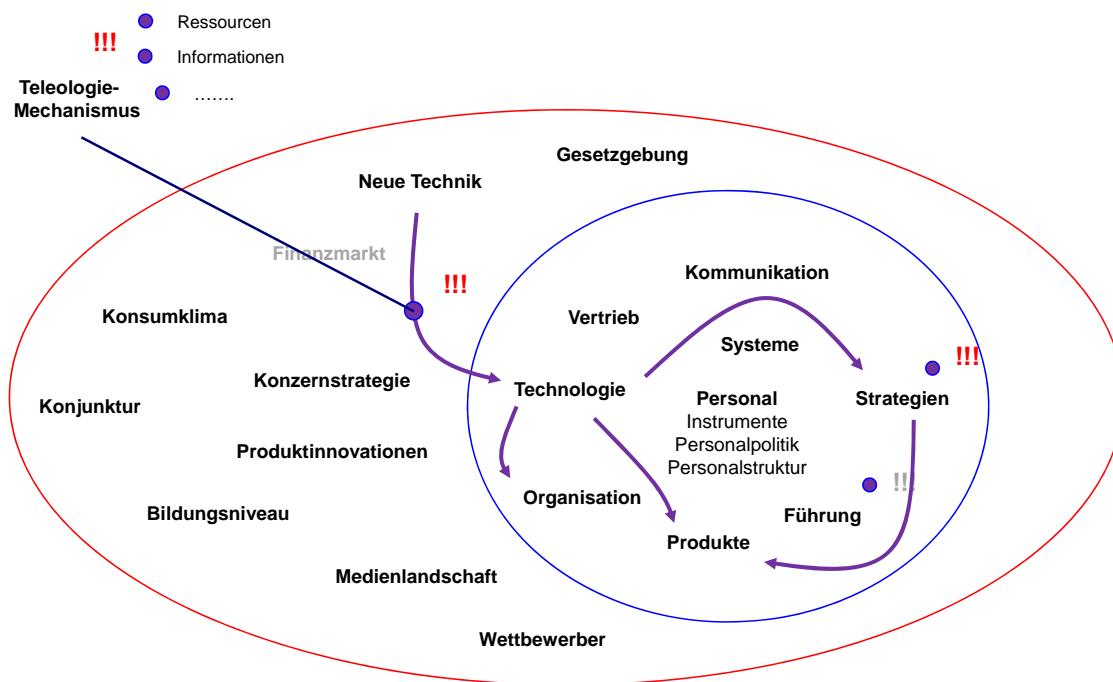


Abb. 3: Veränderungsfelder, Determinanten und Mechanismen

#### 4. Modellbetrachtung

Wir können nicht sämtliche Facetten unseres Themas behandeln. Organisationen und zumal organisationale Veränderungen sind äußerst vielschichtige Phänomene. Sie vollständig abbilden und erschließen zu wollen, ist daher ein illusorisches Unterfangen. Dessen ungeachtet ist es durchaus möglich, durch eine sorgfältige Analyse einige grundlegende Entwicklungslinien von Veränderungsprozessen zu erfassen. Eine gute Hilfestellung bieten hierbei Modellbetrachtungen. Sie dienen als Ordnungsrahmen für die Fallbeschreibung und sie liefern, sofern sie theoretisch gut fundiert sind, Einsichten in wichtige Zusammenhänge des Unternehmensgeschehens. In Abbildung 4 sind unsere theoretischen Überlegungen nochmals zusammengestellt. Das Schema dient gleichzeitig als Ordnungsrahmen für die Darstellung der empirischen Ergebnisse.

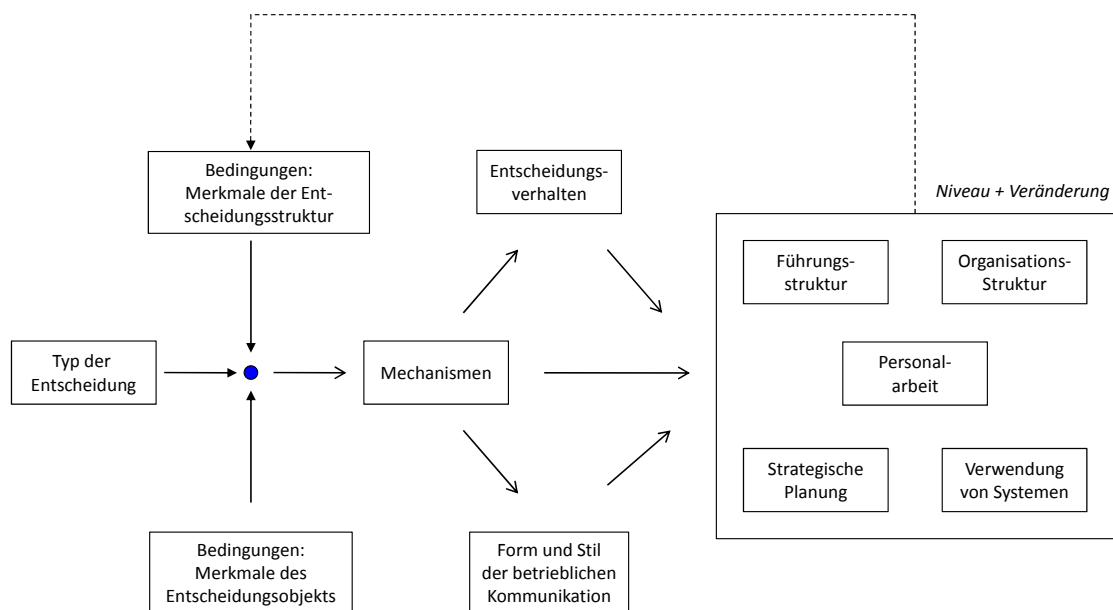


Abb. 4: Grundmodell zur Analyse von organisationalen Veränderungsprozessen

## V. Ergebnisse

In unserem Projekt wurde ein Variablengerüst erarbeitet, das sich an dem in Abbildung 4 angeführten Modell orientiert. Daraus wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der in allen der neun durchgeführten Interviews einheitlich zur Anwendung kam. Ganz bewusst wurde eine relativ offene Gesprächsführung angestrebt. Zwar waren die im Leitfaden angeführten Fragen alle gleichermaßen anzusprechen, dabei sollte aber Raum gegeben werden auf Aspekte vertieft einzugehen, die den Interviewpartnern als besonders bedeutsam für unser Thema gelten. Entsprechend kam es in der Datenerhebung und in der Ergebnisinterpretation zu verschiedenen Akzentsetzungen, die die Vergleichbarkeit in gewissem Umfang einschränken, die gewonnenen Erkenntnisse aber nicht beeinträchtigen, sondern im Gegenteil bereichern.

### 1. Unternehmensbereiche und ihre Veränderung

Strategien bestimmen das Verhalten und den Wandel von Unternehmen. Aber auch die Strategien verändern sich und werden dabei von veränderten Unternehmensverhältnissen bestimmt, die sie selbst veranlasst haben. Ein besonderes Interesse unserer Studie richtete sich auf die Frage, inwieweit die Strategie, die gegenüber der E-Book-Thematik eingeschlagen wird, zur allgemeinen Unternehmensstrategie passt (Tabelle 1).

