

Zeitschrift der Vereinigung  
der höheren Führungskräfte  
der Deutschen Bundespost  
31. Jahrgang  
April 1995

**VHP**  
FORUM

HEFT 2

# Bonn lädt ein: Bundesdelegiertentag 1995



In dieser Ausgabe:

VHP im Aufwind !

FITCE-Tagung  
in Bologna

Der Manager mit  
dem grünen Punkt





**Hervorragende  
Leistungen  
erfordern höchste  
Konzentration.**

Ihnen bieten sich speziell auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene  
Möglichkeiten des Vermögensaufbaus und der Absicherung Ihres  
Lebensstandards, auch im Alter. Informieren Sie sich.

Schreiben Sie uns. Oder rufen Sie an. Unter 0711 / 2564-776.

Ihre Selbsthilfeeinrichtung VEREINIGTE POSTVERSICHERUNG VVaG  
- der starke Partner aller Mitarbeiter der deutschen Postunternehmen  
TELEKOM, POSTBANK und Deutsche Post AG.

Lindenspürstraße 32  
70176 Stuttgart

VEREINIGTE  
POSTVERSICHERUNG



Gruppe



## 6 ▼ Titel

Bundesdelegiertentag 1995  
Bonn – die Stadt am Rhein stellt sich vor  
Jürgen Müller



## 4 ▼

VHP im Aufwind!  
Ein Bericht zur Lage  
Hermann Josef Becker

## 12 ▼

Telecom à la carte  
Im Austausch bei France Telecom  
Andrea Hospach

## 16 ▼

»The Telecommunication Management«  
34. Europäische Fernmeldetage in Bologna  
Werner Hufnagel



## 20 ▼

Führen kann nur, wer sich selbst führen kann  
Führungskräfte im Spannungsfeld  
zwischen Arbeit, Freizeit und Familie Teil 2  
Prof. Dr. Klaus Linneweh

## 24 ▼

Der Manager mit dem grünen Punkt  
Dr. Frieder Lauxmann

## 26 ▼

Mitgliederwerbaktion

## Impressum

VHP-FORUM  
Zeitschrift der Vereinigung der höheren  
Führungskräfte der Deutschen Bundespost  
(VHP)  
Herausgeber: Bundesvorstand der Vereini-  
gung der höheren Führungskräfte der Deut-  
schen Bundespost (VHP),  
Postfach 10 10 40, 70009 Stuttgart.

Redaktion: Klaus Stuchlich (verantwort-  
lich), Otto Bohner, Joachim Völz, Andreas  
Zimmer.  
Anschrift der Redaktion: Postfach 10 10 40,  
70009 Stuttgart,  
Telefon: Stuchlich (07 11) 100-14 00,  
Bohner -23 00, Völz -2010, Zimmer -14 20.  
Telefax: (07 11) 100-12 58

Die mit Namen gekennzeichneten Beiträge  
geben die persönliche Meinung des Verfasser-  
s wieder. Wenn sich diese mit der Mei-  
nung des Bundesvorstandes deckt, wird dies  
ausdrücklich erwähnt.  
Um Zusendung von Manuskripten wird  
gebeten.

Verkaufspreis wird durch Mitgliedsbeitrag  
abgegolten.

Druck: W.H.K.-Druck, Hagstraße 2,  
74417 Gschwend

### Leistungsabfall

nach seelisch-körperlicher Überlastung,  
schwerer Krankheit, **Krebstherapie** oder OP.

### Durchblutungsstörungen

von Kopf und Beinen, Hörsturz, **Migräne**,  
Ohrrauschen, Schwindel, Vergeßlichkeit.

### Gelenkerkrankungen

Arthrose (Gelenkverschleiß), Gicht,  
Tennisellbogen, Wirbelsäulenschmerzen, vor  
oder nach **Bandscheiben-OP**.

*Ganzheitliche und naturheilkundliche  
Untersuchungen und Behandlungen ohne  
Nebenwirkungen stehen bei uns im Vordergrund.*

**NaturaMed**  
KLINIK

D-88339 Bad Waldsee, Badstr. 31G,  
Tel. (0 75 24) 99 0150, Fax (0 75 24) 99 0125  
Klein aber fein, §30, beihilfefähig  
Leitender Arzt: Dr. med. Vinzenz Mansmann

Auto- und Reiseclub  
Deutschland

**ARCD**

ARCD  
Auto- und Reiseclub  
Deutschland  
91438 Bad Windsheim  
Telefon (09841) 409-0  
Fax (09841) 409-64

Schutzbrief  
+ Clubservice  
ganz ohne Aufpreis  
Nur DM 94,- im Jahr

**Schnelle Hilfe bei  
Pannen und Unfällen  
im In- und Ausland**

*Mehr als ein Autoclub...*





# VHP im Aufwind!

## Ein Bericht zur Lage



Hermann Josef Becker,  
stellv. Bundesvorsitzender



Die Umsetzung der Postreform II ist in vollem Gange, seit wenigen Monaten sind die ehemaligen Unternehmen der Deutschen Bundespost in Aktiengesellschaften umgewandelt und im Handelsregister eingetragen. Die Börsenplatzierung der Deutschen Telekom AG ist in Vorbereitung.

Wir werden sehr schnell erfahren, daß es sich bei der AG-Bildung nicht nur um einen formalen Akt gehandelt hat. Die Postnachfolgeunternehmen stehen zunehmend im Wettbewerb und müssen sich am Markt, d.h. beim Kunden behaupten. Dies wird auch nicht ohne Einfluß auf die Führungskräfte und deren Führungsverhalten sein. Diese werden sich in Windeseile auf die neue Situation einstellen und am Führungsverhalten der Wettbewerber orientieren müssen. Als Beispiel möchte ich nur den erforderlichen Wandel von der mitarbeiterorientierten Führung zur marktorientierten Führung nennen.

Die Führungskräfte von Post AG, Postbank AG und Telekom AG haben die einmalige Chance, der ganzen Welt zu zeigen, daß sie binnen weniger Jahre den Wandel von Behörden zu markt- d.h. kun-

denorientierten Unternehmen erfolgreich gestalten können. Der Blick zurück in Wehmut hilft nicht weiter. Wir müssen Skepsis, wo immer sie noch vorhanden sein mag, schnell überwinden und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Neue Zeit begeistern. Dies wird nicht immer leicht fallen, da sich für viele Führungskräfte – ich denke da z.B. an die Führungskräfte bei den Direktionen – teilweise gravierende Veränderungen ergeben haben.

Das Bundesministerium für Post- und Telekommunikation wird sich in den nächsten Jahren auflösen mit der Konsequenz, daß bereits heute nicht wenige Kolleginnen und Kollegen mit Besorgnis in die Zukunft schauen.

Die Privatisierung der Postunternehmen und die geplanten Veränderungen im Hoheitsbereich werden sich - wie könnte es anders sein - natürlich auch auf das Selbstverständnis und die Aufgabenstellung unserer Vereinigung auswirken. In der Veränderung liegt für die Vereinigung der Höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost allerdings auch die einmalige Chance der Erneuerung, aus der wir nicht geschwächt, sondern natürlich gestärkt hervorgehen müssen und werden. Eine vertiefende Diskussion zur künftigen Rolle der VHP müssen wir in naher Zukunft führen.

Wir müssen jetzt - und erst recht in Zukunft - im Interesse unserer Mitglieder den Umbau der Unternehmen und die Veränderungsprozesse im Hoheitsbereich aktiv mitgestalten. Unsere Vereinigung befindet sich im Aufwind!

