

## Zwischen Beamtentum und Börse: Positionierungen der Telekom

Holtgrewe, Ursula; Blutner, Doris; Wagner, Gabriele; Zenker, Claudia

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U., Blutner, D., Wagner, G., & Zenker, C. (2000). Zwischen Beamtentum und Börse: Positionierungen der Telekom. In H.-G. Brose (Hrsg.), *Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft* (S. 57-84). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-216795>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

*Doris Blutner / Ursula Holtgrewe / Gabriele Wagner / Claudia Zenker*

## Zwischen Beamtentum und Börse: Positionierungen der Telekom

Die Deregulierung der Telekommunikation und die Privatisierung des ehemaligen Monopolisten werfen aus organisationstheoretischer Perspektive spannende Fragen auf nach dem Verhältnis von Organisation und Umwelt, nach Trägheit, Lern- und Strategiefähigkeit von Organisationen. Hier wandelt sich nicht nur eine Organisation vom öffentlichen Infrastrukturunternehmen zum *global player*, sondern die Umwelten, in denen diese Organisation agiert, verändern sich gleichermaßen, und beide Veränderungen stehen in Wechselwirkungen. Der ehemalige Monopolist muß sich nun im Wettbewerb auf dem Markt bewähren. Der Markt jedoch entsteht erst, bzw. er und andere relevante Umwelten dieser Organisation werden gestaltet. Deregulierung bedeutet schließlich, daß nicht nur Märkte politisch-strategisch geschaffen und gefördert werden, sondern auch jene Regeln und Institutionen, die sie einhegen, aber gerade dadurch erst ermöglichen. Die Beschaffenheit dieses institutionellen Ensembles wiederum wird von der Existenz eines ehemaligen Monopolisten beeinflusst.

Insgesamt entwickelt sich ein organisationelles Feld (diMaggio/Powell 1991), und in diesem Prozeß werden Akteure, Regeln, Institutionen erst spezifiziert - oder/und sie spezifizieren sich selber. Dazu greifen sie auf die Erwartungen, Regeln und Ressourcen zurück, die ihnen im organisationellen Feld zu Gebote stehen und suchen diese wiederum im eigenen Sinne zu beeinflussen. Sie setzen organisationelle und institutionelle Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ins Verhältnis, suchen Kontinuität herzustellen und überkommene Stärken zu nutzen, aber gleichzeitig belastende Pfadabhängigkeiten aufzubrechen und die Möglichkeiten der Zukunft zu bewirtschaften. Hier wird schon deutlich, daß solche Prozesse in zeitlichen Sprüngen und Schleifen verlaufen. Ortmann (1995) hat auf die Bedeutung einer „Logik der Ergänzung“ (Derrida) in Organisationen aufmerksam gemacht, die das voraussetzt, was sie „eigentlich“ erst im Ergebnis spezifiziert. Im hier untersuchten Beispiel ist das „der“ Markt, auf den sich alle Akteure beziehen, während sie ihn – in unterschiedlicher Weise – erst herstellen.

In diesem Rahmen können wir die Deregulierung der Telekommunikation und das Agieren des Exmonopolisten nicht in aller Detailliertheit nachzeichnen.<sup>1</sup> Wir untersuchen drei Beispiele, die sich nach dem Maß der vorgegebenen Kontinuität und der „Gestaltbarkeit“ der institutionellen Ensembles durch die Telekom unterscheiden.

– Die Transformation des Beschäftigungsverhältnisses der Beamten;

---

<sup>1</sup> Die Ergebnisse entstammen dem DFG-Projekt „Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG“, das die Autorinnen 1996 – 1999 unter Leitung von Hanns-Georg Brose an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg durchgeführt haben. Untersucht wurde die Reorganisation des Unternehmens in zwei Geschäftskundenniederlassungen. Dort haben wir Dokumentenanalysen, ca. 40 ExpertInneninterviews mit Management- und BetriebsratsvertreterInnen, eine schriftliche Befragung der Beschäftigten und ca. 40 biographische Interviews durchgeführt. Die qualitativen Materialien wurden interpretativ ausgewertet.

- die Regulierung des de facto verbliebenen Fast-Monopols der „letzten Meile“, also der Leitungen bis in die Haushalte im Telefon-Festnetz;
- und den Börsengang der Telekom.

In den drei Fällen sind die relevanten Umwelten und Akteure unterschiedlicher Art: Im Falle der Beschäftigungsverhältnisse spielen rechtliche Festlegungen der Kontinuität eine zentrale Rolle: Die von gewichtigen Akteuren wie den Ministerien und Gewerkschaften vertretenen Regelungen des öffentlichen Dienstes und die Interessen der Beschäftigten müssen gewahrt und dazu paradoxe Konstruktionen geschaffen werden – wobei sich die kooperativen industriellen Beziehungen auch als Ressourcen erweisen.

Im Fall der „letzten Meile“ sind die existierenden technischen Infrastrukturen (des Festnetzes und seiner Alternativen) von Bedeutung und, als Akteure, die Telekom-Wettbewerber sowie die neu geschaffene Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (RegTP).

Beim Börsengang mußte sich das Unternehmen auf „neue“ Umwelten einrichten: Die Finanzmärkte und entsprechenden Öffentlichkeiten. Es nutzte aber die Chance, diese zu gestalten, indem es seine eigene künftige Eigentümerstruktur beeinflusste. Über den Blick auf die Finanzmärkte und den Börsenerfolg jedoch verändern sich die Erwartungen und Bewertungskriterien (fast) aller relevanten Umwelten.

## **1. Organisationelle Strategien zwischen Pfadabhängigkeit und Optionalität**

Ehe wir uns diesen Beispielen zuwenden, sollen jedoch noch einige theoretische Überlegungen zur Beschaffenheit organisationellen Agierens in einem sich transformierenden „organisationellen Feld“ angestellt werden. Konzentriert man sich auf eine Organisation, so liegt es auf den ersten Blick nahe, deren Agieren als strategisches Handeln zu interpretieren – und damit liegt man ja auch nicht falsch, und die Strategiefähigkeit eines ökonomisch und technisch gewichtigen, politisch vielfach vernetzten Akteurs ist auch nicht zu unterschätzen. Andererseits mögen gerade die überkommenen Stärken der Organisation dann, wenn die Umweltbedingungen drastisch verändert werden, zur Disposition gestellt werden oder sich unter der Hand in Fesseln verwandeln. Auf jeden Fall setzt organisationelle Handlungsfähigkeit auch die Erfüllung von Erwartungen aus der Umwelt voraus (Crozier/Friedberg 1979).

Daher begreifen wir Strategie nicht als „am grünen Tisch“ rational kalkulierten Entwurf. Wir haben im Prozeß der Transformation der Organisation und ihrer Umwelten Muster organisationellen Agierens aufgefunden, die auf Versuche schließen lassen, diese Umwelten, so weit es geht, im Sinne der Organisation zu beeinflussen und zu gestalten, also ihre Handlungsfähigkeiten und Kontrollzonen auszudehnen oder mindestens zu erhalten. In diesem Sinne sind Strategien durch die BeobachterInnen rekonstruierte Muster (vgl. Mintzberg 1978; Araujo/Easton 1996), denen seitens der Organisation keineswegs immer Intentionalität oder gar Erfolg zu unterstellen ist. Ihnen stehen emergente Prozesse gegenüber, in denen sich das organisationelle Feld jenseits oder gar entgegen der Absichten der beteiligten Akteure (um-)strukturiert.

Solche Prozesse verklammern zeitliche Aspekte und situieren die Organisation selbst in der Zeit (Emirbayer/Mische 1998; Holtgrewe 2000a). Die Vergangenheit der Organisation, ihre Erhaltung und ihre Zukunft werden ins Verhältnis gesetzt, gedeutet, gewertet und

aneinander angeschlossen: Organisationen setzen auf Kernkompetenzen oder stoßen „Altlasten“ ab, entwerfen „Visionen“ und erschließen Zukunftsfelder, nutzen Gelegenheiten oder verpassen sie.

Erfolgreiche Ergebnisse organisationeller Strategien in turbulenten Umwelten richten sich dann auf die Bewirtschaftung von zukünftigen Möglichkeiten im Sinne der Organisation, also den Erhalt von Optionalität. Das bedeutet: Nicht jede „relevante Unsicherheitszone“ kann und muß durch die Organisation selbst direkt kontrolliert werden, wenn über Kontextsteuerung oder indirekte Einflußnahme – in einem Feld, das man nur begrenzt direkt beeinflussen kann – gewünschte Ergebnisse auf flexiblere Weise zustande kommen können.

Betrachtet man organisationelle Strategien und auch emergente Prozesse über die Zeit hinweg, so lassen sich mögliche Entwicklungen im Spannungsfeld Pfadabhängigkeit und Optionalität sortieren. Pfadabhängigkeit meint, daß Entwicklungen der Vergangenheit Fakten und „vollendete Tatsachen“ (Hack 1988) schaffen, welche die Möglichkeiten organisationellen Agierens in der Gegenwart und Zukunft einschränken. Dabei können auch kontingent entstandene Regeln zu Präzedenzfällen werden, und auch suboptimale „Lösungen“ setzen Maßstäbe und schließen „bessere“ aus (*lock-in* s. Cyert/March 1963/1995:29ff.; Ortman 1984:88ff.). Dabei kann es durchaus geschehen, daß gerade Arrangements, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, zu „Altlasten“ werden oder die Möglichkeiten verstellen, neue Gelegenheiten zu nutzen (*lock-out*; Cohen/Levinthal 1990). Andererseits aber wurden ökonomische und soziale Kapitale einer Organisation in der Vergangenheit akkumuliert. Hannan und Freeman (1984) machen deutlich, daß gerade die „Trägheit“ einer Organisation deren Bestand sichert, weil die Umwelt von Organisationen nun einmal verlässlich reproduzierbare Leistungen und zurechenbare Entscheidungen erwartet und sie nur unter diesen Bedingungen mit Ressourcen ausstattet. Das verweist darauf, daß Pfadabhängigkeit organisationelles Handeln nicht nur beschränkt, sondern eben auch ermöglicht. Auch Lernfähigkeiten (Cohen/Levinthal 1990) und strategische Positionen (Chesbrough/Teece 1996), welche die Handlungsmöglichkeiten einer Organisation in der Gegenwart und Zukunft bestimmen, basieren auf akkumulierten Kapitalien und Erfahrungen der Vergangenheit. Ohne eine explizit evolutionstheoretische Perspektive einzunehmen, scheint uns dieses Konzept aussichtsreich zu sein, um der Frage nach der Strategiefähigkeit in Interaktion mit turbulenten Umwelten nachzugehen.