Strategie	Tradition	Aufbruch	Nische
Aktuelle Situation/ bisherige Entwicklung	Vor 10 Jahren fand eine Umstrukturierung durch eine Unternehmensberatung statt. Kosten wurden eingespart, das Programm verkleinert (Konzentration auf Kernbereiche des Verlages) und einzelne Bereiche ausgegliedert. Danach gab es keine wesentlichen Änderungen mehr. Insgesamt möchte der Verlag moderner wirken und aktuellen Trends folgen, um somit auch neue Zielgruppen zu erreichen. „Bewährtes“ soll aber weiterhin im Vordergrund stehen.	Eine größere Änderung ergab sich durch das Engagement im Taschenbuch-Segment. Das ist in den letzten Jahren breiter geworden. In verschiedenen europäischen Ländern wird eine Nischenstrategie eingeschlagen. Grundsätzlich verändert sich die Tradition aber nicht, wenngleich sich innere und äußere Wahrnehmung diesbezüglich unterscheiden.	Die allgemeine Entwicklung des Verlages zeichnet sich durch Kontinuität aus. Die Einführung eines Web-Shops stellt allerdings eine neue Vertriebsausrichtung dar, auch die Preispolitik wurde geändert, um neue Zielgruppen zu erreichen. Diese Entwicklungen stellen aber eine normale Anpassung dar, die es in ähnlicher Weise schon früher gegeben hat.
Die Rolle des E-Books	Das E-Book ist ein aktuelles Thema, um neuen Trends zu folgen und es stärkt das Erscheinungsbild als moderner Verlag. Der Verlag möchte weiterhin eine große Lesergruppe ansprechen und in vielversprechende neue Bereiche investieren, je nach Marktentwicklung könnte der Bereich E-Book ein interessantes Zukunftsfeld darstellen.	Eine Herausforderung ergibt sich bezüglich der Preispolitik der E-Books. Die niedrige Preisstellung ist nicht gerechtfertigt, da die Herstellung ähnlich teuer ist wie beim Hardcover-Buch. Andererseits dürften höhere Preise dem Absatz abträglich sein. Die strategische Bedeutung des E-Books wird nicht einheitlich beurteilt. Der Überzeugung, es handele sich um eine grundlegende Neuentwicklung steht die Auffassung entgegen, das Verlagsprogramm eigne sich nur bedingt für das E-Book-Geschäft und die Konsumbedürfnisse seien noch einigermaßen unklar.	Der Verlag nimmt eine abwartende Haltung bezüglich des E-Books ein, da die allgemeinen Auswirkungen auf den Verlag als gering eingestuft werden. Man beobachtet die Entwicklung mit starkem Interesse, plant jedoch keine strategische Neuausrichtung. Der Verlag will die neue Entwicklung mitnehmen, ohne alte Strategien zu vernachlässigen.

Tab. 1: Veränderungen im Bereich Strategie

Was die allgemeine Unternehmensstrategie angeht, so folgen die Verlage einem bewährten Kurs. Ihr Vorgehen im Hinblick auf die E-Book-Thematik stellt diesbezüglich keinen Bruch dar. Die strategische Bedeutung des E-Books wird allerdings unterschiedlich eingeschätzt. Während die Verlage Tradition und Nische eine eher zurückhaltende Einschätzung vornehmen, wird dem E-Book im Verlag Aufbruch eine deutlich größere Relevanz – insbesondere auch für den Buchmarkt insgesamt – beigemessen.

Änderungen der Unternehmenspolitik zeigen sich spätestens dann, wenn neue Aufgaben entstehen, wenn die Arbeitsorganisation angepasst wird, wenn neue Instrumente und Verfahren eingeführt werden. Tabelle 2 gibt einen Überblick über diesbezügliche Entwicklungen.

Die Verlage haben in ihrer jüngeren Geschichte umfangreiche (z.T. schmerzhaft) Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungen durchgemacht, die sie allerdings zu einem guten Ende geführt haben. Die Einführung des E-Books führte bislang noch zu keinen wirklich tiefgreifenden Veränderungen. Die Einschätzungen bezüglich der zukünftigen Entwicklungen fallen innerhalb der Unternehmen unterschiedlich aus.



Organisation	Tradition	Aufbruch	Nische
<p>Aktuelle Situation/ bisherige Entwicklung</p>	<p>Es gibt eine steigende Komplexität durch vermehrte Arbeitsteilung, die Integration erfolgt wiederum durch feste Meetings. Allgemein müssen die Mitarbeiter mehr Aufgaben wahrnehmen und die Arbeit wird zunehmend technischer.</p>	<p>Vor etwa 2 Jahren wurde ein neues EDV-System („Verlagsmanagementsystem“) eingeführt, das zu größerer Transparenz der Abläufe geführt hat. Mit dem E-Book hat dies nichts zu tun.</p>	<p>Die Struktur des Unternehmens ist wenig komplex, vor einigen Jahren wurde ein Verlag integriert (Eingliederung abgeschlossen). Zudem wird eine neue Datenbank eingeführt und es findet zunehmend Projektarbeit statt.</p>
<p>Die Rolle des E-Books</p>	<p>Bisher wurde mit dem Aufbau eines E-Book Geschäftsbereiches begonnen.</p> <p>Die Einführung des E-Books wird voraussichtlich alle Bereiche des Unternehmens betreffen, das Ausmaß ist aber nicht abschätzbar. Auch die Intensität der Veränderung in den einzelnen Abteilungen wird sehr unterschiedlich ausfallen.</p> <p>Bisher erfolgt ein stärkerer Informationsaustausch und die Verwendung neuer Systeme (z.B. Archivdatenbank) wird vorangetrieben.</p> <p>Diese allgemeine Entwicklung wird durch das E-Book beschleunigt, wäre aber auch ohne die Einführung des E-Books durchgeführt worden.</p>	<p>Der Ausbau des E-Book-Bereichs macht ein Digital-Rights-Management und damit eine neue Aufgabe notwendig.</p> <p>Zu rechnen ist mit neuen Aufgaben im Bereich der Preisstellung, der Distribution und neuen Ansprüchen von Kunden.</p> <p>Klare neue Aufgabestrukturen haben sich noch nicht ergeben, es wird noch viel „experimentiert“.</p> <p>Wöchentlich tagt die Expertengruppe „E-Book Engine“, die abteilungsübergreifend übergeordnete Ziele der E-Book Strategie festlegt. Allerdings sind nach Auskunft der Befragten nicht alle Abteilungen vertreten.</p> <p>Durch die Produktion von E-Books kam es z.T. zu neuen Schnittstellen, die zeitintensive Abstimmungen erfordern. Es wurden aber keine neuen Stellen geschaffen.</p> <p>Was die Zukunft angeht, so erfordert die E-Book-Entwicklung ein Umdenken im Umgang mit Texten, E-Books führen zum ersten wirklich tiefgreifenden Wandel in der Buchbranche. Andererseits äußern Interviewpartner aber auch die Meinung, es werde durch E-Books zu keinen wirklich tiefgreifenden Änderungen in der Organisation kommen.</p>	<p>Einzelne Zuständigkeiten werden nach Bedarf angepasst, Verantwortlichkeiten neu verteilt. Insgesamt hat das E-Book bisher wenige Auswirkungen in der Organisation des Verlages bewirkt und es werden auch momentan keine weiteren größeren Anpassungen erwartet.</p> <p>Einzelne neue Aufgaben werden auf die Mitarbeiter verteilt, ohne neue Strukturen einzufügen.</p>

Tab. 2: Veränderungen im Bereich Organisation

Organisatorische Veränderungen werden von den Mitarbeitern getragen und es sind die Mitarbeiter, die mit den Veränderungen zurechtkommen müssen. Entsprechend ist zu fragen, in welcher Weise sich die E-Book-Thematik bereits im Hinblick auf personelle Angelegenheiten ausgewirkt hat, ob sich die Arbeitsbedingungen verändern, ob daraus neue Anforderungen entstehen und welche neuen Anreizprobleme sich abzeichnen. Auch der Führung kommt in Veränderungsprozessen eine Schlüsselrolle zu. Die Unternehmensleitung kann Entwicklungen vorantreiben oder blockieren, sie muss für Akzeptanz und Unterstützung sorgen und sie muss für die Veränderungen Verantwortung übernehmen.

Wie die Ergebnisse in Tabelle 3 zeigen, sind konkrete und tiefgreifende personalbezogene Maßnahmen noch nicht ergriffen worden. Im Verlag Nische wird generell mit keinen größeren Änderungen gerechnet, im Verlag Tradition wartet man die Entwicklungen ab, im Verlag Aufbruch werden immerhin weiterführende Überlegungen darüber angestellt, in welchen Bereichen Handlungsbedarf entstehen dürfte.