Durch unser Engagement bei der Bestellung der leitenden Angestellten in den Gründungsaufsichtsräten bei der Post AG, Postbank AG und Telekom AG waren wir nicht nur erfolgreich, sondern haben unseren Führungsanspruch für die Belange der leitenden Angestellten deutlich gemacht. Dies hätten uns viele nicht zugetraut. Mit den Herren Burkhart, Freis und Herzog entsendet die VHP Kollegen in die Aufsichtsräte, die über ein hohes

Maß an Sachkenntnis verfügen und loyal zum jeweiligen Unternehmen stehen.

Die vom VHP-Bundesvorstand gestartete Unterschriftenaktion zur Unterstützung unserer Aufsichtsratskandidaten war überaus erfolgreich; mit rund 1000 Unterschriften hat der Bundesvorsitzende, Präsident Paul Burkhart, das beste Ergebnis erzielt. Allen denjenigen, die unsere Aktion unterstützt haben, sei an dieser Stelle recht herzlich gedankt.

Wer rastet der rostet, heißt ein altes Sprichwort.

Auf uns übertragen heißt das, daß wir uns nicht auf unseren Lorbeeren ausruhen, sondern die anstehenden Sprecherausschuwahlen für die leitenden Angestellten vorbereiten müssen.

Die Sprecherausschuwahl der leitenden Angestellten muß rechtzeitig und gut vorbereitet werden, da alle diejenigen, die auf der Wählerliste der Betriebsratswahl vermerkt sind, für die Sprecherausschuwahl gesperrt sind. Die Sprecherausschuwahl muß also zeitgleich oder besser noch vor der Betriebsratswahl stattfinden.

In die Diskussion der Frage »Wer gehört in den Unternehmen zu den leitenden Angestellten?« hat die VHP frühzeitig ihre Ideen und Vorstellungen eingebracht. Die Unternehmen haben uns mitgeteilt, daß bei Telekom AG von ca. 1200, bei Post AG von ca. 1100 und bei der Postbank AG von ca. 110 leitenden Angestellten ausgegangen werden kann. Die Sprecherausschüsse können als Interessenvertretung der leitenden Angestellten angesehen werden. Aufgabe des Sprecherausschusses ist - wie könnte es bei Führungskräften auch anders sein - weniger die Individualvertretung als vielmehr die Gesamtinteressenvertretung der leitenden Angestellten.

Der VHP muß bewußt sein, daß sie keinen Alleinvertretungsanspruch für den Kreis der leitenden Angestellten hat. Auch VDPI und Gilde sowie die Gewerkschaften haben leitende Angestellte in ihren Reihen. Wir müssen daher mit die-





Bundesdelegiertentag 1995

Bonn - die Stadt am Rhein stellt sich vor

sen Gruppierungen im Gespräch bleiben. Außerdem müssen wir beachten, daß ein großer Teil unserer Mitglieder nicht zur Gruppe der leitenden Angestellten gehört. Gerade diesen Mitgliedern und nicht zu vergessen unseren Nachwuchskräften gilt es zu verdeutlichen, daß die VHP die Interessenvertretung aller Führungskräfte ist.

Hierzu müssen wir unsere Öffentlichkeitsarbeit nachhaltig verbessern indem wir z.B. zu den Themen Aufsichtsrat, leitende Angestellte und Sprecherausschüsse Informationsveranstaltungen in den Bezirken durchführen.

Wir müssen unsere Aktivitäten auf eine breitere Basis stellen und hierzu die Mitgliederwerbung intensivieren.

Bei aller Euphorie für das Neue ist in Gesprächen im Kollegenkreis festzustellen, daß nicht wenige Kolleginnen und Kollegen Beamte bleiben wollen. Es ist daher eine der wichtigsten Aufgaben unserer Arbeit, die Expektanzen unserer beamteten Kolleginnen und Kollegen in den nächsten Jahren zu sichern.

Dies wird nicht gerade wenig Kraft kosten.

Zu Unmut und Verunsicherung haben die Personalauswahlverfahren und Besetzungsentscheidungen in den Unternehmen geführt. An solche Verfahren werden wir uns - ob wir wollen oder nicht - wohl gewöhnen müssen, da diese Verfahren in der Wirtschaft nicht unüblich sind. Bei allem Ärger ist allerdings zu beachten, daß uns wohlgesonnene Kollegen durch das vorgeschlagene Verfahren bei Telekom die Öffnung der Niederlassungsleiterpositionen für externe Bewerber vorerst verhindert haben.

Für uns als VHP gilt, daß wir auf Personalentwicklungs- und Auswahlssysteme nach Möglichkeit Einfluß nehmen und auf die Besetzung auch der oberen und hohen Führungspositionen durch Insider bestehen müssen.

Hierzu ist es natürlich selbstverständlich, daß unsere Mitglieder für ihre eigene Karriere hart arbeiten. Wo immer möglich,

müssen wir durch Fortbildungsangebote unsere Mitglieder unterstützen. Das Angebot der VHP, eine Veranstaltung zur Vorbereitung auf das Personalauswahlverfahren der NLL bei Telekom wurde von den Betroffenen für nicht erforderlich gehalten.

Ich habe manchmal den Eindruck, daß wir uns über unseren Einfluß gar nicht so richtig im Klaren sind. Unsere Mitglieder gehören zum Topmanagement und verfügen somit über ein ausgedehntes personelles Netzwerk. Dieses Netzwerk gilt es zu nutzen. Wenn unsere Nachwuchskräfte erkennen, daß wir unser Netzwerk auch zur Förderung von jungen Leistungsträgern nutzen, werden sich unsere Nachwuchssorgen rasch reduzieren.

Wir müssen allerdings auch unseren Mitgliedern bewußt machen, daß fachliche und örtliche Mobilität für Manager unverzichtbar ist.

Gerade die örtliche Mobilität stellt immer noch bei vielen Kollegen ein Problem dar. Der Bundesvorstand benötigt aktuelle Stimmungsbilder von der Basis und Informationen über aktuelle Probleme und Wünsche unserer Mitglieder.

Hierbei sind die Bezirksverbände gefordert.

Nur wenn wir über aktuelle Informationen verfügen, können wir im Bundesvorstand in Gesprächen mit den Unternehmen und dem Hoheitsbereich eine wirkungsvolle Interessenvertretung darstellen. Für Ihre tatkräftige Mithilfe schon im voraus vielen Dank.

Lassen Sie mich zum Schluß ein kurzes Fazit ziehen.

Die Vereinigung der höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost hat bei der Bestellung der leitenden Angestellten für die Gründungsaufsichtsräte der Unternehmen in einer großangelegten Unterschriftenaktion für die Unterstützung der VHP-Kandidaten geworben und war schließlich erfolgreich.

Der Bundesvorstand wird künftig mehr noch als bisher auf die Unterstützung der

Bezirksverbände angewiesen sein. Wir müssen uns durch unsere Zugehörigkeit zum Top-Management unserer Macht bewußt sein und unseren Einfluß geltend machen, wobei natürlich klar ist, daß wir loyal zum jeweiligen Unternehmen bzw. zum Dienstherrn stehen müssen.

Blicken wir nach vorn und überwinden wir evt. noch vorhandene Skepsis.

Veränderungsprozesse werden sich natürlich auch auf unser Selbstverständnis und unserer Aufgabenstellung als VHP auswirken. Hierüber müssen wir uns möglichst bald unterhalten.