Ob also die Bestände an Regeln, Routinen, Infrastruktur, Wissen und Können der Organisation „Altlasten“ oder „Ressourcen“ sind, das entscheidet sich desgleichen in den Konstitutionsprozessen organisationeller Felder, zwischen Emergenz und Strategie, und nicht unabhängig von den Selbst- und Fremddeutungen der jeweiligen Organisationen.

Im Fall der Telekom könnte man annehmen, daß die umfassende Transformation der Telekom und ihrer Umwelten gerade einen Bruch mit den Pfadabhängigkeiten der Vergangenheit darstellen, daß diese geradezu „auf den Müll geworfen“ werden (Munro 1998). Dem steht jedoch das hohe Maß an Kontinuität gegenüber, das die institutionellen Vorgaben der Postreform II, aber auch das Agieren der Organisation selbst herstellen. Wir sehen auf seiten der Organisation statt eines Strukturbruchs eher ein Muster der Flexibilisierung: *Das Unternehmen sucht die Bestände an Regelungen, Wissen, Kompetenz und Technologie des ehemaligen Monopolisten selektiv in Ressourcen zu konvertieren, die unter den spezifischen Marktbedingungen des Telekommunikationssektors seine Handlungsfähigkeit erhalten.* Dabei werden unterschiedliche Arten von Kapitalien unterschiedlich bewertet: Das Humankapital qualifizierter FernmeldehandwerkerInnen etwa muß abgeschrieben werden, wenn digitalisierte Telefonnetze Wartungsarbeiten einsparen.

Die „sozialverträgliche“ Gestaltung des Personalabbaus dagegen setzt die kooperativen industriellen Beziehungen der Vergangenheit fort, die das Unternehmen durchaus als Ressource betrachtet. Die „letzte Meile“ stellt zwar direktes (Monopol-)Kapital dar, wird aber eben deswegen der Regulierung unterstellt. Und beim Börsengang konnte die Telekom bei der Mobilisierung privaten Kapitals durchaus an ihre Vergangenheit als öffentlich-rechtlicher Betrieb anknüpfen.

## 2. Die Deregulierung der Telekommunikation

Seit Ende der 80er Jahre vollzieht sich in der Telekommunikationsindustrie weltweit und speziell in Deutschland ein Transformationsprozeß, der sich in Veränderungen etablierter Marktstrukturen niederschlägt. Neben der Entwicklung neuer Telekommunikationstechniken, die eine wachsende Zahl der am Markt verfügbaren Telekommunikationsanbieter und -leistungen zur Folge hat, führte vor allem die von vielen Staaten verfolgte Deregulierungspolitik zu grundlegenden Veränderungen auf dem Telekommunikationsmarkt (Katz (Hg.) 1997; Melody 1999; Drüke 1999). Ziel dieser politischen Maßnahmen war die Aufhebung des Netz- und Telefondienstmonopols und die Schaffung und Durchsetzung eines Marktes für Telekommunikations-Infrastrukturen und -Dienstleistungen.<sup>2</sup>

In Deutschland wurde das bis dahin staatlich dominierte Post- und Fernmeldewesen in mehreren Schritten dereguliert. Der erste Schritt erfolgte mit Inkrafttreten der *Postreform I* am 1. Juli 1989. Sie folgte den Empfehlungen der Regierungskommission Fernmeldewesen von 1987 und reformierte zum einen die Organisation der Deutschen Bundespost (DBP), zum anderen ihr ordnungspolitisches Umfeld.<sup>3</sup> So bestand die Postreform I in der Aufspaltung der organisatorischen Einheit in Postdienst, Postbank und Telekommunikation mit je eigenen Vorständen sowie der Trennung von Hoheitsaufgaben und Betrieb: Die politisch-hoheitlichen Aufgaben, wie die Regulierung der Monopole, wurde bis Ende 1997 vom Bundesminister für Post und Telekommunikation (BMPT), danach von der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (Reg TP) übernommen. Die unternehmerischen Aufgaben wurden der Post, Telekom und Postbank übertragen. Für die Kostendeckung waren die Organisationen verantwortlich, Quersubventionen sollten nur ausnahmsweise stattfinden. Die Beziehungen zu den Kunden wurden statt hoheitlich zunehmend privatrechtlich gestaltet.

Am 29. April 1994 verabschiedete der Deutsche Bundestag dann das Gesetzespaket zur *Postreform II*. Diese vollzog die Aufgaben- und Organisationsprivatisierung der Postunternehmen durch die Umwandlung der DBP-Unternehmen Postdienst, Postbank und Telekom am 1. Januar 1995 in Aktiengesellschaften. Damit wurden die Post- und Telekommunikationsleistungen ganz aus dem Spektrum der staatlichen Daseinsvorsorge herausgelöst. Sie werden nunmehr durch private Anbieter erbracht, zu denen die Nachfolgeunternehmen der Deutschen Bundespost und ihre Wettbewerber gehören.

---

<sup>2</sup> Die Deregulierung des deutschen Telekommunikationsmarktes wurde wesentlich von der Liberalisierungspolitik der Europäischen Gemeinschaft beeinflusst, die seit Mitte der 80er Jahre mit dem Ziel einer deutlichen Stärkung des europäischen Telekommunikationsmarktes durch konkrete Direktiven („Grünbücher“, EU-Richtlinien, Ministerratsbeschlüsse) dessen Flexibilisierung vorantreibt.

<sup>3</sup> Die Darstellung folgt Witte (Hg.) 1990; Sattler/Schwemmler 1994.

Die Regulierung des Telekommunikationsmarktes obliegt der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (Reg TP). Diese Aufgabe ist zweischneidig: Es geht um die Regulierung des Marktes *und* die Erfüllung des Infrastrukturauftrages, der vorher an das Monopol gebunden war.<sup>4</sup> Eine flächendeckende und vor allem erschwingliche Grundversorgung soll auch zukünftig gewährleistet bleiben. Dafür zu sorgen ist auch weiterhin die Aufgabe des Bundes, aber nunmehr sollen – laut Reg TP – alle am Telekommunikationsmarkt beteiligten Unternehmen an dieser Aufgabe beteiligt und Infrastrukturmaßnahmen in Form einer „Universaldienstverpflichtung“ auf alle Netzbetreiber umgelegt werden.<sup>5</sup> Eine genaue Regelung dazu gibt es bis dato freilich nicht. Faktisch wird nach wie vor ein Großteil der Grundversorgung von der Telekom übernommen. Diese wiederum versucht, Kosten dafür in die Grund- und Zugangsgebühren zu ihrem Netz einzurechnen und die Entscheidungen der Regulierungsbehörde politisch zu beeinflussen – was wiederum ihre Konkurrenz heftig kritisiert.

Der Regulierungsbehörde - dem Organ mit der höchsten Entscheidungskompetenz im bundesdeutschen Telekommunikationssektor und damit mit dem größten Einfluß auf institutionelle Veränderungen - wird also das Kunststück abverlangt, einen sich selbst tragenden Wettbewerb in der neuen Branche „Informations- und Kommunikationsdienste und -infrastrukturen“ dadurch zu schaffen, daß sie seine Existenz in ihren Entscheidungen bereits vorwegnimmt und ggf. simuliert. Hat eine Privatisierung in einem bereits entregulierten, marktwirtschaftlich organisierten Bereich kaum Auswirkungen sowohl auf Unternehmensverhalten wie -leistung – da sich hier auch ein zuvor öffentliches Unternehmen nach den herrschenden Wettbewerbsregeln richten muß – so wird das Agieren eines ehemaligen Monopolisten wesentlich beeinflusst von den regulativen Rahmenbedingungen, unter denen sowohl das privatisierte Unternehmen als auch seine aktuellen und zukünftigen Wettbewerber agieren müssen.

Ein weiterer Privatisierungsschritt – in der öffentlichen Wahrnehmung wohl der gewichtigste – fand im November 1996 mit dem Börsengang der Telekom statt. Zunächst wurden 25 % des Aktienkapitals verkauft.

---

<sup>4</sup> Die im „Gesetz über die Regulierung“ fixierten Ziele sind: (1) Ein flächendeckendes modernes und preisgünstiges Angebot von Dienstleistungen der Telekommunikation und des Postwesens, (2) die Sicherung der Chancengleichheit ländlicher Räume im Verhältnis zu Verdichtungsräumen, im Postwesen unter Beachtung der Tarifeinheit im Raum für Monopol- und Pflichtleistungen, (3) der diskriminierungsfreie Zugang der Nutzer zu diesen Dienstleistungsangeboten, (4) die effektive Verwaltung knapper Ressourcen, insbesondere von Frequenz- und Rufnummern.