Personal und Führung	Tradition	Aufbruch	Nische
Personal	Kein Wandel bei Löhnen und Gehältern, es gibt mehr abteilungsübergreifende Aktivitäten und eine verstärkte Weiterbildung im Bereich Technik. Weiterhin wurde die „Zukunftswerkstatt“ eingeführt, in der sich alle Mitarbeiter über neue Ideen und Entwicklungen austauschen sollen, um neue Wachstumsfelder zu erschließen. Im Verlag findet zunehmend ein Projektmanagement statt.	In letzter Zeit haben keine grundlegenden Veränderungen was Lohn- und Gehaltsfragen angeht, stattgefunden. Vermehrt eingesetzt werden „lockere“ Zielgespräche.  Was die Aufgaben und die Personalauswahl angeht, so kommt es generell zu einem Bedeutungszuwachs der Fähigkeiten im Umgang mit den Medien, insbesondere in der Herstellung, aber auch im Vertrieb.	Kaum Veränderungen – außer Einführung eines Jahresgesprächs mit den Mitarbeitern und mehr Weiterbildung aufgrund der wechselnden Anforderungen des Marktes.  Der Austausch mit Vertretern anderer Verlage wird intensiviert, um den Verlag und seine Mitarbeiter auf neue Entwicklungen vorzubereiten.
Führung	Es erfolgte lediglich ein Wandel in Bezug auf Verantwortung für das E-Book im Bereich Herstellung. Die Antworten sind nicht ganz einheitlich. In den Führungsaufgaben werden keine wesentlichen weiteren Veränderungen erwartet. Das Meeting der Führungskräfte wurde auf alle Führungskräfte ausgedehnt (vormals nur die kaufmännischen Führungskräfte).	In den letzten Jahren kam es zu einem Führungswechsel, der zu kürzeren Entscheidungs- und Kommunikationswegen führte, die Zusammenarbeit sei weniger formal. Die Antworten sind nicht ganz einheitlich. Zum Teil wird durch den Wechsel in der Führung eine deutliche Veränderung bemerkt, zum Teil nicht. Ähnlich uneinheitlich sind die Angaben zur Veränderung der Führungsaufgaben.	Insgesamt keine Veränderungen – ein Kollege hat Projektverantwortung für den E-Book Bereich erhalten. Die übersichtliche Führungsstruktur des Verlages bleibt weiterhin unverändert.
Die Rolle des E-Books	Mehr Mitarbeiter mit E-Book Affinität sollen eingestellt werden. Die genauen Anforderungen an die neuen Mitarbeiter wurden noch nicht definiert.  Da im Bereich E-Book viele Entwicklungen noch nicht abzusehen sind, wird noch mit konkreten Maßnahmen abgewartet.  Bei allen Neueinstellungen wird mehr und mehr auf technische Kompetenzen der Bewerber geachtet. Das Thema E-Book verstärkt diese Haltung des Verlages. Maßgeblich ist allerdings der Trend der zunehmenden Digitalisierung im Markt.	Die Führungsfragen haben keinen Bezug zum E-Book-Thema.  Durch das E-Book kommt es sowohl in der Herstellung, im Vertrieb und in der Vertragsgestaltung zu komplexeren und zum Teil zu neuen Aufgaben. Entsprechend dürften neue Aufgaben auf die Personalentwicklung und Aufgabengestaltung zukommen. Das wird allerdings nicht einheitlich so gesehen.  Durch das E-Book entstünden neue Anreize. Um die Akzeptanz zu sichern müsse eine positive Grundstimmung geschaffen werden.  Die Tätigkeit im Verlag sei ohnehin sehr attraktiv, durch die E-Book-Entwicklung werden voraussichtlich auch verstärkt technikaffine Personen angesprochen.	Es werden nur geringe Aufgabenänderungen erwartet, die zudem nicht alle Bereiche betreffen werden.

Tab. 3: Veränderungen im Bereich Personal und Führung

## ***2. Bedingungen im Hinblick auf die E-Book-Innovation***

Die Übernahme und Implementierung von Neuerungen wird stark von der allgemeinen Innovationsbereitschaft geprägt. Wichtig ist zudem, wie kompatibel die Neuerung mit den bisherigen Strukturen ist und schließlich wird das Innovationsverhalten von Einschätzungen im Hinblick auf Nutzen und Kosten, Risiken und Chancen bestimmt (Tabelle 4a/4b).

In allen drei Verlagen besteht eine hohe Innovationsbereitschaft. Allerdings geht man bei konkreten Innovationen durchaus mit Bedacht vor. Die Innovationswirkung des E-Books wird unterschiedlich beurteilt. Im Verlag Nische ist man diesbezüglich am ehesten skeptisch. Die Probleme, die bei der Implementierung des E-Book-Bereichs auftauchen können, werden in allen Verlagen gleichermaßen gesehen, aber nicht für unüberwindbar gehalten. In den Verlagen Aufbau und Tradition werden die bisherigen Kosten als eher hoch eingeschätzt, der bisherige Nutzen sei dagegen eher gering, man betrachtet die E-Book-Aktivitäten als Investitionen. Der Verlag Nische sieht dagegen nur geringe Kosten, dafür aber auch keinen besonders großen Nutzen.

Merkmale der E-Book-Innovation	Tradition	Aufbruch	Nische
Allgemeine Voraussetzungen, Innovationsorientierung, Kompetenzen	Obwohl das Potential des E-Books aktiv erforscht wird, ist die Gesamthaltung noch eher abwartend („Kinderkrankheiten muss man nicht mitmachen“, „Schritt für Schritt in die richtige Richtung“). Erste Ressourcen (EDV) wurden bereits aufgebaut, weitere sind geplant. Zudem dient die „Zukunftswerkstatt“ als Ideengeber für neue innovative Projekte.	Der Verlag ist offen für Neues, was sich z.B. auch in der Öffnung für neue Formate und Zielgruppen zeigt, allerdings geht man dabei vorsichtig vor und orientiert sich am Verlagsprofil. Was das neue EDV-System angeht, hat dies zwar einen geringen Innovationsgehalt, es ermöglicht aber die zentrale Verwaltung von Buchprojekten, vereinfacht die Zusammenarbeit innerhalb des Verlags und macht Entscheidungen transparenter.	Aufgrund der Größe des Verlages herrscht eine eher abwartende Haltung („mit der zweiten Welle kommen“). Die Einführung eines neuen EDV Systems soll interne Abläufe optimieren und den Verlag handlungsfähiger machen.
Innovationscharakter des E-Books	E-Book ist ein Schritt auf dem Weg zu mehr Technik und Innovation im Verlag. Daher werden entsprechende Grundlagen geschaffen, der Verlag möchte jedoch kein „Trendsetter“ sein.	Das E-Book leidet unter der Vielfalt an (nicht-kompatiblen) Formaten. E-Books werden von „Aufbruch“ auf verschiedenen Plattformen angeboten.	Es wird gemacht, was im Rahmen des Verlages möglich ist – und zwar in eher kleinen Schritten (der Verlag ist eher klein und kann nicht einzelne Mitarbeiter komplett abstellen, um die Entwicklung des E-Books voranzubringen). Dennoch wird die allgemeine Entwicklung genau beobachtet, um sich bietende Chancen aktiv zu nutzen.