Es gibt viel zu tun, viele blicken auf uns und erwarten, daß wir handeln.

Packen wir gemeinsam an! ■



# Bundesdelegiertentag 1995

Bonn - die Stadt am Rhein stellt sich vor



Gesamtübersicht Bonn

Jürgen Müller,  
Deutsche Post, Bonn

Mit »Bonn« verbindet man im Land vor allem Politik. Was kann aus Bonn schon Gutes kommen? Bonn steht für Politikverdrossenheit, Parteienmüdigkeit und in letzter Zeit immer wieder für Steuererhöhungen. Es heißt dann immer, »ja die in Bonn«.

Da hat wohl schon mancher Kollege in letzter Zeit über Bonn geschimpft. Völlig vergessen wird dabei die Stadt Bonn. Sie bildet höchstens die Hintergrundkulisse für die Berichterstattung. Bonn ist aber viel mehr als der graue politische Alltag, dessen Bild in den Fernsehnachrichten vermittelt wird. Bonn, das ist nicht nur der Plenarsaal des Bundestages, die Auffahrt des Bundeskanzleramts mit den an den Fernsehkameras vorbeirau-

schenden großen Limousinen, der »Lange Eugen«, wie das Abgeordnetenhochhaus genannt wird, die Parteizentrale der CDU, die »Baracke« der SPD, der Saal der Bundespressekonferenz oder der Schürmannbau. Obwohl ich, wie die meisten Kollegen, die bei den Generaldirektionen, dem BMPT oder der Bundesanstalt arbeiten, kein geborener Rheinländer oder gar Bonner bin, möchte ich versuchen, Ihnen in diesem Artikel Bonn etwas näher zu bringen. Dabei können viele Dinge nur angerissen werden. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird nicht erhoben.

Bonn liegt in einer der schönsten Rheingegenden am Rande des Siebengebirges.

Bonn ist eine lebenswürdige und lebendige Stadt, die durch zahlreiche Eingemeindungen Ende der 60er Jahre inzwischen über 300.000 Einwohner zählt, aber ihre Gemütlichkeit und ihren Charme nicht verloren hat. Durch die vielen Botschaften und durch die Universität, die zahlreiche Menschen aus vielen Ländern zusammenbringen, ist Bonn eine weltoffene Stadt mit menschlichem Charakter. Bonn ist eine Stadt des Theaters und der Museen. Die Stadt am Rhein ist aber auch eine der ältesten Städte Deutschlands mit einer sehr wechselvollen Geschichte.

1989 feierte man in Bonn das 2000jährige Bestehen der Stadt. Das war 40 Jahre, nachdem der Parlamentarische Rat 1949 der Stadt Bonn den Hauptstadt-Titel provisorisch zuerkannt hatte, ein Jahr vor der deutschen Wiedervereinigung, die Berlin zur Hauptstadt machte, und zwei Jahre bevor der Bundestag beschloß, seinen Sitz und Teile der Regierung nach Berlin zu verlegen.

## Von der Römerzeit ins Mittelalter

Urkundlich erwähnt wurde Bonn erstmals im Jahre 11 v. Chr.. Die Bonner beziehen sich auf den römischen Schriftsteller Florus, der von einer Schiffsjochbrücke zwischen Bonna und Gesonia (Beuel) berichtet. Unumstößlich belegt ist das römische Legionslager »Castra Bonnensia«, welches um das Jahr 40 n. Chr. gegründet wurde und bei





Tacitus 69 n. Chr. schriftliche Erwähnung findet. Der Umriss der Anlage ist im heutigen Stadtbild noch gut zu erkennen.

Mitte des 4. Jhdts. ging die Zeit der Römer in Bonn mit dem ersten großen Ansturm der Franken zu Ende. Die Christianisierung in Bonn begann frühzeitig. Unter dem Bonner Münster fand man eine Grabkapelle aus dem 4. Jhd.. Das Münster selbst stammt aus dem 8. Jhd., der Bau der Basilika erfolgte im 11. Jhd..

Um das Münster herum entwickelte sich die Stadt. Die Bonner Stadtrechte wurden im Jahre 1244 vom Erzbischof von Köln bestätigt. Für Bonn begann der wirtschaftliche Aufschwung.

Im Bestreben, ihre Machtposition auszubauen, suchten die Erzbischöfe in den Städten Verbündete, gleichzeitig versuchten sie aber auch, dem Autonomiestreben der Städte entgegenzutreten. Köln war nach der Schlacht von Worringen (1288), als die Kölner Bürgerschaft auf der Seite der Brabanter im Streit um das limburgische Erbe gegen den Kurfürsten obsiegte, faktisch freie Reichsstadt. So wurde Bonn zum bevorzugten Aufenthaltsort der Kölner Erzbischöfe. Deren Lieblingsplatz war die von Erzbischof Dietrich I. gegründete Godesburg, die sich markant auf einem Basaltkegel über der Stadt erhebt.



#### Bonn als Residenz der Kölner Erzbischöfe

1577 war Gebhardt Truchseß gegen den Kandidaten des Papstes und des Kaisers zum Erzbischof von Köln gewählt worden. Gebhardt hatte ein Verhältnis mit der protestantischen Gräfin von Mansfeld, wurde von deren Brüdern zur Hochzeit gezwungen und trat zum Protestantismus über. Bayerisch-spanische Truppen beendeten diese Episode (Kölnischer Religionskrieg 1583-1588). Damit begann die Regentschaft der Kurfürsten aus dem Hause Wittelsbach, die bis zum Jahre 1761 dauerte. 1597 wird Bonn zur kurkölnischen Haupt- und Residenzstadt erklärt.

In der zweiten Hälfte des 17. Jhdts. geriet Bonn in die Auseinandersetzungen des Spanischen Erbfolgekrieges. Frankreich versuchte unter Ludwig XIV., seine Machtpo-



*Poppelsdorfer Schloß »Schloß Clemensruhe«*

sition in Europa auszubauen. Unterstützung erhielt Frankreich dabei aus Kurköln. Bonn wurde zu einer französischen Festung ausgebaut. Nach dem Überfall Frankreichs auf die Generalstaaten verbündeten sich Wien und Brandenburg und marschierten mit Truppen gegen Bonn (1673). Die Franzosen mußten kapitulieren, sie zogen nach Neuss ab. 1674 verließen die kaiserlichen Truppen Bonn.

Mit dem Sieg der Habsburger gegen die Türken änderten sich die Kräfteverhältnisse in Europa. Die Aufhebung des Ediktes von Nantes durch Ludwig XIV. brachte die protestantischen Brandenburger und die Schweden gegen Frankreich auf.

Der Kaiser verbündete sich mit den süddeutschen Ständen und Fürsten, darunter auch Bayern, gegen Frankreich. In Köln wurde Joseph Clemens von Bayern gegen den Kandidaten Frankreichs zum Kurfürsten gewählt. Das bedeutete Krieg. Die Franzosen hatten zwischenzeitlich Bonn zur modernsten kurkölnischen Festung ausgebaut. Gleichwohl konnten die Franzosen Bonn gegen die Truppen des Kurfürsten Friedrich III. von Brandenburg nicht halten (1689). Die französischen Truppen kapitulierten und konnten abziehen. Die Festungsanlagen blieben weitgehend unversehrt, die gesamte Stadt aber war völlig zerstört.