<sup>5</sup> Die auf europäischer Ebene geltende grundlegende Definition des Universaldienstes lautet: „Ein definiertes Mindestangebot an Diensten von bestimmter Qualität, das allen Benutzern unabhängig von ihrem Standort und, gemessen an den landesspezifischen Bedingungen, zu einem erschwinglichen Preis zur Verfügung steht“ (Gewerkschaftliche Praxis 5/97). Konkret ist damit bislang gemeint: Die Bereitstellung von Festnetztelefonanschlüssen, öffentlichen Telefonen, Notruf- und Auskunftsdiensten (Druke 1999:17). Melody (1999) fordert, die Universaldienstverpflichtung in Richtung auf die Schaffung der umfassenden infrastrukturellen Grundlage für die politisch vielfach proklamierte Informations- und Wissensgesellschaft auszubauen. Das würde eine höhere Proaktivität der Regulierungsbehörden erfordern. Sie sollten auch die Erschließung neuer, gemeinwohlorientierter Anwendungsfelder etwa in Bildung und Gesundheitswesen fördern.

### 3. Das Beschäftigungsverhältnis der Beamten

In den vielfältigen Neuerungen im organisationell/institutionellen Feld dürfte man dem Berufsbeamtentum wohl das höchste Maß an „Trägheit“ zutrauen. In der Tat waren die Beschäftigungsverhältnisse des öffentlichen Dienstes zentral für das „alte“ institutionelle Ensemble aus Infrastrukturauftrag, Monopol, standardisierten Produkten und Dienstleistungen in der Fläche. Aktuell finden wir zwar eine weitgehende Flexibilisierung, aber gleichzeitig wahren alle Akteure Kontinuität. Auch hier herrscht die beschriebene Logik des „gebremsten Strukturbruchs“, der zwar zunächst über die rechtlichen Regulierungen vorgegeben, aber von der Organisation selbst selektiv reproduziert wird.

#### 3.1 Infrastruktur, Daseinsvorsorge, Beamtentum

Das Berufsbeamtentum stellt ein durchaus spezifisches Beschäftigungsverhältnis dar (Brose/Holtgrewe/Wagner 1994), das als weit über das Normalarbeitsverhältnis hinaus reguliert, stetig und berechenbar erscheint. Unter diesem Aspekt charakterisiert etwa Becker (1993) den öffentlichen Dienst als „Sondermodell“, das sich von sonstigen Tendenzen der De-Institutionalisierung von Beschäftigungsverhältnissen abhebt. Genau dieses Modell wird im Zuge der Reorganisation der DBP verändert.

BeamtInnen üben ihre Pflichten in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis aus. Ihr Status hat Verfassungsrang in Gestalt der „hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums“ (Art. 33(5) GG).<sup>6</sup> Normativ ist dieses Beschäftigungsverhältnis in spezifischer Weise bestimmt: Der Dienstherr ist gegenüber seinen Beamten zu Fürsorge, Gerechtigkeit und Wohlwollen verpflichtet. Die BeamtInnen in der Ausübung ihrer Amtspflichten zu Bedacht auf das Wohl der Allgemeinheit, zu Objektivität und Uneigennützigkeit, zur Mäßigung bei politischer Betätigung und zu voller Hingabe an den Beruf und dazu kompatiblen außerdienstlichem Verhalten (§§ 52, 53, 54 Bundesbeamtengesetz). BeamtInnen dürfen nicht streiken und unterliegen dem Disziplinarrecht. Über Besoldungserhöhungen usw. entscheidet der Gesetzgeber, also nicht die Tarifpartner. Allerdings haben die Verbände der BeamtInnen dabei Anhörungsrechte, tariflich ausgehandelte Lohn- und Gehaltserhöhungen werden übernommen. Ihre Interessenvertretung läuft über das Personalrecht, nicht das Betriebsverfassungsgesetz, im Konfliktfall entscheiden Verwaltungsgerichte. Herkömmlicherweise hat es im öffentlichen Dienst Annäherungen zwischen der Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse von ArbeiterInnen/Angestellten- und dem BeamtInnenstatus gegeben (Keller 1993).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Diese hergebrachten Grundsätze bestehen aus Lebenszeitprinzip, Laufbahnprinzip, der Beförderung nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung, der gleichen Besoldung für InhaberInnen vergleichbarer Dienstposten innerhalb der Laufbahn und der „Einheit der Personalgewalt“ (= Alleinentscheidungsbefugnis der vorgesetzten Dienstbehörde über die Personalangelegenheiten der Beamten nach BVerfGE 9,268).

<sup>7</sup> So übernahmen die ArbeiterInnen und Angestellten tarifvertraglich von den BeamtInnen: den Bewährungs- und Zeitaufstieg, die Lohn- und Gehaltsfortzahlung bei Krankheit, die Unkündbarkeit nach 25 bzw. 15 Jahren (ab dem 40. Lebensjahr) im ÖD, die Zusatzversorgung, die Ortszuschläge und Sachen wie Trennungsgeld, Umzugskostenvergütung und Schadenshaftung, bei denen die Tarifverträge auf das Beamtenrecht verweisen.

In der DDR gab es für MitarbeiterInnen im öffentlichen Dienst weder einen besonderen Status noch ein eigenes Dienstrecht. Dennoch gab es auf den zweiten Blick Unterschiede zwischen dem öffentlichen Dienst und anderen Sektoren (Scholz/Aulehner 1993): Es gab neben dem Arbeitsrecht Verordnungen, die ein „besonderes Dienst- und Treueverhältnis“ für MitarbeiterInnen in den Staatsorganen und in bestimmten Fachbereichen<sup>8</sup> sowie für Beschäftigte mit Leitungsfunktionen oder in Vertrauensstellungen gegenüber der SED regelten.

Der Einigungsvertrag sah nun die Übertragung des BRD-Modells vor: Die hoheitlichen Staatsaufgaben waren zur Wahrung der hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums mit BeamtInnen zu besetzen. Allerdings definierten die neuen Bundesländer hoheitliche Aufgaben in einem engeren Rahmen. Zudem wurden für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes der DDR zusätzliche Kündigungsmöglichkeiten geschaffen: die außerordentliche Kündigung bei einer Tätigkeit für das Ministerium für Staatssicherheit oder bei Verstößen gegen die Grundsätze der Menschlichkeit oder Rechtsstaatlichkeit, die ordentliche Kündigung, wenn die Beschäftigungsstelle aufgelöst oder Weiterbeschäftigung wegen Reorganisation nicht möglich war, wenn die oder der Beschäftigte wegen mangelnden Bedarfs nicht mehr einsetzbar war oder wegen fehlender Qualifikation oder Eignung den Anforderungen nicht entsprach.

### 3.2 Die Herstellung von Kontinuität

Die Privatisierung der Postunternehmen führte nun im Bereich der Beschäftigungsverhältnisse in mehr oder minder widersprüchliche Mischgebilde, die schließlich im paradoxen Bild des/der BeamtIn bei einer Aktiengesellschaft mündeten.<sup>9</sup> Die Herstellung von Kontinuität in den Beschäftigungsverhältnissen, von der verfassungskonformen Privatisierung des Beamtenstatus bis zur Weitergeltung von Tarifverträgen, erforderte im Rahmen der Postreformen beachtlichen gesetzgeberischen und tarifpolitischen Aufwand. Die „Familie“ der Postpolitiker, der Akteure aus den Unternehmen und der Deutschen Postgewerkschaft (DPG) und des sonstigen politischen Umfelds (potentielle Konkurrenten, Innen- und Wirtschaftsministerien usw.), über vielfältige formelle und informelle Beziehungen verbunden, hatte einiges auszuhandeln.<sup>10</sup>

Die Postreform II mußte den Beamtenstatus erhalten, ihn aber auf privatisierte Unternehmen abstimmen und ihn dazu gewissermaßen ein Stück weit mit privatisieren. Dies geschah auf der Dienstherren- bzw. Arbeitgeberseite über das rechtliche Konstrukt der *Beleihung* der Aktiengesellschaften mit den Dienstherren*befugnissen*.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Scholz und Aulehner nennen Justitiare, Haushaltsbearbeiter, Erzieher, Lehrer, Hochschullehrer und wissenschaftliche Mitarbeiter und Eisenbahner.

<sup>9</sup> Dabei hatte schon im Vorfeld der Postreform I die Regierungskommission Fernmeldewesen 1987 das Berufsbeamtentum als Flexibilitätshindernis für die anstehende und zukünftige Aufgabenerfüllung der Postunternehmen ausgemacht (Witte (Hg.) 1987).

<sup>10</sup> Diese quasifamiliale Vernetztheit der Szene ist bei den BeobachterInnen dieser Prozesse Konsens und hat sich anscheinend auch über die Postreformen retten können, vgl. Herrmann 1986, Werle 1990, Rosenboom 1996.

<sup>11</sup> Das ist durchaus etwas Neues, sonst werden z. B. private Unternehmen mit staatlichen *Aufgaben* beliehen, wie etwa der TÜV, Bezirksschornsteinfegermeister usw. Dem Staat bleibt in solchen Beleihungsfällen die Aufsicht (Benz 1995, S. 193).

Die Arbeit der BeamtInnen bei den Aktiengesellschaften wird dazu als Dienst definiert (§ 4 Abs. 1 Post PersRG). Diese üben zwar die Befugnisse des Dienstherrn aus, sind aber nicht selbst die Dienstherrn. Mit der Beleihung verbunden ist damit eine Art Spaltung zwischen Dienstherrn und Arbeitgeber. Die Rechtsaufsicht darüber, daß die Organe der Aktiengesellschaften bei der Erfüllung ihrer dienstrechtlichen Befugnisse die entsprechenden gesetzlichen und dienstrechtlichen Bestimmungen beachten, obliegt dem zuständigen Bundesministerium<sup>12</sup>

Es wurden also schon durch den Gesetzgeber komplexe institutionelle Innovationen entwickelt, die den Graben zwischen Verfassungsrang der „hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums“ und dessen Identifikation als Flexibilitätshindernis überbrückten. Gerade um einerseits Kontinuität zu wahren und andererseits eine Flexibilisierung zu ermöglichen. Weil das Beamtentum ein so spezifisch verrechtlichtes Inklusionsverhältnis ist und mit der Privatisierung hier durchaus ein Bruch verbunden und auch intendiert war, hat man sich vermutlich allseitig und mehrfach mit Grundgesetz-Änderung, Postpersonalrechts-Gesetz usw. gegen Klagen abgesichert.