Tab. 4a: Problembeschreibung und Problemorientierung

Merkmale der E-Book-Innovation	Tradition	Aufbruch	Nische
Nutzen und Kosten des E-Books	<p>Kosten sind noch deutlich höher als der Nutzen, aber das Projekt „E-Book“ gilt als Investition in die Zukunft. Der Nutzen ist allgemein noch schwer abschätzbar. Die Risiken werden als noch sehr hoch bewertet. Allgemein erwartet der Verlag positive Auswirkungen auf seine Reputation durch die Einführung des E-Books.</p> <p>Teilweise wird das E-Book auch als Gefahr gesehen, da es nicht der Kernkompetenz des Verlages entspricht.</p>	<p>Technische Ressourcen und Kompetenzen sind vorhanden, aber die eigentliche Umsetzung wird derzeit ausgelagert. Zu Nutzen und Kosten lassen sich keine gesicherten Aussagen machen, das hänge von Marktentwicklungen ab, die Gesamtkosten sind aber relativ gesehen bislang eher gering, auf das Buch berechnet aber – so zumindest einer der Interviewer - nicht geringer als beim Hardcover-Buch. Was die mögliche Online-Piraterie angeht, gibt es keine gesicherten Aussagen. Risiken könnten für den Handel entstehen und damit rückwirkend auch wieder für die Verlage.</p>	<p>Die Balance zwischen Kosten und Nutzen steht im Vordergrund. Der mögliche Nutzen (finanziell und Reputation) wird als noch gering eingeschätzt. Daher sind die zu erwartenden Risiken auch gering.</p>
Vernetzung der E-Book-Thematik mit anderen Bereichen	<p>Das E-Book wird als Gesamtunternehmerische Aufgabe gesehen, alle sollen mitmachen, die genaue Vernetzung im Verlag ist noch offen. Es werden voraussichtlich alle Bereiche betroffen (mit Schwerpunkt Herstellung).</p>	<p>Das E-Book findet im ganzen Verlag Verwendung, aber nur einige Teile des Verlags sind in die Umsetzung mit eingebunden.</p>	<p>Das „E-Book“ ist ein einzelnes Projekt, das nicht alle im alltäglichen Handeln betreffen wird.</p>

Tab. 4b: Problembeschreibung und Problemorientierung

### 3. Charakterisierung des Entscheidungsverhaltens

Um gute Entscheidungen treffen zu können, bedarf es entsprechender Entscheidungsstrukturen. Hierzu zählt unter anderem die verfügbare „organisationale Intelligenz“. Dieser Begriff bezieht sich sowohl auf die Fähigkeiten der Akteure, als auch auf die organisationale Infrastruktur, die dem Management hilft, Informationen zu sammeln, aufzubereiten und zu bewerten, Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Damit verknüpft, aber dessen ungeachtet von eigenem Gewicht, sind die Ressourcen, die ein Unternehmen akquirieren kann. Schließlich nützen die besten Analysen und Pläne wenig, wenn man sie nicht auch umsetzen kann. Im selben Maße wie materielle zählen oft auch immaterielle Ressourcen, also z.B. Zustimmung, Unterstützung und Reputation. Zu den sozialen Rahmenbedingungen der Entscheidungsfindung gehören außerdem die Interessengegensätze und die Machtverhältnisse. Und schließlich geht es bei der Entscheidungsfindung ja auch um sachliche Fragen; eine zentrale

Größe, die die Schwierigkeiten der Entscheidungsfindung bestimmt, ist die Komplexität der Unternehmensaufgabe. Und schließlich kommt noch eine motivationale Komponente ins Spiel, die wir als Proaktivität bezeichnen (Tabelle 5a/b).

Allgemeine Entscheidungsstrukturen	Tradition	Aufbruch	Nische
Proaktivität	<p>Die Grundhaltung im Verlag ist eher abwartend, sich bietende Chancen werden aber aktiv angegangen.</p> <p>Der Verlag will keine Trends setzen, aber als modern wirken. Tradition hat immer noch eine hohe Bedeutung, obwohl insbesondere ein Geschäftsführer die Einführung des E-Books aktiv vorantreibt und Mitarbeiter mitziehen möchte.</p>	<p>Der Verlag wird als (stark) pro-aktiv bezeichnet.</p> <p>„Hohes Engagement im Kerngeschäft und aktives Bemühen neue Chancen und Probleme aufzudecken“ lautet ein Leitsatz.</p> <p>„Erfahrungen sammeln ist mitunter wichtiger als Vertragssicherheit“.</p>	<p>Die Antworten sind uneinheitlich. Obwohl der Bereich E-Book keine hohe strategische Bedeutung hat, wird er doch sehr aktiv bearbeitet. Der Markt wird beobachtet, um ggf. schnell reagieren zu können (jedoch im Rahmen der Möglichkeiten des Verlages).</p>
Intelligenz	<p>Die Kompetenz der Mitarbeiter im Verlag wird durchweg hoch eingeschätzt. Know-How bezüglich des E-Books soll daher intern aufgebaut werden. Gerade die neu eingeführten EDV Systeme gelten in diesem Zusammenhang als erster Schritt. Man will wieder mehr selbst machen.</p>	<p>Bezüglich der Intensität der Problemanalysen gehen die Meinungen auseinander. Die Auffassungen schwanken zwischen sehr intensiv und weniger intensiv; das Letztere begründet sich damit, dass ein Publikumsverlag angesichts seiner Breite bei eingeschränktem Budget für Marktforschung oft nur oberflächliche Analysen machen könnten. Im Bereich der Digitalisierung wird auf externe Partner zurückgegriffen. Die Kompetenzen der Mitarbeiter werden als ausreichend eingeschätzt, selbständiges Denken und Arbeiten seien selbstverständlich.</p>	<p>Intern besteht allgemein ein hohes Know-How bei den Mitarbeitern, zudem wird vermehrt mit externen Partnern kooperiert (insbesondere beim E-Book).</p>

Tab. 5a: Entscheidungsstrukturen

Allgemeine Entscheidungsstrukturen	Tradition	Aufbruch	Nische
Ressourcen	Materielle und immaterielle Ressourcen sind in ausreichendem Maß vorhanden und sollen weiter aufgebaut werden (E-Book). Der Verlag verfügt über eine gute finanzielle Basis.	Materielle und immaterielle Ressourcen sind in ausreichendem Maß vorhanden. Da der Verlag zu einer Verlagsgruppe gehört, könnten allerdings Verteilungsprobleme auftreten. Außerdem bestehe z.T. Mangel an technischem fachkundigen Personal.	Momentan sind Ressourcen ausreichend vorhanden, was sich aber ändern kann, sobald der E-Book Bereich stark an Bedeutung gewinnen sollte. Der Verlag kann trotz seiner geringen Größe auf eine gesunde finanzielle Basis zurückgreifen.
Komplexität	Das betriebliche Geschehen wird als eher komplex eingeschätzt, die Antworten sind aber uneinheitlich. Die Komplexität wurde durch interne Umstrukturierungen und einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation z.T. selbst geschaffen. Aktuell besteht aber der Wille, diese Entwicklung zu stoppen (Gremienarbeit und bessere Dokumentation der Prozesse).	Die betrieblichen Abläufe sind klar strukturiert, andererseits nicht überstandardisiert. Andererseits ergebe sich aufgrund der vielen Titel eine beträchtliche Komplexität der Abläufe. Durch das E-Book entstehe eine höhere Komplexität (z.B. durch Unterschiede der Fehlerkorrekturmöglichkeiten im Buch und im E-Book).	Die Komplexität ist gering, die Abläufe überschaubar. Dennoch nimmt die Komplexität der Arbeit im Verlagsgeschäft allgemein stetig zu.
Interessengegensätze	Wenig bis kaum, es gibt aber „Reibereien“ im kreativen Bereich und auch die Geschäftsführer bewerten die Bedeutung des E-Books unterschiedlich.	Generell wenige Interessengegensätze, auch nicht in Bezug auf die Einführung des E-Books.	Im Verlag bestehen kaum Interessengegensätze, es herrscht eine familiäre und transparente Unternehmensführung.
Einfluss	Klare Machtverteilung mit Dominanz der Geschäftsführung. Innerhalb der Mitarbeiter ist die Macht ausgeglichen verteilt.	Die Machtverteilung in der Geschäftsleitung ist eher ausgeglichen, die Hierarchie ist insgesamt sehr flach.	Die Machtverteilung wird als ausgeglichen bewertet, obwohl der Geschäftsführer z.T. auch Entscheidungen vorgibt, ohne sich vorher abzustimmen.