Nach dem Tod des letzten spanischen Habs-

burgers (1700) kam es erneut zu einer Konfrontation. Der Wittelsbacher Joseph Clemens, dem die Kaiserlichen erst sein Kurköln gegen die Franzosen gesichert hatten, war diesmal auf der Seite

Ludwig XIV. zu finden. Nachdem über Joseph Clemens die Reichsacht ausgesprochen worden war, verließ er fluchtartig die Stadt (1702). Holländische Truppen zogen in Bonn ein.

Im Jahre 1715 kehrte Kurfürst Joseph Clemens aus seinem französischen Exil zurück. Nach Schleifung der während der Unterstützung Frankreichs verstärkten Festungsanlagen begann der Ausbau Bonns zur Barockresidenz.

Aus der Zeit Joseph Clemens und dessen Nachfolgers Clemens August stammen zahlreiche repräsentative Bauten. Dazu zählen das Poppelsdorfer Schloß (Schloß Clemensruhe), die Redoute in Bad Godesberg (der Ort der Eröffnungsveranstaltung und des Gesellschaftsabends), das Kurfürstliche Residenzschloß, welches heute die Universität beheimatet und die heilige Stiege auf dem Kreuzberg. Auch der Grundstein des wunderschönen Rathauses, dessen Bild die Titelseite dieser Ausgabe ziert, wurde von Clemens August gelegt. In der Bonner Umgebung finden sich in Brühl aus der gleichen Schaffensperiode die Schlösser Augustsburg und Falkenlust.



# Bundesdelegiertentag 1995

Bonn - die Stadt am Rhein stellt sich vor

## Die Herrschaft der Franzosen

Mit der Französischen Revolution ging die Epoche der Kurfürsten zu Ende. 1794 wurde die Stadt von französischen Truppen besetzt. Der kurfürstliche Besitz wurde verstaatlicht. Klöster und Stifte wurden säkularisiert. Von 1798 bis 1814 war Bonn Teil des französischen Staatsgebietes und gehörte zum Departement de Rhin et Moselle (Rhein-Mosel). Napoleon weilte zweimal in Bonn, 1804 und 1811.

## Bonn - Stadt in den Preußischen Rheinlanden -

Mit dem Wiener Kongreß kamen die Rheinlande und damit auch Bonn zu Preußen.

1818 wurde die Rheinische Friedrich-Wilhelm Universität gegründet. Mit dieser Gründung beginnt der Wandel der Stadt Bonn von einer Handwerkerstadt (Ende des 18. Jhdts. waren von knapp 12.000 Einwohnern 900 Handwerksmeister) zu einer Stadt der Lehre.

Bonn entwickelte sich im Laufe des ausgehenden 19. Jhdts zu einer Stadt der Millionäre und zu einer Wohnstadt von Rentiers, die angezogen von der lieblichen Landschaft und der Rheinromantik - vor allem aus dem Ruhrgebiet - zuzogen. Aus dieser Zeit stammen die repräsentativen Häuser in der Bonner Nord- und Südstadt sowie im Godesberger Villenviertel.

## Erster Weltkrieg und Weimarer Republik

Nach dem ersten Weltkrieg war Bonn von englischen, später von französischen Truppen besetzt. Die Franzosen blieben bis 1926. Von der französischen Besatzungsmacht geduldet, zum Teil auch unterstützt, strebte eine separatistische Bewegung die Loslösung von Preußen und die Gründung einer



Deutscher Bundestag »Plenarsaal«

Rheinischen Republik an. In der Bevölkerung fanden diese Bestrebungen wenig Widerhall.

## Drittes Reich und Zweiter Weltkrieg

Mit der Machtübernahme der Nationalsozialisten in Berlin begann auch in Bonn das 1000-jährige Reich. Bemerkenswert ist, daß in Bonn, wie auch sonst im Rheinland, die Wahlergebnisse der NSDAP deutlich unter dem Durchschnitt des Reiches lagen. Am 08.11.1938 brannten in Bonn in der Reichskristallnacht die Synagogen, und es wurden Geschäfte geplündert. Hatte Bonn noch 1933 eine jüdische Gemeinde von 1003 Personen, waren es 1939 nur noch 464 Gemeindeglieder. Im Jahr 1941 wurden alle noch in Bonn oder Umgebung lebenden Juden zusammengetrieben und interniert. Die meisten der verschleppten Personen kamen in die Vernichtungslager. Von 476 Personen haben nur 7 überlebt.

1938 war das Rheinhôtel Dreesen in Bad Godesberg der Ort eines Treffens des britischen Premierministers Neville Chamberlain mit Adolf Hitler. Chamberlain unternahm den Versuch, den drohenden Krieg zu verhindern.

Im März 1945 marschierten amerikanische

Truppen in Bonn ein. Mit der Überschreitung des rechtsrheinischen Nebenflusses Sieg im April 1945 war der Krieg für den Bonner Raum zu Ende. Ende Mai 1945 übernahmen britische Truppen die Stadt. Bonn war stark zerstört. Es hatte bereits im Mai 1940 den ersten von insgesamt 43 Luftangriffen auf Bonn gegeben. Am schwersten traf es die Stadt in den Oktobertagen 1944, als die gesamte Innenstadt zerstört wurde.

## Bonn nach 1945

### Provisorische Bundeshauptstadt

1948 begann ein neues Kapitel für Bonn. Die Stadt wurde zum Tagungsort der verfassunggebenden Versammlung. Diese trat als Parlamentarischer Rat erstmals am 01.09.1948 im Museum König zusammen. Präsident des Rates war der spätere Bundeskanzler Konrad Adenauer. Das Grundgesetz wurde am 08.05.1949 beschlossen und am 23.05.1949 verkündet. Bereits am 11.05.1949 wurde Bonn mit knapper Mehrheit vor Frankfurt als vorläufiger Sitz der Bundesorgane bestimmt, und am 03.11.1949 machte der erste Deutsche Bundestag Bonn zur provisorischen Hauptstadt. An dieser



Entscheidung hatte Adenauer maßgeblichen Anteil. Der bekannte englische Autor und ehemalige Diplomat John le Carré schreibt dazu: »Wohl kein anderes Volk als die Deutschen hätte es fertig gebracht, einen Kanzler zu wählen und ihm dann die Hauptstadt vor die Tür zu bringen.« Er war es auch, der Bonn als Wartesaal für Berlin bezeichnete und dies als Ungereimtheit und sogar als Mißbrauch bezeichnete; eine Einschätzung die Bonn nicht gerecht wird. Ein Grund für die Mißstimmung le Carrés mag sein, daß die Stadt am Rhein im Vergleich zu den anderen Hauptstädten nicht sehr repräsentativ war. Aber Bonn sollte eben bewußt Provisorium bleiben. Die Stadt hat sehr unter diesem Zustand der Unentschiedenheit gelitten, weil die notwendige Förderung ausblieb. Das Bild le Carrés wurde mit Sicherheit von der Straße geprägt, an dem sich das Gebäude der britischen Botschaft befindet. Die an dieser 4 km langen Hauptverbindungsachse zwischen dem Bonner Zentrum und Bad Godesberg schnell und einfach erstellten Bauten gaben der Straße den Charme von Tankstellenarchitektur. Im Volksmund wird dieser Straßenzug übrigens »Diplomatenrennbahn« genannt. Bonn wurde erst nach 1973 nicht mehr als Provisorium betrachtet, als der damalige Bundeskanzler Willy Brandt in seiner Regierungserklärung unter Zustimmung des Oppositionsführers Rainer Barzel die Stadt in ihrer Funktion als Bundeshauptstadt bestätigte. Ein zügiger Ausbau scheiterte aber vorerst an den fehlenden finanziellen Mitteln. Das Abgeordnetenhochhaus »Langer Eugen«, benannt nach dem damaligen Parlamentspräsidenten Eugen Gerstenmaier, bildete eine der wenigen Ausnahmen; es wurde 1969 fertiggestellt. Das Bundeskanzleramt an der Adenauerallee wurde von Bundeskanzler Schmidt 1976 bezogen, zuvor hatte der Kanzler seinen Sitz im benachbarten Palais Schaumburg. Es entstanden die Kreuzbauten, die die Ministerien für Justiz, Bildung und Wissenschaft und Technologie beherbergen, und als letzte große Bauvorhaben vor der Wiedervereinigung wurden das BMPT und das Verkehrsministerium ihrer Bestimmung übergeben. Zum damaligen Zeitpunkt war die historische Entwicklung nicht absehbar.