Wie aus der Skizze des Beamtenstatus deutlich geworden ist, verträgt sich dieser nicht ohne weiteres mit einem Arbeitsvertrag in einem Privatunternehmen. Die Beamtin in der Aktiengesellschaft bleibt eine schillernde Figur, und die Grundlagen des Beamtenstatus verändern sich. Er ist nicht mehr an die öffentlich-rechtliche Tätigkeit gebunden, sondern gilt sozusagen mittelbar, infolge von Verschlechterungs- und Benachteiligungsverboten und wird so zum individualisierten Besitzstand.

### 3.3 Personalabbau

Generell steht die Personalpolitik bei der Telekom unter dem Druck des Personalabbaus. Hatte das Management im Zuge der Diskussion um die Postreform II zunächst damit gerechnet, daß 30.000 Stellen gestrichen werden müßten, strebte die Telekom seit Februar 1995 die Verringerung ihrer Mitarbeiterzahl bis zum Jahr 2000 von 230.000 auf 170.000 an. Im Herbst 1999 waren noch 174.800 Personen bei der Telekom beschäftigt (Süddeutsche Zeitung vom 29.10.99). Dabei waren zunächst bis 1997, dann bis zum Jahr 2000 und jetzt bis 2004 einschließlich betriebsbedingte Kündigungen tarifvertraglich ausgeschlossen, und die Tarifpartner haben sich eine „sozialverträgliche“ Gestaltung des Abbaus vorgenommen.<sup>13</sup> Das bedeutet weitgehenden Verzicht auf Neueinstellungen, Nutzung der „normalen Fluktuation“ und eine Vielzahl an Abfindungs-, Vorruhestands- und Beurlaubungsregelungen. Dabei hat sich der Abbau im mittleren technischen Dienst konzentriert, wo die höchsten Rationalisierungseffekte durch die Reorganisation des Service und die Digitalisierung des Telefonnetzes greifen.

Ziele und Verteilung des Personalabbaus auf die verschiedenen Maßnahmen werden von der Generaldirektion geplant und den Niederlassungen vorgegeben. Dort wurden zunächst bis

---

<sup>12</sup> Seit dem 1.1.1998 liegt die Zuständigkeit für beamten- und personalvertretungsrechtliche Angelegenheiten beim Bundesfinanzminister (Wehner/Czaika 1998).

<sup>13</sup> Betriebsbedingte Kündigungen sind mittlerweile bis zum 31.12.2004 ausgeschlossen. Festgehalten wurde dies in einem im September 1999 geschlossenen Eckpunktevertrag zwischen der Deutschen Telekom und der DPG. Diese und andere im Vertrag festgehaltenen Vereinbarungen zu Personalplanung und -einsatz konnten im Rahmen der empirischen Untersuchungen nicht mehr berücksichtigt werden.

etwa 1995 die wegfallenden Arbeitsplätze, seither aber die entsprechenden Beschäftigten identifiziert und dem sogenannten „Überhang“ zugeordnet, also auf einen internen zweiten Arbeitsmarkt geschoben. Sie werden je nach Bedarf versetzt, oftmals in kurzfristigen Einsätzen, oder in speziellen, befristeten Projekten weiter beschäftigt. Die detaillierten Regelungen von Mobilität, Zumutbarkeit und Interessenausgleich in den Tarifverträgen betreffen hauptsächlich diese Gruppe. Auch die Regelungen für Aufhebungsverträge und Abfindungen können nunmehr gezielter *ad personam* eingesetzt werden.

Im Gegenzug für den Ausschluß betriebsbedingter Kündigungen wurden detaillierte Regelungen von Mobilität, Zumutbarkeit und Interessenausgleich in den Tarifverträgen vereinbart, die hauptsächlich die Gruppe der Überhangsbeschäftigten betreffen. BeamtInnen wie Tarifbeschäftigte können bundesweit versetzt oder befristet abgeordnet und auch auf unterwertigen Arbeitsplätzen beschäftigt werden. Die Regelung ab 1997 sieht zusätzlich die Möglichkeit vor, Beschäftigte „vorübergehend“ außerhalb des Konzerns einzusetzen oder sie über größere Entfernungen dauerhaft zu versetzen (Frankfurter Rundschau vom 10. 7. 1997). BeamtInnen dürfen dabei ihre Amtsbezeichnungen und Bezüge behalten, bei den Tarifbeschäftigten gibt es für befristete Zeiträume (je nach der bisherigen Beschäftigungsdauer) Ausgleichszulagen, wenn sie abgruppiert werden oder Zulagen wegfallen.

In den Niederlassungen werden die Identifizierung der wegfallenden Stellen und der Personen, die in den Überhang müssen, zwischen den LeiterInnen der betroffenen Abteilungen, der Personalabteilung, und dem Betriebsrat ausgehandelt. Damit steht die überkommene betriebliche Morakonomie zur Disposition, die in dem Konsens bestand, auf der Basis komfortabler Personalbemessungen Leistungsschwächere und Sozialfälle mit „durchzuziehen“. Dieses Prinzip ist nunmehr einer klaren Rollenverteilung zwischen Management und Betriebsrat und darauf basierenden Aushandlungsprozessen gewichen: Der Betriebsrat ist für die „sozialen“ Kriterien der Personalauswahl zuständig, das Management für die Leistungskriterien.

Das Interesse des Managements und der Personalabteilungen in den von uns untersuchten Niederlassungen besteht darin, gleich die „richtigen“ leistungsschwachen oder unpassend qualifizierten Beschäftigten in den Überhang zu schieben bzw. ihnen Orts- oder Arbeitsplatzwechsel naheulegen. Darüber hinaus hielten unsere GesprächspartnerInnen aus der Personalabteilung und den Kundenbereichen die Erzeugung direkter „Betroffenheiten“ insofern für vorteilhaft, als die Motivation der verbleibenden Beschäftigten nicht durch diffuse Verunsicherungen und Gerüchte gefährdet würde und die direkt „identifizierten“ Beschäftigten leichter ihrerseits Entscheidungen für einen Wechsel trafen.

Die Auswahl nach Leistung bringt dabei das Problem mit sich, daß Umsetzungs- und Flexibilisierungsanforderungen nun an diejenigen gestellt werden, die dafür eigentlich nicht die Voraussetzungen mitbringen. Deswegen mündet die Identifizierung meist in eine Dequalifizierung der Betroffenen oder zumindest einen Verlust der fachlich-einschlägigen Tätigkeitsinhalte (vgl. Holtgrewe 2000b). Je nach Arbeitsanfall und dringlichen Projekten kann das bedeuten, daß Senioritätsnormen verletzt werden, wenn ein altgedienter Fernmeldehandwerker wieder, wie zu Anfang seines Berufslebens, „Strippen ziehen“ muß. Aber auch die traditionellen Abgrenzungen zwischen „Technik“ und „Büro“ werden durchlässig. Vielfach werden Techniker und Fernmeldehandwerker in administrative Arbeitsbereiche (Auftragsmanagement) umgesetzt, die traditionell Domäne des überwiegend von Frauen besetzten nichttechnischen mittleren Dienstes waren. Nach Laufbahngruppen und Bezahlung ist das keine massive Abwertung, wiewohl einige Zulagen wegfallen. Die

Distinktionsgewinne als Techniker und Träger organisationeller Kernkompetenzen entfallen jedoch, und das Ensemble aus technischer/qualifizierter/Männer-Arbeit wird aufgebrochen.

Die Verpflichtung auf sozialverträglichen Personalabbau ist also einerseits eine Einschränkung organisationeller Optionen, die mit der Postreform II einerseits von der gesetzgeberischen Umwelt verfügt wurde. Andererseits hat die Organisation selbst sie über die Abfolge entsprechender tariflicher Vereinbarungen als Selbstbindung stabilisiert. Die Kontinuität kooperativer industrieller Beziehungen wird demnach durchaus als entlastende Ressource für die Organisation reproduziert. Das gilt umso mehr dann, wenn sich das Management stärker darauf verlassen kann als die Beschäftigten, die sie als massive Verunsicherung ihrer eigenen Ansprüche und beruflichen Erwartungen erfahren (vgl. Holtgrewe 2000a und b).

#### **4. Im Spannungsfeld von Ökonomie und Politik – Beispiel „letzte Meile“**

Unser zweites Beispiel der Wechselwirkung zwischen Organisation und Umwelt bezieht sich auf die Regulierung des Zugangs zur „letzten Meile“. Hier bekommt die Organisation von der Regulierungsbehörde direkte Vorgaben bzw. muß sich ihre Entscheidungen genehmigen lassen. Der Regulierer wiederum bearbeitet das Problem der organisationellen und institutionellen Kontinuität direkt: Er hat zu gewährleisten, daß der Infrastrukturauftrag erfüllt wird, der vor der Privatisierung Aufgabe des Monopolisten war. Der Monopolist verfügt aus der Vergangenheit seines Monopols über technische und infrastrukturelle Vorsprünge, die er in Wettbewerbsvorteile umzusetzen sucht. Eben demgegenüber aber hat der Regulierer gerechte Marktbedingungen für alle Wettbewerber zu schaffen, ohne den Infrastrukturauftrag zu gefährden, und er muß dazu auch die Interessen der Wettbewerber einbeziehen. Diese Interessen und Spezialisierungen ergeben sich wiederum aus deren jeweiliger organisationeller Vergangenheit. Aus diesem Grund lohnt sich ein Blick auf die Landschaft der mehr oder weniger „neuen“ Anbieter von Telekommunikationsprodukten, -dienstleistungen und Infrastrukturen.