Tab. 5b: Entscheidungsstrukturen

In allen drei Verlagen findet man gute Voraussetzungen für eine qualitativ hochwertige Entscheidungsfindung. Die Ressourcenausstattung ist gut. Bei dieser Beurteilung ist natürlich die Größe der Verlage in Rechnung zu stellen. Wenn man berücksichtigt, dass die beiden Publikumsverlage in größere Verlagsgruppen eingebunden sind, wird man die Ressourcenlage dieser Verlage sogar als sehr gut bezeichnen, so dass für das E-Book-Projekt hinlänglich Mittel zur Verfügung gestellt werden können. Ähnliche Aussagen gelten für die Organisationsintelligenz. Über gravierende Interessengegensätze wird nicht berichtet, die Machtverteilung ist ebenfalls eher ausgeglichen, im Verlag Nische aber naturgemäß sehr einseitig. Die Frage, wie komplex die Abläufe in einem Buchverlag ganz generell sind, und ob die Einführung des



E-Books zu einer Komplexitätssteigerung führen wird, wird zwar etwas unterschiedlich beantwortet, im Wesentlichen gelten die Prozesse aber als beherrschbar. Gewisse Unterschiede zwischen den Verlagen finden sich im Hinblick auf die Proaktivität. Der Verlag Tradition folgt einer durchaus aktiven, aber doch auch eher vorsichtigen Linie, im Verlag Aufbruch werden dagegen stärkere Impulse in Richtung Neuerungen und damit auch in Richtung E-Book gesetzt. Auch der Verlag Nische hat eine aktive Unternehmensführung, ist aber angesichts der geringeren Ressourcenausstattung in seinen Möglichkeiten stärker eingeschränkt.

Ganz zentrale Bedeutung für die Entscheidungsfindung haben – wie oben im theoretischen Teil beschrieben – die Dimensionen Zielkonsens und Mittelkonsens (Tabelle 6).

Entscheidungstyp im Hinblick auf das E-Book	Tradition	Aufbruch	Nische
Zielkonsens	Es besteht große Einigkeit: man zieht mit dem Markttrend mit.	Es besteht eine sehr große Einigkeit darüber, dass auf Entwicklungen des (E-Book-) Marktes eingegangen werden soll.	Es herrscht ein hoher Konsens – das E-Book gilt als kleines Zusatzgeschäft.
Mittelkonsens	Beim Mittelkonsens besteht eher hohe Einigkeit, obwohl die Meinungen hier auseinander gehen. Insbesondere die zukünftige Mittelverteilung wird aufgrund der noch unklaren Entwicklung kritischer betrachtet.	Bezüglich der eingesetzten Mittel besteht ebenfalls eine grundsätzliche Übereinstimmung, dies gilt jedenfalls für die Auffassung, dass es sich lohnt in den E-Book-Bereich Mittel zu investieren. Da gleichzeitig erhebliche divergierende Meinungen und Unsicherheiten über die Wirksamkeit der Mittel und die zu erwartenden Entwicklungen bestehen, sind bezüglich des Mittelkonsenses allerdings Abstriche zu machen.	Momentan besteht hoher Konsens bezüglich der einzusetzenden Mittel. Über das weitere Vorgehen und den Einsatz weiterer Mittel besteht nicht bei allen Mitarbeitern Klarheit.

Tab. 6: Entscheidungstypen

In allen drei Verlagen herrscht, was das E-Book angeht, Einigkeit sowohl über die Ziele als auch über die Mittel. Bezüglich des Letzteren kommt es allerdings darauf an, ob man den Konsens über die Höhe des Mitteleinsatzes oder ob man die Frage betrachtet, in welchem Ausmaß Einigkeit darüber besteht, wie man die Ziele am besten erreicht, wie man die betrieblichen Zusammenhänge einschätzt, welche Wirkungen man von welchen Maßnahmen erwartet. Zur zweiten Frage nach den grundlegenden betrieblichen Zusammenhängen und Wirkungen, die sich aus der E-Book-Einführung ergeben, findet man vor allem im Verlag

Aufbruch ein größeres Bekenntnis zur Vielfalt und damit auch einen geringeren Mittelkonsens.

Bezüglich des Entscheidungsverhaltens interessiert uns insbesondere, ob der Prozess der Entscheidungsfindung eher zügig oder schleppend vorankommt, ob er mit Nachdruck betrieben wird oder ob er sich selbst überlassen bleibt und welche Möglichkeiten die Mitarbeiter haben, sich zu informieren und aktiv Einfluss auf das Entscheidungsgeschehen zu nehmen (Tabelle 7a/b).

Vor allem in den beiden Publikumsverlagen wird davon berichtet, dass der Entscheidungsprozess zur Erarbeitung eines E-Book-Konzepts öfters in Stocken gerät. Grundsätzlich handelt es sich in allen drei Verlagen um einen offenen Prozess, was zu einem gewissen Teil die Verzögerungen erklären kann. Mangelndes Engagement kann jedenfalls nicht als Ursache hierfür gelten, alle drei Verlage setzen sich aktiv mit dem Thema E-Book auseinander und bringen den Prozess – zwar mit unterschiedlicher Geschwindigkeit, aber doch kontinuierlich – voran.

Entscheidungsverhalten im Hinblick auf das E-Book	Tradition	Aufbruch	Nische
Entscheidungsstil	<p>Die Auskünfte zum Entscheidungsstil sind z.T. widersprüchlich. Trotz der geringen Interessensgegensätze und einer klar definierten Gruppe von Entscheidungsträgern wird der Prozess der Einführung des E-Books von allen Interviewten als eher stockend bewertet. Es beteiligen sich insgesamt wenig Mitarbeiter. Initiativen ergeben sich zumeist aus einem kleinen Kreis von Mitarbeitern.</p> <p>Teilweise werden wichtige grundsätzliche Entscheidungen auch von der Konzernebene vorgegeben. Die Mitarbeiter des Verlages haben dann aber noch die Möglichkeit sich einzubringen und die Entscheidung im Detail zu beeinflussen.</p>	<p>Die Auskünfte bezüglich des Entscheidungsstils sind uneinheitlich. Einerseits wird berichtet, dass es bei der Einführung und Umstellung auf E-Books häufig zu Unterbrechungen komme, zwar werde der Prozess intern stetig vorangetrieben, andererseits kommt es aufgrund von externen Effekten zu stockenden Prozessen, die zu Widerständen führen können. Dagegen steht die Auffassung, dass der Einführungsprozess der E-Books sehr flüssig verlaufe.</p> <p>Die Hauptmotivation für das E-Book-Projekt wird etwas unterschiedlich gesehen, einerseits wird die pro-aktive Haltung herausgestellt, andererseits wird gesagt, es gehe primär (nur) darum, den Trend nicht zu verpassen und deshalb „dabei zu sein“.</p>	<p>Der Entscheidungsstil wird als langsam, aber kontinuierlich beschrieben. Man geht vorsichtig vor und es kommt zu einzelnen Unterbrechungen. Dennoch wird das Vorgehen insgesamt als strukturiert bewertet, die Geschäftsleitung setzt „Meilensteine“ für die Einführung des E-Books und bindet wichtige Mitarbeiter systematisch ein.</p>
Offenheit	<p>Es beteiligen sich insgesamt noch wenig Mitarbeiter am Prozess, obwohl dieser als offen bewertet wird. Offiziell darf man sich beteiligen, muss aber nicht. Die Geschäftsführung ist bemüht, mehr Mitarbeiter für das Thema „E-Book“ zu interessieren. Dies geschieht in vielen offenen Gesprächsrunden (feste Meetings, ....). Vor allem die tägliche Arbeitsbelastung verhindert eine offene Diskussion über zentrale Themen.</p>	<p>Auch bezüglich der Offenheit des Prozesses sind die Auskünfte uneinheitlich. Einerseits wird berichtet, der Entscheidungsprozess sei sehr offen gestaltet, in Bezug auf die Umsätze sei z.B. hohe Transparenz gegeben. Andererseits wird moniert, dass der Zugang zum Entscheidungsprozess durch hierarchische Barrieren und Expertenwissen beschränkt sei. Falls Interesse bestehe, seien jedoch alle Informationen für die Mitarbeiter leicht zugänglich.</p>	<p>Es besteht ein offener Prozess, an dem sich alle beteiligen können, aber zurzeit nur wenige Personen konkret involviert sind. Abstimmungen erfolgen über persönliche Gespräche, z.T. auch sehr emotional. Häufig wird eine schnelle Entscheidung gefällt, die dann im vertraulichen Gespräch am folgenden Tag wieder revidiert wird, da eine bessere Lösungsalternative gefunden wurde.</p>

Tab. 7a: Entscheidungsverhalten

Engagement	Sowohl die Kontroversität als auch Intensität werden sehr unterschiedlich eingeschätzt. Ein Interviewpartner sieht dieses Verhalten aber als „gesunde Mischung“.	Es besteht eine stille, nicht artikulierte Konsensorientierung.	Es herrscht eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema. Vor allem wegen der geringen Nutzererwartungen ist das Engagement insgesamt jedoch eher gering.
------------	--	---	---

Tab. 7b: Entscheidungsverhalten

#### 4. Charakterisierung des Kommunikationsverhaltens

An betrieblichen Entscheidungen können nicht immer alle Organisationsmitglieder beteiligt werden. Umso mehr kommt es bei Entscheidungen, die letztlich alle betreffen, darauf an, wie über die Entscheidungsvorgänge und die letztlich getroffenen Entscheidungen kommuniziert wird (Tabelle 8a/b).