Mit der deutschen Wiedervereinigung und dem Beschluß des Bundestages, den Parlamentssitz und wesentliche Teile der Regierung nach Berlin zu verlagern, endete die Ära Bonns als Bundeshauptstadt. Eine bestimmte Anzahl von Ministerien soll in Bonn verbleiben, über andere Ausgleichsmaßnahmen wird noch verhandelt. Bonn möchte Sitz verschiedener internationaler Institutionen werden, auch andere Maßnahmen sind im Gespräch. Der Umzug nach Berlin ist inzwischen für das Jahr 2000 avisiert. Der neue Bundesbauminister Töpfer ist zum »Umzugsbeauftragten« ernannt worden. Dennoch: es wird gebaut wie noch nie in Bonn. Reisende, die mit dem Zug nach Bonn kommen oder Bonn passieren, stellen erstaunt fest, noch nie so viele Baukräne in Bonn gesehen zu haben. Eine dieser Großbaustellen ist der kurz vor der Fertigstellung stehende Neubau der Generaldirektion der Deutschen Telekom AG an der Friedrich-Ebert-Allee. Die Zentrale der Postbank hat gleich nebenan ihren Sitz im sogenannten Bonn Forum. Die Generaldirektion der Deutschen Post AG verbleibt in dem bereits 1987 für das BMPT erstellten Gebäude am Robert-Schuman-Platz in der Nähe des Rheinauenparks. Die Bundesanstalt für Post- und Telekommunikation zieht in ein modernes Mietgebäude in Bonn-Oberkassel auf die »schäl Sick«, wie das rechte Rheinufer genannt wird. Aber nicht nur die Deutsche Bundespost bzw. deren Nachfolgerinnen haben gebaut. Es wurden für die Bundeshauptstadt vorgesehene Gebäude auf Beschluß des Bundestages weitergebaut. Neben dem neuen Sitzungssaal des Bundestages, der wegen seiner anfangs miserablen Akustik zu viel Spott animierte, auch der Schürmann-Bau, der Arbeitsräume und sonstige Einrichtungen des Bundestages aufnehmen sollte und der mit dem Rheinhochwasser 1993 zur berühmtesten Baustelle Deutschlands wurde. Über Abriß oder weitere Nutzung ist noch immer nicht endgültig entschieden. In den letzten Jahren wurde aber auch vieles geschaffen, was für Bonn auch in den kommenden Jahren Bedeutung haben und viele Besucher in die Stadt Bonn locken wird. Die Hauptverbindungsstraße nach Godesberg, jene mit dem bereits zitierten Charme

der Tankstellenarchitektur oder wie es der frühere Bundespräsident Richard von Weizsäcker einmal nannte, »diesem Wildwuchs der sich B 9 nennt«, hat mit den zahlreichen Neubauten der letzten Jahre sehr gewonnen. Ob sich allerdings die ehrgeizigen Pläne verwirklichen lassen, diese Straße zum Prachtboulevard auszubauen, ist zu bezweifeln. An dieser Straße finden sich inzwischen das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, das Bonner Kunstmuseum und die Bundeskunsthalle. Zusammen mit dem Naturkundemuseum Alexander König, das dort bereits seit 1934 besteht, bilden diese Häuser die sogenannte Museumsmeile.

#### Bonn - eine grüne Stadt -

Der Kottenforst und das Siebengebirge mit dem berühmten Drachenfels, der wegen der vielen Besucher aus den Niederlanden oft als der höchste Berg Hollands bezeichnet wird, umrahmen die Stadt am Rhein und laden zu ausgedehnten Spaziergängen ein. Weltweit bekannt ist der Petersberg, auf dessen Plateau sich das Gästehaus des Bundes befindet. Aber auch die Stadt selbst hat viel Grün zu bieten: Im Zentrum der Hofgarten, der durch zahlreiche Großveranstaltungen und Demonstrationen bundesweit bekannt wurde, von dessen Grün aber während und kurz nach den Veranstaltungen zugegebenermaßen nicht viel zu sehen ist. Die Poppelsdorfer Allee mit ihren alten Kastanienbäumen, welche die ehemalige kurfürstliche Residenz mit dem Schloß Clemensruhe verbindet. Einen Besuch wert ist der Botanische Garten am Poppelsdorfer Schloß mit seinen zehn Gewächshäusern und einer Fülle von seltenen Pflanzen. Bonn besitzt die längste zusammenhängende Promenade am Rhein und zahlreiche weitere Parkanlagen. Nicht mehr wegzudenken ist der Rheinauenpark, der mit seinen Seen, seiner natürlich wirkenden Hügellandschaft und dem alten Baumbestand für die Bundesgartenschau 1979 entstand. Im Sommerhalbjahr ist der Rheinauenpark ebenso wie der





Bonn - Bad Godesberg

Kurpark in Bad Godesberg Ort zahlreicher Veranstaltungen. Besonders erwähnenswert ist die Veranstaltung Rhein in Flammen, die hier jedes Jahr Anfang Mai mit einem großartigen Feuerwerk, untermalt von klassischer - und seit neuestem auch moderner- Musik, ihren Abschluß findet.



#### Bonn - die Universitätsstadt -

Wie schon erwähnt ist Bonn seit 1818 Universitätsstadt. Nachdem Bonn bereits von 1786 an kurzzeitig eine Hochschule besaß, wurde sozusagen als Einstand von den Preußen die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität gegründet, um die vorwiegend katholische Bevölkerung in den preußischen Staat einzubinden. Um den Sitz der Universität gab es damals einen scharfen Streit, da auch Köln, Duisburg, Düsseldorf, Koblenz und Neuwied Interesse bekundeten. Ein Fürsprecher für Bonn war damals auch Johann Wolfgang von Goethe. Für Bonn spreche unter anderem die wunderschöne Lage in einer der herrlichsten Rheingegenden. Als Argument wurde von den Bewohnern Bonns die Ruhe des Ortes aufgeführt, welche es den Studierenden erlaube, ohne Ablenkung dem Studium nachzugehen. Oder wie es der erste Kurator der

Universität Philipp Joseph Rehfues formulierte: »Wer mag sich in Bonn am heiteren Abend in eine dumpfe Bier- oder Weinstube setzen, um Geist und Frohsinn in niedrigem Sinnen-Genuß und schalem Gewäsche wegzudampfen? Wird er nicht lieber hinausgehen in die schöne Natur ..... und dem Gedanken an das Ewige nachhängen, an das der tiefer eindringende Denker alles menschliche Wissen knüpft.«

Aus den Anfängen ist längst eine renommierte Universität geworden. Sie hat in den letzten Jahren zwei Nobelpreisträger hervorgebracht. Fanden sich in der ersten Vorlesung zu Ostern 1819 erst 219 Zuhörer ein, studieren inzwischen 40.000 junge Menschen in Bonn. Und da diese Studenten nicht nur den »Gedanken an das Ewige« nachhängen, tragen sie dazu bei, der Stadt ein junges, lebendiges, kurzweiliges und farbenfrohes Gesicht zu geben. Zu den bekanntesten Studenten in Bonn zählen Hofmann von Fallersleben, Heinrich Heine, Max Bruch, Friedrich Nietzsche, Carl Schurz und Karl Marx.