##### **4.1 Die Landkarte der Wettbewerber**

Die vorhandenen Kompetenzen und Geschäftsinteressen der Wettbewerber und alternativen Anbieter sind dabei äußerst heterogen. Es zeigte sich, daß sich einige Unternehmen auf bestimmte Kundengruppen mit einem hohen Wertschöpfungsumfang konzentrieren, andere eher Vollsortimentsleistungen bereitstellen und wiederum andere ausschließlich Netze oder Dienste anbieten. Angesichts dieser bunten Angebotspalette liegt es nahe, die alternativen Anbieter entlang ihrem industriellen Herkunftsfeld kurz zu skizzieren (vgl. Gerpott 1996:4-13):

- *Unternehmen, die eine eigene Infrastruktur unterhalten (wie z.B. Energieversorger) und deren Telekommunikationstöchter betreuen in der Regel einen räumlich disparaten, aber langjährigen und breiten Privat- und Geschäftskundenstamm in ihrem Kerngeschäft. Damit verfügen sie über Erfahrungen im Infrastrukturbetrieb, über beachtliches Kapital auch aus eigenen Monopolgewinnen und Rückstellungen,*

- über politische und unternehmerische Netzwerke, die sie befähigen, Allianzen mit oder direkte Beteiligungen an anderen Telekommunikationsunternehmen einzugehen.
- Ausländische (ehemals öffentliche) Netzbetreiber (z.B. British Telekom) haben analog zur Telekom langjährige, technische und organisatorische Erfahrungen beim Aufbau und Betrieb von Telekommunikationsnetzen sowie bereits erworbene Erfahrungen auf diesem Markt. Ihnen fehlt jedoch das telekomspezifische soziale Kapital und die Kenntnis der deutschen Marktbesonderheiten, was sie häufig über die Bildung strategischer Allianzen kompensieren.
  - Corporate Network-Betreiber oder -Vermarkter sind Unternehmen, die ursprünglich für geschlossene Benutzergruppen (für sich oder für Dritte) interne Telekommunikationsnetze zur Datenübermittlung herstellten (z. B. debis, an dem freilich mittlerweile die Telekom beteiligt ist). Seit 1993 ist der „offene“ Vertrieb von Corporate Networks auch für Sprachübermittlung möglich. Corporate Network-Betreiber verfügen vor allem über Kenntnisse im Bereich des Aufbaus moderner Telekommunikationsnetze sowie bei der Generierung von Einzellösungen und der Gestaltung von Managementsystemen.
  - Unternehmen aus der EDV-Branche (z.B. IBM) sind vor allem im Telekommunikationsmarkt als Zulieferer von Computern, Software und Daten-Mehrwertdiensten (z.B. Mail-Box-Systeme) bekannt. Weil Telekommunikationsdienste zunehmend von der Leistungsfähigkeit der eingesetzten EDV-Hard- und Software abhängen und weil Sprach- und Datendienste zusammengefügt werden, sind diese Unternehmen auf dem Telekommunikationsmarkt verstärkt tätig (z.B. Elektronik Data System gemeinsam mit Thyssen Telecom). Wesentlich für ihren Einstieg in das Telekommunikationsgeschäft sind ihre Kundenkontakte zu Unternehmen mit einem hohen Informationsverarbeitungsbedarf.
  - Hersteller von telekommunikationsspezifischer Hardware (z.B. Motorola) sind ähnlich wie das Unternehmen Deutsche Telekom mit dem Problem konfrontiert, Großkunden zu verlieren. Weniger riskant ist für diese Unternehmen dagegen der Einstieg in spezielle Segmente (wie z.B. drahtlose Anschlußnetze).
  - Zu den Newcomern gehören Unternehmen, die einen bestimmten regionalen Flächendeckungsgrad (oftmals unter Beteiligung großstädtischer Stadtwerke, z. B. isis in Düsseldorf oder NetCologne in Köln) oder bestimmte Kundengruppen (z.B. Großkunden wie MetropolitanFiberSystems) im Auge haben. Letztere richten ihr Dienstleistungsangebot an den kundenspezifischen Anforderungen telekommunikationsintensiver Großkunden (Finanzleistungsunternehmen) aus und stellen selbst die Übertragungswege zwischen an verschiedenen Standorten vorhandenen Metropolitan Area Networks her.

Das Bemühen, eine Marktsituation mit annähernd gleichen Ausgangsbedingungen für die Mitbewerber zu schaffen, wird also dadurch kompliziert, daß der Wettbewerb entlang der telekommunikativen Wertschöpfungskette nicht gleichmäßig stattfindet (vgl. Melody 1999:15). Die Telekom ist bei der Mitbenutzung bereits bestehender Netzinfrastuktur und der Netzzusammenschaltung (*interconnection*) sowohl Wettbewerber als auch unvermeidlicherweise Lieferant für die eigene Konkurrenz. Aus diesem Grund sind die Gebühren dafür Gegenstand der Regulierung. Zwar gibt es betriebswirtschaftliche Verfahren für die Definition und Ermittlung anrechenbarer Kosten, doch scheinen sie letztlich Gegenstand quasi-politischer Aushandlung und Kompromißbildung zu sein (vgl. Melody 1999:23).

Es geht also darum, Bedingungen zu schaffen, die dem ehemaligen Monopolisten zumutbar sind (unter der Vorgabe, seine Chancen sich im Telekommunikationsmarkt zu etablieren nicht zu unterminieren) und die zum anderen den Marktzugang für die Wettbewerber nicht blockieren. Da es für die Durchsetzung dieser Ziele nur wenige Vorbilder gibt, ist die Regulierungsbehörde in ihren Urteilen auf eigene Beobachtungen und eigene Intuition angewiesen.

Es ergibt sich ein rekursiver Zusammenhang vom Status des Ex-Monopolisten und seiner Behandlung durch den Regulierer: Weil die Telekom ein so großer und einflußreicher Akteur ist und zudem über nicht einfach substituierbare Ressourcen und spezifische *assets* verfügt, kann der Wettbewerb nicht so weit gehend implementiert werden, daß er ihre (unabhängige) Existenz zur Disposition stellen könnte. Weil sie der ehemalige Monopolist ist, obliegt ihr *de facto* weiterhin der Infrastrukturauftrag – und auch um diesen wahrzunehmen, müssen sich

ihre Einbußen an Marktanteilen in Grenzen halten. Damit aber dieses Ensemble legitim bleibt und die Aufgabe, einen Markt zu schaffen, nicht unter den Tisch fällt, muß der Regulierer auch der Telekom Konzessionen abfordern, und diese muß Ressourcen zur Verfügung stellen.

## 4.2 Die „letzte Meile“

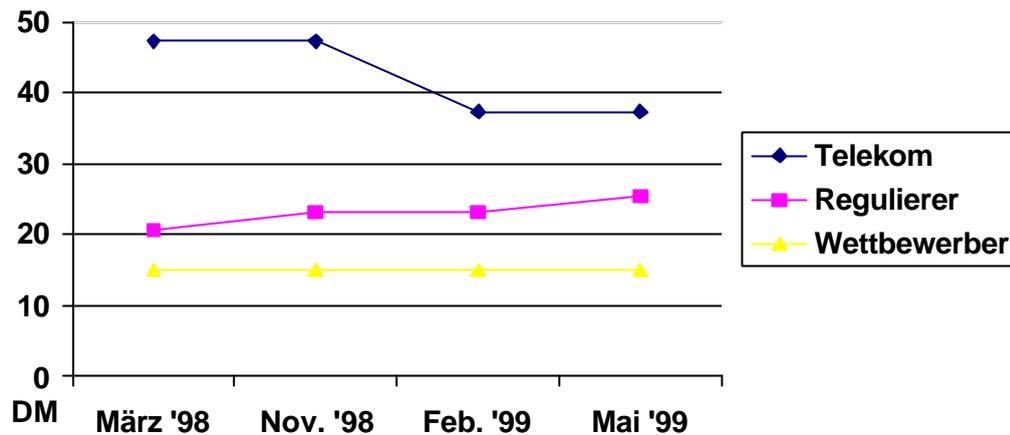
Besonders deutlich wird der Einfluß des Spannungsfelds von Ökonomie und Politik auf die Entscheidungen der Regulierungsbehörde am Beispiel der Auseinandersetzung zwischen dem Ex-Monopolisten, der Regulierungsbehörde und den Wettbewerbern um die sog. „letzte Meile“. Da die wenigsten Telefongesellschaften selbst Kabel bis in die Wohnhäuser ihrer Kunden verlegen, ging bislang bei Festnetzgesprächen über die kurze Distanz nichts ohne die Telekom. Auch Ferngespräche über private Telefongesellschaften führen zwischen den Netzen der Wettbewerber und dem Endkunden über deren Kabel. Die Telefongesellschaften, die Kunden komplett übernehmen wollen, sind also darauf angewiesen, den Anschluß zwischen Netz und Kunde, die sog. „letzte Meile“ in die Privathaushalte hinein, von der Telekom anzumieten.<sup>14</sup>

Bei der Entscheidung über die Festsetzung des Mietpreises für einen der Telekom gehörenden Hausanschluß war die Regulierungsbehörde zunächst auf einen Vorschlag der Telekom in Form eines Tarifantrages angewiesen. Aus dieser Form des Vorgehens ergibt sich für die Telekom die politisch durchaus günstige Ausgangsposition der *Vorgabe* eines Betrages als Diskussionsgrundlage für weitere Verhandlungen.