In allen drei Verlagen wird über eine hohe Transparenz und eine ausgeprägte Dialogorientierung berichtet. Im Verlag Aufbruch werden die größten Anstrengungen unternommen, das Thema E-Book ins Bewusstsein der Mitarbeiter zu heben.

Kommunikationsverhalten im Hinblick auf das E-Book	Tradition	Aufbruch	Nische
Transparenz	Die Transparenz der Kommunikation ist stark ausgeprägt. Die Informationen sind eher sachlich und wenig emotional und die Mitarbeiter werden rechtzeitig informiert. Z.T. wird die Kommunikation aber auch als emotional und teilweise chaotisch charakterisiert. Der Informationsaustausch erfolgt häufig, z.B. auf abteilungsinternen Meetings, die Tiefe der Informationen ist allerdings z.T. eher gering. Allgemein ist der Verlag bemüht, eine transparente Kommunikation zu fördern und ergreift hierfür zahlreiche Maßnahmen.	Je nach Aufgabe/Funktion wird unterschiedlich kommuniziert, insgesamt werden die Mitarbeiter meistens verständlich informiert, wobei das natürlich auch von den verfügbaren Informationen z.B. über Marktentwicklungen abhängt. Allerdings werden auch, was die Transparenz angeht, Verbesserungsmöglichkeiten gesehen, ähnliches gelte für die Bottom-Up-Kommunikation. Die Kommunikation im Veränderungsprozess wird von allen Befragten als offen beschrieben. Es gibt eine „Tägliche Runde“, d.h. einen protokollierten 5 Minuten Dialog aller Abteilungsleiter. Außerdem kommt es bei Bedarf zu Ad-hoc Versammlungen.	Der Kommunikationsstil wird als transparent beschrieben, Mitarbeiter werden ausreichend und rechtzeitig informiert (teilweise auch zu spät, aber nicht mit Absicht). Die Informationen sind klar und ohne Widersprüche. Teilweise wird eine zu geringe Kommunikation bezüglich des E-Books beklagt. Als Begründung sehen die Mitarbeiter allerdings die geringe Bedeutung des Themas für den Verlag.

Tab. 8a: Kommunikationsverhalten

Kommunikationsverhalten im Hinblick auf das E-Book	Tradition	Aufbruch	Nische
Kommunikationsstil	Es herrscht eine starke Dialogorientierung, dennoch wird von einer häufig „gezielten Informationsweitergabe“ an „ausgewählte Personen“ berichtet. Der Kommunikationsstil ist offen, feste und etablierte Kommunikationsmedien fehlen teilweise jedoch (z.B. Intranet, Mitarbeiterzeitschrift ...). Durch einzelne Maßnahmen der Geschäftsführung wird eine weitere Intensivierung der internen Kommunikation angestrebt. Zudem versucht die Geschäftsführung ein positives Gesprächsklima zu schaffen (insbesondere bezüglich des E-Books).	Es herrscht eine starke Dialogorientierung. Die Mitarbeiter werden bewusst mit dem Thema E-Book konfrontiert und um Feedback ersucht. Die regelmäßigen Sitzungen der „E-Book-Engine“ treibt das Thema voran, die hohe Qualifikation der Mitarbeiter bietet gute Voraussetzungen für einen kooperativen Kommunikationsstil. Das Thema E-Book ist für manche sehr stark auch ein emotionales Thema, bei anderen scheint dieses Thema gar keine Emotionen hervorzurufen.	Der Geschäftsführer setzt stark auf den Dialog mit den Mitarbeitern. Diese werden dazu ermuntert, ihre Meinung mitzuteilen und die Geschäftsführung hält keine Informationen zurück. Das Kommunikationsklima ist angenehm und familiär und eher emotional, man scherzt miteinander; allgemein herrscht ein sehr reger Austausch – auch informell. Die Argumentation des Geschäftsführers wird teilweise auch emotional geführt.

Tab. 8b: Kommunikationsverhalten

### 5. Mechanismen

Wie oben ausgeführt, geht es uns bei der Beschreibung der Mechanismen lediglich um eine grundsätzliche Schwerpunktsetzung, wobei wir uns auf drei Klassen von Mechanismen konzentrieren: Teleologie, Evolution und Dialektik (Tabelle 9a/b).

Mechanismen	Tradition	Aufbruch	Nische
Teleologische Anteile	Offiziell dominieren die teleologischen Anteile bei der E-Book Einführung. Es werden Projektteams gegründet, Kompetenzen aufgebaut und aktiv nach möglichen Partnern gesucht.	Es dominieren die teleologischen Anteile. Maßgebliche Schritte in der Einführung des E-Books werden bewusst geplant und gezielt gesteuert. Es gibt keine starken gegensätzlichen Kräfte im Unternehmen gegen diesen Wandlungsprozess.	Die Entwicklung vollzieht sich zwar geplant und aktiv, aber langsam in kleinen Schritten, auf Experimente folgt zumeist eine Phase der Reflektion. Einzelne Maßnahmen werden dann zum Teil wieder zurückgenommen.

Tab. 9a: Die Bedeutung von Veränderungsmechanismen

Mechanismen	Tradition	Aufbruch	Nische
Evolutionäre Anteile	In der Anfangsphase wird der Prozess als ungeplant und teilweise chaotisch bewertet. Der Prozess (Einführung E-Book) wurde nicht selbst, sondern von der Verlagsgruppe initiiert. Man will bewusst nicht der Erste sein. Es herrschte lange ein „learning by doing“ vor und erst zunehmend wird der Prozess geplant weitergeführt (mit Stockungen). Vor allem ein Geschäftsführer fungiert als Impulsgeber. „Wir haben rumpelig angefangen, kommen aber jetzt in Fahrt.“	Insbesondere durch die Unwägbarkeiten in der (zukünftigen) Entwicklung des Marktes und der Technologie gebe es zwangsläufig ungeplante Elemente, auf die man sich erst „nachträglich“ einstellen könne.	
Dialektische Anteile	Gegensätzliche Kräfte, die sich an dem E-Book-Thema festmachen, sind nicht zu erkennen.	Gegensätzliche Kräfte, die sich an dem E-Book-Thema festmachen, sind nicht zu erkennen.	Gegensätzliche Kräfte, die sich an dem E-Book-Thema festmachen, sind nicht zu erkennen.

Tab. 9b: Die Bedeutung von Veränderungsmechanismen

In allen drei Fällen dominiert der teleologische Anteil, also das aktive Bemühen darum, das Geschehen zu gestalten. Das Vorgehen wird bewusst geplant, und es werden Maßnahmen ergriffen, um die selbstgesetzten Ziele zu erreichen. Allerdings finden sich durchaus auch evolutionäre Anteile, insbesondere wenn man gezwungen ist, sich an Entwicklungen anzupassen, die man selbst nicht beeinflussen kann. Zu dialektischen Spannungen, größeren Konflikten und Kämpfen um Machtpositionen im Hinblick auf das E-Book kommt es nicht.