#### Bonn - die Museumsstadt -

Bonn ist eine Stadt der Museen. Hier sollen nur fünf der über 20 Häuser angeführt werden. Besonders eindrucksvoll ist die bereits oben angesprochene Museumsmeile.

#### Das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland

Noch vor der deutschen Einheit geplant, sollte das Haus der Geschichte ein Museum der Zeitgeschichte, ein Ausstellungs- Dokumentations- und Informationszentrum für die Bonner Republik werden. Bedingt durch die geschichtliche Entwicklung wird nun die Geschichte beider deutscher Staaten bis zur Wiedervereinigung dargestellt.

In fünf chronologisch gegliederten Ausstellungsebenen wird versucht, das Zeitkolorit einzufangen und Zusammenhänge darzustellen. Vom Salonwagen, in dem mehrere Kanzler in Wahlkampfzeiten auf der Schiene die Republik durchquerten, über den berühmten Mercedes, der Konrad Adenauer als Dienstwagen diente, bis zu Gegenständen des Alltags, werden zahlreiche Einzel-

stücke präsentiert. Die Sammlung, die über 5000 Objekte umfaßt, kann in einem Durchgang gar nicht bewältigt werden. Das Museum kann direkt von der U-Bahnhaltestelle Heussallee betreten werden.

#### Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland

In dem von Gustav Peichl geschaffenen Gebäude mit seinen markanten bunt verkleideten aufgesetzten Lichtkegeln finden auf 5.400 Quadratmetern wechselnde Ausstellungen statt. Die Ausstellungshalle will ein Ort des Dialogs zwischen Kunst, Kultur, Wissenschaft und Politik sein.

Vor dem Gebäude ragen 16 Säulen aus Stahl empor. Sie sollen symbolisch den Beitrag der 16 Bundesländer zur Kultur der Bundesrepublik Deutschland darstellen. Eine Besonderheit stellt der begehbare Dachgarten dar. Es ist ein Vergnügen, dort ausgestellte Objekte zu studieren und zwischendurch den Blick über Bonn, das Siebengebirge oder den Kottenforst schweifen zu lassen.

#### Kunstmuseum Bonn

Gleich neben der Kunst- und Ausstellungshalle befindet sich der Neubau des Kunstmuseums Bonn. Das von dem Berliner Architekten Axel Schultes entworfene Gebäude zeichnet sich durch die wunderbare Nutzung des Tageslichtes aus.

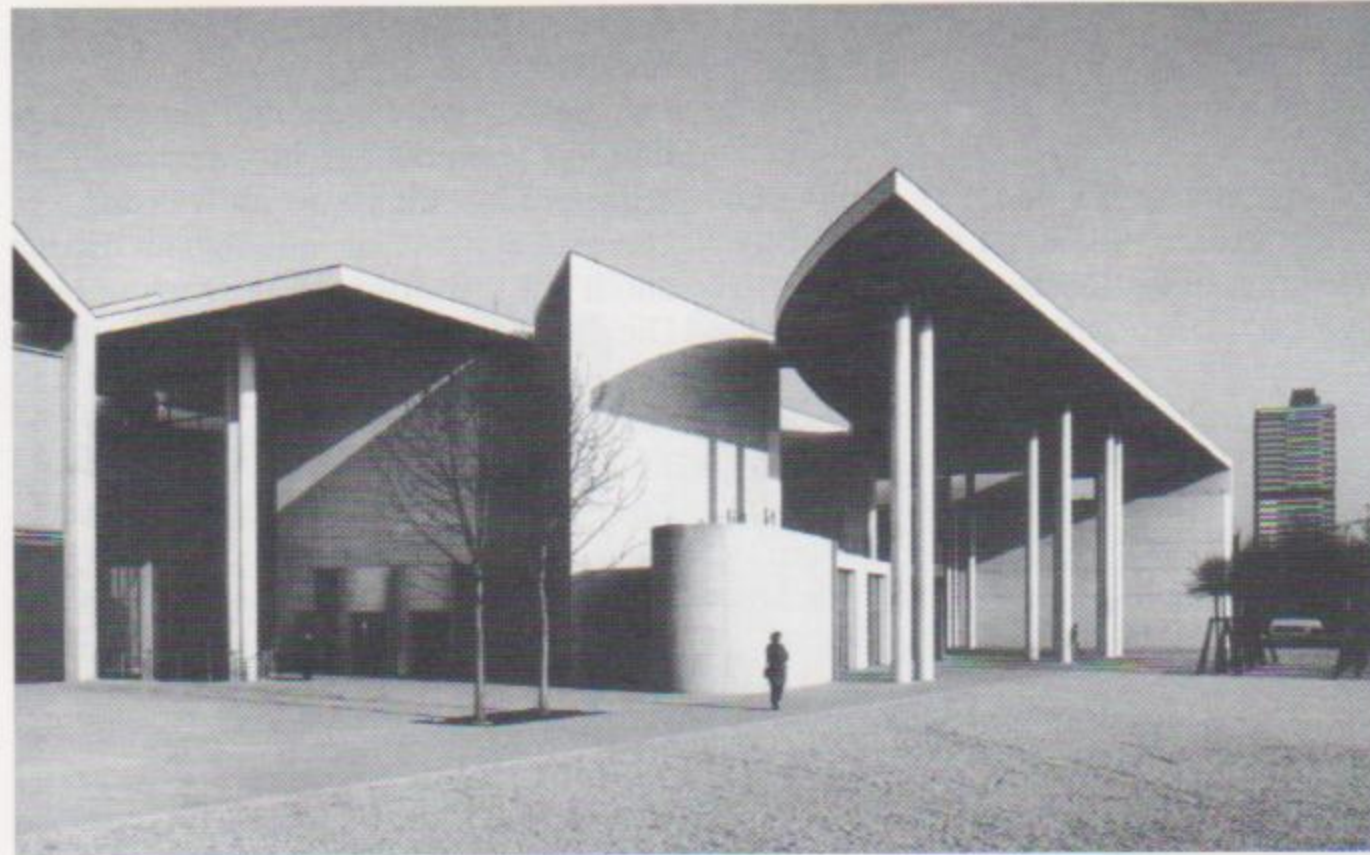
Den traditionellen Schwerpunkt bilden die Werke von August Macke und den Rheinischen Expressionisten. Neben den Werken von August Macke und dessen Bruder Helmut sind Bilder von Heinrich Campendonck, Max Ernst, Hans Thuar und vielen anderen zu besichtigen.

Die deutsche Kunst nach 1945 ist in einem weiteren Schwerpunkt mit Werken von Georg Baselitz, A.R. Penck, Sigmar Polke, Gerhard Richter, Joseph Beuys u.a. vertreten.