Im folgenden wurde gefeilscht: Die Regulierungsbehörde hatte den vorläufigen Preis für den Kundenanschluß ab März 1998 auf 20,65 DM pro Monat festgelegt. Im November des gleichen Jahres sollte eine neue Preisfestlegung erfolgen. Die Telekom beantragte 47,26 DM, die Regulierungsbehörde legte 23,20 DM fest (Süddeutsche Zeitung vom 28.11.1998), doch zog das Unternehmen auf eine Empfehlung des Bundeswirtschaftsministers den Antrag zurück. Im Februar 1999 lag ein neuer Antrag der Telekom vor, diesmal mit einem - im Vergleich zum ersten Antrag - um ein rundes Fünftel reduzierten Mietzins von noch 37,30 DM. Die Konkurrenten hatten einen Preis zwischen 10 und 20 DM als angemessen bezeichnet (Süddeutsche Zeitung vom 5.2.1999). Der Beschluß der Regulierungsbehörde lautete dann ab Mai 1999 bis März 2001, auf 25,40 DM zuzüglich einmaliger Entgelte für die Neuschaltung oder Übernahme zwischen 161,64 DM und 337,17 DM plus Mehrwertsteuer (Handelsblatt vom 9.2.99). Demnach hat der Regulierer den neu festgesetzten Betrag gegenüber der ersten Entscheidung um 9% erhöht.

---

<sup>14</sup> Erst wenn diese Leitungsmiete nicht mehr pro genutzte Minute, sondern als Festpreis in Rechnung gestellt wird, wird Wettbewerb in den Ortsnetzen möglich. Dann können nämlich Wettbewerber mit fixen Kosten eigene Tarife anbieten und ihre Kunden fest binden (pre-selection).

Grafik: *Beantragte und festgelegte Entgelte für die „letzte Meile“ März 1998 – Mai 1999*

Die Telekom bezeichnete diese Festlegung trotz der Einbuße von knapp der Hälfte ihrer ursprünglichen Forderung als „ausgewogen“ (Handelsblatt vom 9.2.99) – was vermuten läßt, daß der Kompromiß durchaus in ihrem Sinne war. Von der Konkurrenz wurde der Beschluß heftig kritisiert. Sie bemängelte eine „inakzeptable Preisbildung“ (Süddeutsche Zeitung vom 17.3.99). Der Regulierer habe den Unternehmen Kosten aufgebürdet, die angesichts sinkender Margen nicht mehr über die Verbindungspreise hereinzuholen seien und von daher „die Chance vertan ..., den Wettbewerb für die breite Masse zu nutzen“ (Unternehmenssprecher Mobilcom, zit. n. Handelsblatt vom 9.2.99). Dem Regulierer wird damit vorgeworfen, der Telekom einen „Altlasten“-Bonus einzuräumen bzw. „nachvollziehbare Ineffizienzen aus Behördenzeiten“ weiterhin zu berücksichtigen, was eine Beurteilung der Situation aus rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten verhindere (ebd.). Die Regulierungsbehörde wäre in der Sichtweise der Wettbewerber ihrem sozialpolitischen, nicht ihrem ökonomischen Vorhaben gefolgt. Die Diskussion verlief also entlang der erwartbaren Geleise: Die Wettbewerber reklamierten den im Entstehen begriffenen „Markt“ als Berücksichtigung ihrer Interessen an niedrigen Marktzutrittskosten im Bereich der Bindung der Endkunden. Die Telekom argumentierte mit „Kosten“. Der Regulierer – so interpretieren wir – hat mit seiner Entscheidung den Wettbewerb um Preise und Kunden im Festnetz in Grenzen gehalten – möglicherweise, um auf einer anderen Ebene Anreize zur technischen Substitution der existierenden „letzten Meile“ zu geben, also dem Wettbewerb per technischer Innovation den Vorrang gegenüber bloßer Preiskonkurrenz zu geben. Das Problem dürfte sich nämlich dann anders darstellen, wenn die letzte Meile technisch zu umgehen ist, etwa durch den Einsatz drahtloser Techniken wie etwa des Richtfunks oder PMP (=Point-to-Multi-Point) (Die Welt vom 26.8.99).

Die Deregulierung des Telekommunikationsmarktes hat, wie sich an diesem Beispiel zeigt, entscheidende Veränderungen im Marktverhalten des ehemaligen Monopolisten mit sich gebracht. Im Zuge der Maßnahmen zur Deregulierung und Privatisierung positioniert sich die Telekom neu in verschiedenen institutionellen Umwelten und Arrangements. Dabei verarbeitet die Organisation nicht allein Vorgaben aus der Umwelt wie etwa Erlasse der Regulierungsbehörde oder Gewinnerwartungen der Aktionäre (*shareholder value*), vielmehr antizipiert sie - wie ihre Wettbewerber auch - solche Vorgaben und versucht, selbst institutionelle Arrangements zu beeinflussen (Ortmann u.a. 1997:327). Ein solches Agieren hat dann umso größere Erfolgsaussichten, wenn, wie im deutschen Telekommunikationssektor, die Entscheidungsverflechtung gering ist und sich

Entscheidungskompetenzen auf einen Akteur, die Regulierungsbehörde, konzentrieren (Robischon 1999).

Die Telekom kann deswegen und auf Grund der institutionalisierten Erwartungen an sie die Erfüllung des Gemeinwohlauftrages als politische Ressource gegenüber dem Regulierer einsetzen. Eben deswegen bindet sie sich aber auch selber an diese Verpflichtung.<sup>15</sup> Auf diesem Wege stabilisiert sich in dem beschriebenen pfadabhängigen institutionellen Ensemble ein eher inkrementalistisches Vorgehen der Organisation. Die Vergangenheit wird an bestimmten Punkten zur Ressource gerade bei den Umstrukturierungen, die die Telekom zu einem schlanken und flexiblen Marktakteur machen sollen.

## 5. Der Börsengang: Umweltmodellierung und Managementkontrolle

Einen gewichtigen Privatisierungsschritt machte der Börsengang der Telekom im November 1996 aus. Mit ihm erlebte die Bundesrepublik ihre bis dahin größte Aktienemission. Anleger sollten nicht nur vom internationalen Kapitalmarkt gewonnen werden, auch die Bevölkerung und die Belegschaft der Telekom waren gefragt. Begründet mit der absehbaren Nachfrage erhöhte die Telekom eine Woche vor dem Börsengang die Zahl der angebotenen Aktien. Statt der geplanten 500 Millionen wurden dem Publikum 690 Millionen Aktien zum Ausgabekurs von DM 28,50 angeboten und auch verkauft, so daß die Emission der Telekom rund 20 Milliarden DM einbrachte (vgl. ausführlicher Blutner/Brose/Holtgrewe 1998).

Folgt man der Werbung der Telekom und der Banken, so sollte die Aktie geradezu eine Revolution im Denken der Deutschen bewirken, nämlich die Skepsis der BürgerInnen gegenüber Aktien insgesamt abbauen und Deutschland in ein „Land von Aktionären“ verwandeln.<sup>16</sup> Daher wurden die privaten AnlegerInnen mit finanziellen Anreizen umworben. Sie erhielten einen Rabatt auf den Ausgabepreis. Wer die Aktien bis zum 30. September 1999 hielt, bekam für je zehn Aktien eine Treueaktie. Wer diese Vergünstigungen in Anspruch nehmen wollte, mußte mindestens 100 Aktien bestellen (eine Investition von DM 2.800), konnte jedoch höchstens 300 Aktien mit Rabatt erwerben.

An der Gestaltung des Börsengangs wird deutlich, wie materielle Interessen der Organisation ihre Interessen an Legitimation in verschiedenen Umwelten und dazu die Bedienung von Erwartungen der Umwelt ineinander greifen. Zunächst einmal wird natürlich an der Börse die Erwartung der Anleger an den Erfolg des Unternehmens – eine bestimmte Art der Legitimation – direkt zu ökonomischem Kapital. Bei der Privatisierung öffentlicher Unternehmen legitimiert der Erfolg an der Börse umgekehrt die zu Grunde liegenden politischen Entscheidungen. Schon das ist ein Grund, private Anleger einzubeziehen. Darüber hinaus haben wir (Blutner/Brose/Holtgrewe 1998) die Interessen der Telekom selbst am Gewinn privater Anleger vor dem Börsengang folgendermaßen interpretiert: Zunächst ging es

---

<sup>15</sup> Wenn die Telekom selbst im Wege freiwilligen Sponsorings z. B. Schulen Internetzugänge finanziert, so kann man dies als eine organisationseigene Fortschreibung des Infrastrukturauftrages unter privatwirtschaftlichen Bedingungen entziffern – möglicherweise präventiv, ehe die Politik auf Ideen kommt, den gemeinwohlorientierten Ausbau der Grundversorgung etwa im Sinne Melodys (1999) zu spezifizieren.

<sup>16</sup> Mit erstaunlich begrenzter Wirkung: 1998 besaßen lediglich 6% der erwachsenen deutschen Bevölkerung Aktien (Jürgens/Naumann/Rupp 2000:57).

um die Erschließung neuer Kapitalquellen, zumal dann, wenn institutionelle Anleger sich skeptisch zeigten und bereits in andere Telekommunikations-Aktien investiert hatten (SPIEGEL vom 1.4.1996, FAZ vom 29.8.1996). Zum zweiten gewährt ein breitgestreutes Aktienkapital dem Management der Telekom mehr Handlungsspielräume gegenüber Kapitalmärkten, Eigentümern und Politik.