**VI. Fazit**

Die Entwicklung im E-Book-Markt ist höchst ungewiss. Darin sind sich die meisten der Befragten einig. Er kann sich – entsprechende Lesegewohnheiten und technische Attraktivität des neuen Mediums vorausgesetzt – zu einem bedeutsamen Segment entwickeln, vielleicht erweist sich die E-Book-Euphorie allerdings auch als „Hype“, der zwar große Aufmerksamkeit in den Medien findet, substantiell aber eher ein Neben- oder Nischenprodukt bleiben wird. In dieser Ungewissheit steckt die eigentliche Herausforderung für die Verlage und in unserem Projekt ging es eben darum: Wie reagieren die betrachteten Unternehmen auf die Entwicklungen im E-Book-Markt und kommt es bereits zu spürbaren Veränderungen in ihren Betrieben?

Die Befunde, über die wir berichtet haben, vermitteln – trotz aller Unterschiede im Detail – ein relativ einheitliches Bild. Die betrachteten Verlage nehmen die Entwicklung auf, sie kümmern sich um Lösungen, die ihrer Situation angemessen sind, sie gehen aber bei der Einführung und Umsetzung des E-Book-Konzepts nicht im Stile von „Trendsettern“ voran. Dessen ungeachtet setzen die drei Verlage unterschiedliche Akzente. Der Verlag Aufbruch zeigt das am stärksten pro-aktive Engagement. Er hat sich z.B. schon im Vorfeld der Einführung des i-pad darum gekümmert, ein auf dieses Gerät angepasstes Format zu finden, er bemüht sich außerdem sehr stark um eine breite Vernetzung der betrieblichen Aktivitäten, die sich um die Probleme der Einführung und Umsetzung des E-Book-Konzepts ranken.

Auch der Verlag Tradition zeigt sich, was die E-Book-Einführung angeht, sehr engagiert. Der Impuls kam zwar von der Konzernleitung, die Umsetzung wird aber nachdrücklich vom Verlag selbst vorangetrieben. So wurden u.a. verschiedene Projektgruppen installiert, es gab verschiedene Schulungen und es wurde, was die technische Umsetzung angeht, auch externer Sachverstand hinzugezogen. Insgesamt verläuft der Prozess, obgleich mit ähnlichem Nachdruck, eher etwas formaler ab als im Verlag Aufbruch.

Der Verlag Nische ist, recht besehen, bei der Beantwortung der Frage, welcher E-Book-Konzeption man folgen will, am weitesten vorangeschritten. Schon recht früh wurden die Möglichkeiten, sich in diesem Bereich zu betätigen, erkundet. Diese Aufgabe wurde sehr intensiv und engagiert von einem einzelnen Mitarbeiter bearbeitet, der ohnehin mit den technischen Fragen und insbesondere dem Internetauftritt befasst ist. Man ist in diesem Fall versucht, von einem Vorgehen zu sprechen, das relativ isoliert von den übrigen Unternehmensbereichen betrieben wird. Dies wäre aber eine unzutreffende Beschreibung, da angesichts der im Verlag Nische überschaubaren Verhältnisse und insbesondere auch wegen des in diesem Verlag herrschenden Kommunikationsklimas eine beständige Kommunikation bestand, die entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten eröffnete. Den Interessen des Verlages entsprechend, hat man sich für eine eher „kleine“ Lösung entschieden, die aber immerhin die Verfügbarkeit aller Verlagstitel auch als E-Book möglich macht.

Abschließend wollen wir nochmals auf unser Modell (Abbildung 4) zurückkommen, das ja vor allem dazu dient, grundlegende Zusammenhänge zu bündeln. Auf einige dieser Zusammenhänge sei im Lichte der von uns gewonnenen Ergebnisse nochmals eingegangen.

#### Entscheidungstyp und Entscheidungsverhalten

Der Entscheidungstyp definiert sich durch die Frage, ob bei den Entscheidungsträgern zum einen Konsens oder Dissens in Bezug auf die Ziele besteht und zum anderen ob auch Kon-

sens oder Dissens bezüglich der Mittel gegeben ist. Je nach Kombination dieser Möglichkeiten werden die Entscheidungsprozesse unterschiedlich verlaufen. Wenn weder Konsens bezüglich der Ziele noch bezüglich der Mittel besteht, lässt sich kaum voraussagen, in welche Richtung sich die Akteure bewegen werden, denn das ist in diesem Fall sehr stark von Zufällen und persönlichen Idiosynkrasien abhängig. Bei unseren drei Verlagen ist die entgegengesetzte Kombination anzutreffen, fast durchgängig wird über einen hohen Konsens sowohl im Hinblick auf Ziele als auch im Hinblick auf die Mittel berichtet. Für diesen Fall geht das Modell von einer eher regelbundenen Abwicklung des Entscheidungsproblems aus. Diese Voraussage trifft insbesondere für den Verlag Tradition voll zu, das Problem, wie mit dem E-Book umzugehen ist, wird auf geordnete Art und Weise im Rahmen der gegebenen Strukturen behandelt. Beim Verlag Aufbruch ergibt sich allerdings eine gewisse Akzentsetzung. Hier wird nicht einhellig über einen Konsens im Bereich der Mittel berichtet, vielmehr werden die ja objektiv gegebenen Unsicherheiten explizit angesprochen und in den Interviews kommen auch durchaus gegensätzliche Einschätzungen zum Zuge. Bei gegebenem Zielkonsens und geringerem Mittelkonsens ist eine weniger bürokratische Abwicklung zu erwarten als bei einem Konsens in allen beiden Bereichen. Die Entscheidungsträger schalten sich stärker in den Problemlösungsprozess ein und tendenziell erfolgt auch eine engere Einbindung der übrigen von der Entscheidung betroffenen Organisationsmitglieder. Dieses Verhaltensmuster ist in der Tendenz im Verlag Aufbruch am ehesten zu beobachten. Im Fall des Verlags Nische erfolgte eine geregelte Auslagerung der Projektbearbeitung an einen zuverlässigen Mitarbeiter. Die von diesem erarbeitete Lösung wurde anschließend (konsensual) durch den Geschäftsführer abgesegnet. Auch dieses Verhaltensmuster passt gut zu dem Entscheidungsmodell von Thompson und Tuden (1959).

#### Entscheidungsbedingungen und Entscheidungstyp

Wichtige Entscheidungsbedingungen ergeben sich, wie oben beschrieben, aus der Proaktivität, den verfügbaren Ressourcen, der Komplexität der betrieblichen Prozesse und den verfügbaren Kompetenzen. Die drei Verlage verfügen diesbezüglich – bezogen auf ihre jeweilige Größe und ihr Geschäftsfeld – über günstige Voraussetzungen. Die gute Mittelausstattung nimmt allenfalls vorhandenen Interessengegensätzen ihre Schärfe und trägt dazu bei, dass man keine allzu gegensätzlichen Ziele verfolgt. Und die verfügbaren (oder zumindest beschaffbaren) Kompetenzen versetzen die Verlage in die Lage, sich ein gutes Bild über die gegebene Problemsituation zu erarbeiten. Akzentsetzungen ergeben sich auch hier allenfalls aus der Proaktivität, die die Verlage bezüglich des E-Book-Themas an den Tag legten. Je aktiver das Projekt vorangetrieben wird, desto nachdrücklicher wird auf die Zielerreichung ge-



drängt und umso mehr bemüht man sich um eine möglichst breite Aufklärung über die Chancen, Risiken und Möglichkeiten des E-Book-Engagements. Dieses Verhalten wird wiederum – anders als man vielleicht intuitiv annehmen könnte – die Konsensfindung über das Vorgehen und die einzuschlagende Strategie nicht erleichtern, sondern (jedenfalls zunächst) eher erschweren. Von unseren drei Unternehmen setzt der Verlag Aufbruch die stärksten Impulse beim Voranbringen des E-Book-Projekts, dazu passt sehr gut, dass hier der Mittelkonsens (relativ!) am wenigsten ausgeprägt ist.