#### August Macke Haus

August Macke nahm im Jahre 1910 seinen Wohnsitz in Bonn, 1911 bezog er mit seiner Familie ein Haus an der Bornheimer Straße. Bis August Macke im August 1914 zum





Kunstmuseum Bonn

Kriegsdienst eingezogen wurde, entstanden hier über 350 Werke. Er fiel am 26. September 1914 in der Champagne. Seit 1991 kann das Atelier des Künstlers in seinem ursprünglichen Zustand besichtigt werden. Neben persönlichen Dokumenten bietet das Haus Wechselausstellungen mit Werken des Rheinischen Expressionismus.

#### Beethovenhaus

Das Haus, in dem der berühmteste Sohn Bonns im Jahre 1770 das Licht der Welt erblickte, wurde 1889 von zwölf Bonner Bürgern erworben. Der dann gegründete Verein Beethovenhaus richtete im Vorderhaus ein Museum ein. Das Gebäude in der Bonngasse ist eines der wenigen Häuser in Bonn aus dem frühen 18. Jhdt., das in seiner ursprünglichen Form erhalten ist. Es ist ein Anziehungspunkt für Besucher aus aller Welt. Hier finden sich authentische Instrumente, Porträts und Gegenstände des persönlichen Gebrauchs Beethovens. Das Beethoven-Archiv birgt eine umfangreiche Sammlung von Originalhandschriften. In dem danebenliegenden Kammermusiksaal, wird das musikalische Erbe Beethovens gepflegt.

Einige Veranstaltungen des Delegiertentages finden nicht in Bonn selbst, sondern rheinaufwärts in Bad Honnef und in Linz

statt. Aus diesem Grund möchte ich einige Anmerkungen zu diesen beiden Städten anfügen.



#### Bad Honnef

Bad Honnef liegt im südlichen Bereich des Siebengebirges am rechten Rheinufer.



Beethoven-Denkmal auf dem Münsterplatz

Ende des vergangenen Jahrhunderts erlebte Bad Honnef seine Blütezeit, als es zu einer bedeutenden Kur- und Badestadt aufstieg. Aus dieser Zeit stammt der wunderschöne Kursaal, der nach seiner Restaurierung wieder im alten Glanz erstrahlt. Im Gebäude der am südlichen Stadtrand von Bad Honnef gelegenen Führungsakademie (FüAk) finden die Arbeitssitzungen des Delegiertentages statt.

Im rheinabwärts gelegenen Bad Honnefer Stadtteil Rhöndorf wohnte Konrad Adenauer von 1937 bis zu seinem Tod im Jahre 1967. Das Haus Adenauers kann besichtigt werden. Es sind darin viele Erinnerungstücke des »Alten« zu sehen. In dem benachbarten Ausstellungsgebäude ist in einer sehenswerten Ausstellung das Wirken Konrad Adenauers dokumentiert. Adenauer wurde auf dem Rhöndorfer Waldfriedhof beigesetzt.



#### Linz

Linz liegt auf der rechten Rheinseite gegenüber der Ahrmündung. Die Stadt besitzt eine malerische Altstadt mit wunderschönen Fachwerkhäusern. Eine besondere Sehenswürdigkeit ist die kurfürstliche Burg. Sie wurde 1365 vom Kölner Erzbischof als Zwing- und Zollburg errichtet. Im Rittersaal der Burg wird am Begrüßungsabend getafelt.

Vielleicht finden Sie Zeit, trotz des engen Programms des Bundesdelegiertentages einige der aufgeführten Plätze zu besuchen. Oder Sie bummeln einfach durch Bonn, kehren in eines der zahlreichen Lokale ein und kosten von den rheinischen Spezialitäten. Zum Schluß einige kleine Tips. In der Regel wird Kölsch ausgeschenkt, ein obgäres Bier, das aus sogenannten Stangen getrunken wird. Im Brauhaus Bännsch trinkt man »Bännsch« aus »besonders griffig« gestalteten Gläsern. Dazu kann man einen »Halven Hahn« essen; es handelt sich dabei um ein Röggelchen (Roggenbrötchen) mit Gouda, Zwiebeln und Senf. Oder, ganz »exquisit«: Kölsch Kaviar (Röggelchen mit Blutwurst). Guten Appetit und schöne Tage in Bonn. ■



# Telecom à la carte

## Im Austausch bei France Telecom



Andrea Hospach,  
Deutsche Telekom, Stuttgart

### 2. France Telecom

Mit einem Umsatz von 127 Milliarden Francs im Jahr 1993 ist FT der viertgrößte Telekommunikationsbetreiber in der Welt nach USA, Japan und Deutschland.

Durch die Liberalisierung des europäischen Telekommunikationsmarktes wird auch für die FT in Frankreich am 01.01.1998 das Sprachmonopol fallen. Weitreichende Konsequenzen sind schon im Vorfeld des Termines sichtbar. FT ist durch das am 01. 01. 1991 in Kraft getretene französische Post- und Fernmeldestrukturgesetz in einen selbstständigen öffentlich-rechtlichen Netzbetreiber umgewandelt worden. Das französische Post- und Fernmeldeministerium übt seither ausschließlich Kontroll- und Leitungsfunktionen aus.

Momentan laufen Bestrebungen, FT in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln. 1993 wurde dem Parlament durch den Industrieminister, Gerard Longuet, ein derartiger Gesetzesentwurf vorgelegt. Daraufhin streikten am 12. 10. 1993 70% der Belegschaft, deren Beamtenanteil bei fast 98% liegt. Als Reaktion darauf wurde der Gesetzesentwurf vorerst eingefroren. Stimmen besagen, daß dieser Zustand nur bis nach der Wahl im Frühjahr 1995 aufrecht erhalten werden wird. Danach wird FT früher oder später in eine Aktiengesellschaft umgewandelt werden.

#### 2.1 Organisation von France Telecom

In den Jahren 1991- 1992 wurde die Organisation von FT in ihrer Gesamtheit verändert. Der vierstufige Aufbau wurde durch einen dreistufigen ersetzt. An oberster Stelle sitzt der Präsident, Marcel Roulet, der durch einen Verwaltungsrat gewählt und von der Regierung ernannt wird. Der Präsident trägt gegenüber der Regierung und der Öffentlichkeit die Verantwortung für die Geschäfte von FT. Um seine Aufgaben wahrnehmen zu können, stehen ihm der General-

direktor, Charles Rosmaryn, und ein Beraterstab zur Seite.

Die Strategien, Ideen und deren Ausführung verantwortet in direkt nachgeordneter Linie die **Generaldirektion**. Unterstützt wird sie auf lokaler Ebene durch die **50 »directions regionales«**. Die Direktionen führen, verglichen mit unseren Direktionen, mehr operative Aufgaben aus.

Zusätzlich wurden 1993 zur Unterstützung der Generaldirektion 12 **ONS »organisme de soutien«** - Unterstützungsteams - gegründet. Diesen liegt die Idee zugrunde, daß sie einerseits Beraterfunktionen übernehmen, die bis dahin an externe Unternehmensberater vergeben wurden. Unternehmensberater sollen zunehmend durch eigenes Know How und Ressourcen ausgetauscht werden. Andererseits wirken sie als Mittler zwischen der GD und den Direktionen.

Auf unterster Ebene sind die **700 Agenturen und Service Center** angesiedelt, die die Anlaufstelle für den Kunden bilden. Sie sind auf den Vertrieb und den Absatz der Produkte von FT spezialisiert.

Das Aufgabenspektrum dieser Service Center ist eine Schnittmenge aus dem Leistungsspektrum der Telekom Läden und den Niederlassungen der DBP Telekom.

### 3. Geschäftspolitik und Aktivitäten von FT

Liberalisierte Märkte stellen andere Anforderungen an den Carrier als ein monopolistischer Markt.