*„Je größer die Zahl der Aktionäre, die ‘Eigentum’ an einem Unternehmen erwerben, um so leichter kann sich das Management der Kontrolle durch die Eigentümer entziehen. [...] Da unter den Klein-Aktionären in der Regel niemand bereit ist, die Kosten für die Koordination der Gruppe zu tragen [...] tritt an die Stelle der ‘Überwachung durch das Eigentum’ die Selbst-Überwachung des Managements“ (Windolf 1994:82).*

Dominierende institutionelle Großaktionäre sind dagegen in der Lage, einerseits „harte“ Kriterien für den ökonomischen Erfolg der Telekom zu definieren (*shareholder value*), andererseits wäre die Telekom Turbulenzen an den internationalen Kapitalmärkten unmittelbar ausgesetzt. Zum Autonomiegewinn der Telekom gegenüber der Politik könnte eine hohe Anzahl an Kleinaktionären auch dann beitragen, wenn sie dem Regulierer Zurückhaltung bei Eingriffen in Tarife und Infrastruktur nahe legt, denn: Nicht nur Telefonkunden, auch Aktionäre sind Wähler.<sup>17</sup> Die Option des Kleinanlegers scheint drittens geeignet zu sein, Marktanteile im Noch-Monopolbereich (Privatkunden) abzusichern: Wer Aktien seines Infrastrukturanbieters hält, entwickelt möglicherweise eine höhere Loyalität diesem Unternehmen gegenüber und wandert nicht gleich angesichts günstigerer Angebote konkurrierender Unternehmen ab. Zudem mag von einer wahrnehmbar und weltweit Aktien anbietenden AG marktkonformes Agieren per Definition eher öffentlich akzeptiert werden.

Diese Sichtweise war jedoch nicht unumstritten. Die FAZ sah im Vorfeld des Börsengangs einen „Kampf“ um die Zuteilung zwischen Privat- und Großanlagebetreuern bei den Banken (FAZ vom 9.11.1996). Sie rechnete bei PrivatanlegerInnen mit schnellen Gewinnmitnahmen und sah die Aktien eher bei Großanlegern in „festen Händen“. Dem quasi politischen Interesse an breiter Beteiligung der Bevölkerung und der Beschäftigten an der Telekom stand also die Wahrnehmung der KleinanlegerInnen, zumal der börsenerfahrenen, als Turbulenzquellen gegenüber. Mit der faktischen Gestaltung der Zuteilung gewann die Orientierung an den Großanlegern an Gewicht. Ursprünglich waren den PrivatanlegerInnen 60% der Emission zugeordnet.<sup>18</sup> Nach der Erhöhung des Aktienangebots erhielten sie jedoch nur 50% und mußten gekürzte Zuteilungen in Kauf nehmen (WAZ vom 18.11.1996). Die zusätzlich verkauften Aktien kamen damit überproportional den Großanlegern zugute. Begründet mit Stabilitätsargumenten wurde ein Drittel der Emission im Ausland platziert.

Der faktische Ablauf des Börsengangs markiert somit einen gewissen Rückzug der Telekom von den PrivatanlegerInnen. Ironischerweise liegt ein Faktor dafür gerade im beachtlichen Erfolg der Telekom-Werbekampagne. Auch die im Vorfeld kritisierte Erhöhung des Emissionsvolumens hatte die AnlegerInnen nicht abgeschreckt: Die Emission war fünffach überzeichnet. Insofern gewinnt rückblickend die Überlegung an Gewicht, daß die PrivatanlegerInnen als Reserve-Kapitalquelle für den Fall einer Zurückhaltung institutioneller Anleger gesehen wurden.

---

<sup>17</sup> Im Vorfeld des Börsengangs hatte die Telekom Anfang 1990 ein Legitimationsproblem. In Antizipation des Wettbewerbs hatte sie ihr Telefentarifsystem so umstrukturiert, daß Ortsgespräche relativ verteuert, Fern- und Auslandsgespräche verbilligt wurden. Dies wurde öffentlich als Verletzung des Gemeinwohls interpretiert (vgl. Blutner/Brose/Holtgrewe 1998).

<sup>18</sup> Das ergibt sich, da die Bundesregierung mit 30 Millionen reservierten Treueaktien darauf eingerichtet war, daß bis zu 300 von 500 Millionen Aktien von Privatanlegern gekauft und drei Jahre gehalten werden würden.

Die Telekom bot ebenfalls ihren Beschäftigten und denen der Firmen, an denen sie mit über 50% beteiligt ist, Aktien an. Zum einen gab es die klassische Belegschaftsaktie nach dem Einkommenssteuergesetz mit 40% Rabatt auf den Ausgabepreis. Zum anderen konnten die Beschäftigten über das neuartige Konstrukt einer Mitarbeiter-Beteiligungsgesellschaft Aktien mit einer Absicherung gegen Kursschwankungen kaufen und diesen Kauf durch einen zinslosen Bankkredit mit Zuschuß der Telekom finanzieren. Die Zahl der angebotenen Belegschaftsaktien stieg mit der Erhöhung des Emissionsvolumens auf 30 Millionen. 156.000 Beschäftigte kauften Aktien (FAZ vom 18.11.1996), allerdings blieben sie mit der Höhe ihrer Investitionen unter den Erwartungen: Insgesamt wurden nur 23 Millionen Belegschaftsaktien verkauft (WAZ vom 18.11.1996).

Während die Telekom also auf der einen Seite mit „Volks“- und Mitarbeiteraktien den marktgerechten Anschluß an ihre Vergangenheit als öffentliches Unternehmen herstellte, orientierte sie sich gleichzeitig auf den globalen Finanzmarkt. Damit ist eine gewisse Öffnung der Eigentümerstruktur markiert. Jürgens/Naumann/Rupp (2000) weisen darauf hin, daß das spezifisch deutsche Modell der Aktienbeteiligung, das durch vielfältige Überkreuzbeteiligungen mit einem hohen Gewicht der Banken und Versicherungen gekennzeichnet ist (Stichwort „Deutschland AG“), bislang der ausschließlichen Orientierung der Unternehmen am *shareholder value* Grenzen gesetzt habe. Dies könne sich allerdings dann ändern, wenn auf den deutschen Aktienmärkten ausländische, aber in Zukunft auch deutsche Pensionsfonds als neue Kapitalquellen an Gewicht gewinnen.

Die partielle Orientierung der Telekom auf einen globalen Finanzmarkt antizipierte also diese Veränderungen. Damit mag die Option verbunden sein, gegenüber dem deutschen institutionellen Ensemble mit dem Hinweis auf die global orientierten *shareholder* an Handlungsspielräumen zu gewinnen. Gleichzeitig steigt durch eine etwas internationalisierte Eigentümerstruktur auch die Legitimation für internationale Beteiligungen, wie aktuell beim Kauf des us-amerikanischen Mobilfunkanbieters VoiceStream durch die Telekom deutlich wird (Süddeutsche Zeitung vom 25. 7. 2000). Teile des US-Senats suchen die Übernahme us-amerikanischer Telekommunikationsunternehmen durch ausländische Unternehmen mit einer staatlichen Beteiligung über 25% gesetzlich zu verbieten.<sup>19</sup> Umgekehrt jedoch verändern solche Übernahmen, wenn sie durch Aktientauschgeschäfte finanziert werden, selbst die Eigentümerstruktur des Unternehmens.

Die Zweiseitigkeit sich transformierender Umweltbeziehungen wird also am Börsengang besonders deutlich. Hier begibt sich das Unternehmen selbst gewissermaßen in neue Umwelten – deren Erwartungen und Bewertungskriterien für Erfolg sich von denen des überkommenen institutionellen Ensembles drastisch unterscheiden. Indem sich ein Unternehmen, das an die Börse geht, aber über die Gestaltung der Emission gewissermaßen seine EigentümerInnen ein Stück weit aussuchen kann, sucht es wiederum, die Umwelt zu beeinflussen. Die Telekom versuchte – so unsere These – im Hinblick auf die Legitimation im „alten“, gewissermaßen heimatlichen Ensemble aus Politik und Heimatmarkt Kontinuität herzustellen und sich gleichzeitig als „global player“ Optionen offen zu halten – wobei auch im globalen Markt für Telekommunikations-Unternehmen nicht allein ökonomische Logiken gelten, wie an den politischen Reaktionen auf die VoiceStream-Übernahme deutlich wird.

---

<sup>19</sup> Aktuell hält die Bundesrepublik nach dem Verkauf der zweiten Tranche der „T-Aktien“ noch 58 % des Telekomkapitals (Süddeutsche Zeitung vom 25. 7. 2000).

## 6. Fazit: Flexible Trägheit, träge Flexibilität

In den drei Beispielen wird also deutlich, daß ein ehemals öffentliches Monopolunternehmen unter Bedingungen weit gehender Privatisierung und Deregulierung (die faktisch eine Re-Regulierung ist) weder zum Spielball seiner Umwelt wird, noch umfassend mit seiner Vergangenheit bricht. In der Tat steht

*„organisationales Handeln nicht nur in einem rekursiven Konstitutionsverhältnis zu organisationalen, sondern auch zu supraorganisationalen Strukturen (.) – zur institutionellen Umwelt (...) Es wird durch letztere restringiert und ermöglicht (...), und es wirkt auf diese supraorganisationalen (...) Strukturen zurück. Dies letztere geschieht nicht immer, aber oft genug in strategischer Absicht – um nämlich Einfluß auf jene restringierenden und ermöglichenden Strukturen zu nehmen. Organisationen versuchen, ‚ihre‘ – die sie betreffenden – Regulationen zu regulieren: Regulation der Regulation, rekursive Regulation“ (Ortmann/Sydow/Windeler 1997:327).*

Der Einfluß, den die Telekom ausüben sucht, richtet sich auf die Sicherstellung von zukünftigen Handlungsmöglichkeiten. Dabei erscheinen die überkommenen Regeln und Ressourcen durchaus nicht lediglich als Altlast. Gerade unter den Bedingungen einer weit reichenden Transformation, wenn ihre *Bewertung* zur Disposition steht, kann die Organisation flexibel auf sie zugreifen, an Stärken anschließen, aber Bindungen auch zur Disposition stellen.