#### Grundmechanismen und Entscheidungsverhalten

Wie beschrieben, findet man in allen drei Verlagen einen sehr stark von der Teleologie bestimmten Grundmechanismus. Aber auch hier ergeben sich Akzente. Das Leitmotiv im Verlag Tradition lässt sich am ehesten mit dem Begriff „Umsichtiges Dabeisein“ charakterisieren, im Verlag Aufbruch geht es dagegen stärker um eigeninduziertes „Engagement“ und im Verlag Nische um „Klärung und Entscheidung“. Das letztgenannte Vorgehen ist dadurch charakterisiert, dass das E-Book-Projekt klar abgegrenzt wurde und die übrigen Organisationsmitglieder nicht von Anfang an umfänglich einbezogen wurden. Auch beim Verlag Tradition geht es bislang eher um eine zurückhaltende Einbeziehung der verschiedenen Unternehmensteile, außerdem beschränkt sich die Unternehmensleitung im Wesentlichen darauf, den Fortgang des Projekts zu beaufsichtigen ohne operativ häufig einzugreifen. Beim Verlag Aufbruch übernimmt die Geschäftsführung dagegen eine stärker lenkende Funktion, und wirkt bei der Entwicklung der Lösungen unmittelbar mit.

#### Entscheidungsbedingungen und Grundmechanismus

Ob eher evolutionäre oder eher teleologische Elemente eine Entwicklung bestimmen, hängt sehr stark davon ab, wie tief diese Entwicklung in die Grundfunktionen eines Systems eingreift und wie neuartig die Herausforderungen sind. Bezüglich des E-Books weisen beide Aspekte eher moderate Größenordnungen auf. Zwar erschließt man sich mit dem E-Book einen neuen Bereich jenseits des Print-Geschäfts, die gewohnten Abläufe in der Herstellungskette bleiben – zunächst jedenfalls – grundsätzlich erhalten und die zusätzlichen Dimensionen, die die E-Book-Erstellung mit sich bringt, sind mit dem konventionellen Geschäft durchaus vereinbar. Es ist sogar davon auszugehen, dass die zusätzlichen Impulse, die aus der E-Book-Technologie hervorgehen, zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe beitragen. Weil diese Entwicklungen durchaus beherrschbar erscheinen, dürfte der Wandel, der damit einhergeht, stark teleologisch geprägt sein. Evolutionäre Tendenzen dürften sich insbesondere im Hinblick auf die Technik und Vermarktung einstellen. Welche technischen Standards

sich durchsetzen werden, ist nicht geklärt und wird sich erst in der weiteren Entwicklung herauskristallisieren. Ähnliches gilt für die Vermarktungskonzepte, die sich erst noch bewähren müssen. In dieser Hinsicht dürften die betrachteten Verlage eher die Rolle des Anpassers als die des Gestalters einnehmen, wodurch eher evolutionäre Elemente zum Zuge kommen. Dialektische Wendungen sollten sich vor allem in solchen Betrieben ergeben, die zu lange hinwarten und dann aufgrund des wirtschaftlichen Drucks ins Abseits zu geraten drohen. Gleiches gilt für Betriebe, die zu Überinvestitionen neigen oder sich z.B. durch langfristige Verträge auf einen unergiebigem Kurs festlegen – Gefahren, die in keinem der betrachteten Betriebe zu erkennen sind.

#### Grundmechanismen und Kommunikationsverhalten

Die unterschiedlichen Ansatzpunkte wirken sich auch auf das Kommunikationsverhalten aus. Im Verlag Aufbruch finden regelmäßig abteilungsübergreifende Treffen zum Thema E-Book statt, womit gute Voraussetzungen gegeben sind, um die Transparenz der diesbezüglichen Arbeit zu gewährleisten. Zwar werden die in dem Arbeitskreis erarbeiteten Ergebnisse nicht formell weitergegeben, aber angesichts der überschaubaren Verhältnisse im Verlag kann sich jeder – so er will – über die einzelnen Entwicklungsschritte ein gutes Bild verschaffen. Im Verlag Tradition gibt es keine ähnliche Institution wie die E-Book-Engine im Verlag Aufbruch, aber auch hier können sich die Mitarbeiter, bei entsprechendem Interesse, über den Fortgang des Projekts informieren, allerdings sei in diesem Verlag – so wird berichtet – die Informationstiefe nicht allzu groß. Im Verlag Nische gewährleistet das angenehme und familiäre Kommunikationsklima den regen Austausch von Informationen unter allen Mitarbeitern.

#### Entscheidungsverhalten und Veränderungen

Durchgreifende organisatorische und personelle Veränderungen sind bislang nicht zu beobachten. Im Verlag Nische kann mit der gefundenen Lösung im Wesentlichen so weitergearbeitet werden wie bislang. In den beiden anderen Verlagen kommt es zu einigem Aufwand im Hinblick auf die Projektorganisation. Unterschiede zeigen sich vor allem in der Projektion der Entwicklung. Auch hier setzt der Verlag Aufbruch die größten Akzente. Insbesondere wird hier dem E-Book-Bereich auch eine stärkere strategische Bedeutung beigemessen.

**Literatur**

- Beach, L.R. 1997: *The Psychology of Decision Making*. Thousand Oaks (Sage)
- Börsenverein 2010: *Buch und Buchhandel in Jahren*. Frankfurt (Börsenverein des Deutschen Buchhandels)
- Börsenverein 2011: *Pressemitteilung vom 14. März 2011 über eine GfK-Studie über die Verbreitung und Zukunft des E-Books durch den Börsenverein des Deutschen Buchhandels*
- GfK 2007: *GfK Consumer Tracking Buchmarkt*. Gesellschaft für Konsumforschung. Nürnberg
- Janis, I.L. 1989: *Crucial Decisions*. New York (The Free Press)
- Johansson, C./Heide, M. 2008: *Speaking of Change*. *Corporate Communications*, 13, 288-305
- Martin, A. 1996a: *Die empirische Erforschung kollektiver Entscheidungsprozesse – Beiträge zum Verständnis und zur Verbesserung des Verhaltens von Organisationen*, Lüneburg 1996, *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg*, Heft 4
- Martin, A. 1996b: *Die Erklärung der Personalpolitik*. *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg*. Heft 5 (Universität Lüneburg)
- Martin, A./Weisenfeld, U./Bekmeier-Feuerhahn, S. 2009: *Mechanisms of Change*. *Management Revue*, 20, 117-125
- Nutt, P.C. 1990: *Making Tough Decisions*. San Francisco (Jossey Bass)
- Nutt, P.C./Wilson, D.C. 2010 (Hrsg.): *Handbook of Decision Making*. Chichester (Wiley)
- Poole, M.S./Van de Ven, A.H. 2004: *Theories of Organizational Change and Innovation Processes*. In: Dies.: (Hrsg.): *Handbook of Organizational Change and Innovation Processes*. 374-398. Oxford (Oxford University Press).
- Qian, Y./Daniels, T.D. 2008: *A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change*. *Corporate Communications*, 13, 319-332
- Schwenk, C.R. 2002: *Identity, Learning, and Decision Making in Changing Organizations*. Westport (Quorum Books)
- Simon, H.A. 1997: *Administrative Behavior*. 4. Auflage. New York (Free Press)
- Statistisches Bundesamt 2010: *Wirtschaftsrechnungen*. Fachserie 15, Heft 5. Wiesbaden
- Thompson, J.D./Tuden, A. 1959: *Strategies, Structures and Processes of Organizational decision*. In: Thompson, J.D. u.a. (Hrsg.): *Comparative Studies in Administration*, 195-216. Pittsburgh (Pittsburgh University Press)

## **Anhang**

### Teilnehmer am Lehrforschungsprojekt „Management of Change“

Nathalie Berlinecke

Susann Berner

Vanessa Böhm

Franciska Dignas

Thong Dinh

Wiebke Erdmann

Kathrin Feix

Daniela Gärtner

Nathalie Gallert

Allje Grapengießer

Susanne Handorf

Stefanie Ihde

Miriam Ursula Krämer

Daniel Kurtsiefer

Cornelia Mumm

Virginia Morawski

Regina Radom

Christoph Raßbach

Thomas Reimers

Björn Richter

Kathleen Röhl

Katharina Schlawis

Christiane Schultz

Dennis Schulze

Valentina Semjonova

Imane Smimine

Kim Sommer

Yasha Tarani

Janina Wedde

Dominique Wiesner

Sabine Winters

Kathrin Wolf

Sigrid Bekmeier-Feuerhahn

Thorsten Jochims

Albert Martin

Ursula Weisenfeld