So wird im Falle der Beschäftigungsverhältnisse zwar ein massiver Personalabbau vorgenommen, aber auf „sozialverträgliche“ Weise ohne betriebsbedingte Kündigungen und unter Fortsetzung kollektiver Beteiligungsrechte und kooperativer industrieller Beziehungen. Dabei steigen die Anforderungen an die Mobilität der Beschäftigten, ehemals kollektive Besitzstände werden individualisiert, und Kontinuitäten lassen sich gegenüber der Belegschaft als Zugeständnisse „verkaufen“. Auf diese Weise ist es offensichtlich möglich, einen global agierenden Telekommunikationskonzern mit einer Belegschaft aus 46,8 % BeamtInnen<sup>20</sup> zu führen.

Die Regulierung der „letzten Meile“ ist ein Problem, weil die Telekom aus der Vergangenheit über ein *de facto*-Monopol verfügt, das den Marktzutritt für die Wettbewerber bei der Kundenbindung der Privathaushalte im Festnetz behindert. Aus diesem Grund unterliegt die „Altlast“ des Monopols der Regulierung, doch wird diese in einer Weise vollzogen, die die Telekom für ihre Vergangenheit nicht gerade hart sanktioniert. Damit fördert der Regulierer, während er der Telekom Kontinuität ermöglicht, den Wettbewerb durch technische Innovation und Substitution des Festnetzes gegenüber dem durch den Preis und die Kundenbindung.

Beim Börsengang vollzieht das Unternehmen einen regelrechten Spagat zwischen der Fortsetzung seiner überkommenen Einbindung und der Orientierung auf globale Kapital- und Unternehmensmärkte. In beide Richtungen werden dabei Handlungsspielräume gesichert und für die Zukunft offen gehalten – wobei institutionelle Reformen der Regulierung der Finanzmärkte (vgl. Jürgens/Naumann/Rupp 2000) Aktiengesellschaften und (Groß-)Investoren insgesamt mehr Spielraum geben – auch dies sind Reformen die von den Akteuren beeinflußt werden, die sie zu regulieren suchen.

Auf der einen Seite also illustriert das Beispiel der Telekom geradezu Hannans und Freemans (1984) These vom Selektionsvorteil organisationaler Trägheit. Gerade als großer

---

<sup>20</sup> Ende 1998 waren von 179.169 Beschäftigten 83.848 BeamtInnen (Telekom-Geschäftsbericht 1998:23).

und mächtiger Akteur und ehemaliger Monopolist, auf dessen verlässliche Leistungserbringung die Umwelt und auch die Konkurrenz angewiesen ist, kann sie das organisationelle Feld und die Erwartungen und Entscheidungen anderer Akteure beeinflussen. Aber andererseits befähigt eben diese Trägheit – und parallel die Kontinuität, die andere Akteure wie die Regulierungsbehörde oder auch die Deutsche Postgewerkschaft ins organisationell-institutionelle Feld bringen – die Telekom, unter ihren eigenen Ressourcen und Routinen zu selektieren, Kompetenzen zu identifizieren und sich neue Handlungsfelder zu erschließen. Ganz entgegen einer emphatischen Innovations- und Deregulierungsrhetorik, die Trägheit und Aufbruch für einander ausschließende Alternativen hält, ermöglicht gerade die inkrementalistische Parallelführung von (inszeniertem) Strukturbruch und institutioneller Kontinuität der Telekom Flexibilisierung und Strategiefähigkeit.

#### Literatur:

- Araujo, Luis/Easton, Jeff (1996), Strategy: Where Is the Pattern? S.361-383 in: *Organization* (3) 3
- Becker, Rolf (1993), Staatsexpansion und Karrierechancen. Berufsverläufe im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft; Frankfurt/Main; New York: Campus
- Benz, Hanspeter (1995), Die verfassungsrechtliche Zulässigkeit der Beleihung einer Aktiengesellschaft mit Dienstherrenbefugnissen dargestellt am Beispiel der Deutschen Post AG, Deutschen Postbank AG, Deutschen Telekom AG und der Deutschen Bahn AG; Frankfurt/Main u.a.: Lang
- Blutner, Doris/Brose, Hanns-Georg/Holtgrewe, Ursula (1998), Gemeinwohl als Altlast und Ressource. Das Beispiel der Deutschen Telekom AG; S.121-133 in: Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner, Dieter (Hg.), *Öffentliches und privates Management*. Bd. 1 der Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung; Leverkusen: Leske & Budrich
- Brose, Hanns-Georg/Holtgrewe, Ursula/Wagner, Gabriele (1994), Organisationen, Personen und Biographien: Entwicklungsvarianten von Inklusionsverhältnissen; S.255-274 in: *Zeitschrift für Soziologie* (23) 4
- Chesbrough, H. W./Teece, D. J. (1996), When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation; S.65-73 in: *Harvard Business Review* 74
- Cohen, Wesley M./Levinthal, Daniel A. (1990), Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation; S.128-152 in: *Administrative Science Quarterly* (35) 1
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979), Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns; Königstein: Athenäum
- Cyert, Richard M./March, James G. (1963), Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung; Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1991), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality; S.63-82 in: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*; Chicago, London: Chicago University Press
- Drüke, Helmut (1999), Regulierungssysteme in der internationalen Telekommunikation. Deregulierung und Regulierung in Zeiten der technologischen Konvergenz. WZB-discussion-paper FS II 99-202; Berlin: WZB
- Emirbayer, Mustafa/Mische, Ann (1998), What is Agency? S.962-1023 in: *American Journal of Sociology* (103) 4
- Gerpott, Torsten J. (1996), Wettbewerbsstrategien im Telekommunikationsmarkt; Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Hack, Lothar (1988), Vor Vollendung der Tatsachen. Die Rolle von Wissenschaft und Technologie in der dritten Phase der industriellen Revolution; Frankfurt/Main: Fischer
- Hannan, Michael T./Freeman, John (1984), Structural Inertia and Organizational Change; S.149-164 in: *American Sociological Review* (49) 2
- Holtgrewe, Ursula (2000a), „Wer das Problem hat, hat die Lösung.“ Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel; S.173-190 in: *Soziale Welt* (51) 2
- Holtgrewe, Ursula (2000b), „Meinen Sie, da sagt jemand danke, wenn man geht?“ Anerkennungs- und Missachtungsverhältnisse im Prozess organisationaler Transformation; S.63-84 in: Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele (Hg.), *Anerkennung und Arbeit*; Konstanz: UVK

- Jürgens, Ulrich/Naumann, Katrin/Rupp, Joachim (2000), Shareholder Value in an Adverse Environment: The German case; S.54-79 in: *Economy and Society* (29) 1
- Katz, Harry C. (Hg.) (1997), *Telecommunications. Restructuring Work and Employment Relations Worldwide*; Ithaca/London: ILR Press
- Keller, Berndt (1993), *Einführung in die Arbeitspolitik*; München/Wien: Oldenbourg
- Melody, William H. (1999), Telecom reform: progress and prospects; S.7-34 in: *Telecommunications Policy* (23) 1
- Mintzberg, Henry (1978), Patterns in Strategy Formation; S.934-948 in: *Management Science* (24) 9
- Munro, Rolland (1998), Belonging on the Move: Market Rhetoric and the Future as Obligatory Passage; S.208-243 in: *The Sociological Review* (46) 2
- Ortmann, Günther (1984), *Der zwingende Blick. Personalinformationssysteme – Architektur der Disziplin*; Frankfurt/Main; New York: Campus
- Ortmann, Günther (1995), *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*; Opladen: Westdeutscher Verlag
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (1997), Organisation als reflexive Strukturierung; S.315-354 in: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hg.), *Theorien der Organisation*; Opladen: Westdeutscher Verlag
- Robischon, Tobias (1999), *Telekommunikationspolitik im deutschen Einigungsprozeß. Steuerung und Eigendynamik sektoraler Transformation*; Frankfurt/Main, New York: Campus
- Rosenboom, Johannes (1996), *Der Wandel der Arbeitsbeziehungen im Bereich der DBP*; Diplomarbeit. Konstanz
- Sattler, Hans-Jürgen/Schwemmler, Michael (1994), Verfassungsrechtliche und gesetzliche Grundlagen der Postreform II; S.587-593 in: *WSI Mitteilungen* (47) 9
- Scholz, Rupert/Aulehner, Josef (1993), Berufsbeamtenum nach der deutschen Wiedervereinigung. Die Personalstruktur der Deutschen Bundespost in den fünf neuen Ländern; S.6-50 in: *ArchivPT* 1
- Schwemmler, Michael (1991), *Telekommunikationspolitik nach dem Poststrukturgesetz. Probleme und Perspektiven aus der Sicht der deutschen Postgewerkschaft*; S.80-96 in: Grande, Edgar (Hg.), *Perspektiven der Telekommunikationspolitik*; Opladen: Westdeutscher Verlag
- Telekom-Geschäftsberichte (1991-1998)*, Bonn
- Wehner, Ewald/Czaika, Hans-J. (1998), Inanspruchnahme: Beamtenrechtliches Status- und arbeitsrechtliche Folgerecht; S.441-448 in: *Zeitschrift für Tarifrecht* 10
- Werle, Raymund (1990), *Telekommunikation in der Bundesrepublik. Expansion, Differenzierung, Transformation*; Frankfurt/Main; New York: Campus
- Windolf, Paul (1994), Die neuen Eigentümer. Eine Analyse des Marktes für Unternehmenskontrolle; S.79-92 in: *Zeitschrift für Soziologie* (23) 2
- Witte, Eberhard (Hg.) (1987), *Neuordnung der Telekommunikation. Bericht der Regierungskommission Fernmeldewesen*; Heidelberg: v. Decker
- Witte, Eberhard (Hg.) (1990), *Chancen nach der Postreform. Neue Märkte, neue Leistungen*; Heidelberg: v. Decker