Wettbewerber treten auf den bis dahin abgeschotteten Markt und versuchen, durch aggressive Marktpolitik Teile des Marktes für sich abzuschöpfen.

FT hat sich deshalb drei **Grundsätze** und **mehrere Aktionsradien** definiert: 1) Sie rückt den Kunden in den Mittelpunkt aller Entscheidungen und Aktivitäten.

### 1. Das Programm

In der Zeit vom 19.09. - 17.10.1994 war ich Teilnehmerin eines gemeinsam mit der France Telecom (FT) gestalteten Austauschprogrammes.

Das in der Art und Weise erstmals durchgeführte Programm war so konzipiert, daß sich in dieser Zeit gleichzeitig fünf deutsche Führungskräfte des höheren Dienstes in Frankreich bei France Telecom und fünf französische Führungskräfte der FT in Deutschland aufhielten.

Der Aufenthalt bei France Telecom gliederte sich in einen allgemeinen und einen individuellen Teil auf.

Dem Einführungsprogramm, das für die gesamte Gruppe an den ersten drei Tagen in der Generaldirektion in Paris angesetzt war, schloß sich ein Individualprogramm an, das die Bearbeitung eines ausgewählten Studienthemas zur Wahl hatte.

»Die Organisation des Vertriebes und des Marketings für die Kundengruppe Professionnels« lautete der Titel des von mir bearbeiteten Themas.



# France Telecom auf einen Blick



v.l.n.r.: Dr. Tobias Wicht, EZ Darmstadt; Stefan Brock, FTZ Darmstadt; Andrea Hospach, Direktion Stuttgart; Thierry Metzger, Deutsche Telekom ATG Paris; Danielle Ichstenko-Belard, France Telekom; Ingrid Godelmann, Generaldirektion

- 2) Bei allen ablaufenden Prozessen müssen die vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen der Mitarbeiter optimal genutzt werden. Jeder Einzelne soll seinen Fähigkeiten entsprechend auf dem für ihn richtigen Platz eingesetzt werden.
- 3) Das Unternehmen FT muß so organisiert sein, daß es sich schnell auf die jeweilige Situation einstellen und reagieren kann.

Neben diesen Grundsätzen definiert FT im Rahmen der Geschäftspolitik Aktionsradianen. Innerhalb derer werden Maßnahmen verabschiedet, die dazu beitragen, im zukünftigen Wettbewerb zu bestehen.

FT visiert eine **Umsatzsteigerung** an.

1993 erzielte FT einen Umsatz von 37,2 Mrd. DM, was einer Steigerung von 3,6% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Steigerung liegt deutlich hinter den Steigerungsraten der Vorjahre zurück. Der Grund ist in der Senkung des allgemeinen Tarifniveaus zu finden.

FT senkt seine **Verschuldung**.

FT hat ein **Investitionsvolumen** von 10,5 Mrd DM, was eine Steigerung von 17% gegenüber 1993 bedeutet. Die Finanzierung der Investitionen erfolgt **aus dem Unternehmen heraus**.

**Forschungs- & Entwicklungsaktivitäten** sind für FT und für ihre Wettbewerbsfähigkeit von großer Bedeutung. Sie wendet daher 4% des Umsatzes dafür auf. DBP Telekom dagegen nur 1,5%, AT&T hingegen 10%.

FT treibt ihre **Internationalisierungsstrategie** durch verstärkte Auslandsaktivitäten konsequent voran.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die am 07.12.1993 gegründete strategische Allianz »Atlas«, eine logische Konsequenz der bereits bestehenden Zusammenarbeit von FT und DBP Telekom in Eucom und Eunetcom.

## 4. Zielvereinbarungen

Die Steuerung des Unternehmens erfolgt über Zielvereinbarungsprozesse.

Jedes Jahr finden zwischen der GD, den Direktionen und den »Niederlassungen« Zielverhandlungen statt. Die Ziele werden von der GD vorgegeben und dann im top down- und bottom up Verfahren mit den untergeordneten Organisationseinheiten ausgehandelt.

Für das Jahr 1995 wurden sechs nationale und drei lokale Ziele festgelegt

## 5. Marketing - Marktsegmentierung - Vertrieb

Innerhalb der Generaldirektion werden Strategien ausgearbeitet, mit deren Hilfe der Markt erobert werden soll.

In einem ersten Schritt wird der Gesamtmarkt in drei Teilmärkte untergliedert. Ziel der Maßnahme ist der Gewinn erhöhter Flexibilität, um im zukünftigen Wettbewerb bestehen zu können.

Im Zuge der Teilung entstehen drei Marktsegmente. Eines für Geschäftskunden, das die 30 größten Kunden, die 3000 größten Unternehmen und die 30.000 großen Unternehmen enthält; eines für »Professionnels« (BMW Kunden nach deutscher Definition) - dies weist 3,7 Mio Kunden auf und eines für Privatkunden, das 22 Mio Kunden umfaßt.

Pro Segment werden »**fichier metier**« definiert, die eine Beschreibung der Telekommunikationsbedürfnisse beinhalten. Gleichzeitig wird deren Befriedigung mittels der Produkte von FT beschrieben.

Mittels der Segmentierung und den abgeleiteten »**fichiers metier**« können die entsprechenden Marketingmaßnahmen bestimmt werden.

Pro Marktsegment erfolgt ebenfalls die Definition der Produktlinien.

### 5.1 Produktspektrum

Die Produktpalette von FT umfaßt die Unternehmensbereiche Telefon, Video-text-Dienste, Mobilfunk, Fernsehen und





# Telecom à la carte

## In Austausch mit France Telecom

den Bereich der Unternehmenskommunikation.

Der Telefondienst ist für FT das Kerngeschäft.

Die Digitalisierung des Netzes ist in Frankreich weiter fortgeschritten als in Deutschland. Fast 90% des Fernübertragungsnetzes sind digitalisiert, im Ortsnetzbereich erreicht der Digitalisierungsgrad nahezu 100%.

In Frankreich findet das Telefonieren mit der Telefonkarte an öffentlichen Telefonzellen starken Anklang. So verzeichnete auch der Absatz von Telefonkarten starken Zuwachs.

FT rückt die Vermarktung des ISDN in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Die abgeschlossenen Zielvereinbarungen räumen dem ISDN obere Priorität ein.

FT forciert den flächendeckenden Ausbau des Mobilfunknetzes auf GSM-Standard basierend. 1993 wurde der kommerzielle Betrieb von Itineris (französischer Vermarktungsbegriff entsprechend dem D1) gestartet.

FT konnte die Fakturierung durch vermehrten Einsatz neuer Zahlungsmittel (elektronische Verfahren, Teleüberweisung) mit deren Hilfe alle Rechnungsdetails in Echtzeit geliefert werden, verbessern.

Im Durchschnitt wird heute nur eine von 5000 Rechnungen reklamiert.

Der Markt für Videotextdienst - Minitel (entspricht dem deutschen BTX) - erfuhr in Frankreich bedingt durch die kostenlose Verteilung der Endgeräte einen starken Aufschwung und eine gute Auslastung des Netzes. Minitel ist ein nicht mehr wegzudenkender Dienst im Leben der Franzosen. Die Telefonauskunft wird in Frankreich über das elektronische Telefonbuch des Minitels abgewickelt.

### 5.2 Vertriebskanäle

FT vermarktet seine Produkte über ein Vertriebsnetz mit 700 Verkaufsstellen.

Dazu gehören 18 Läden für Geschäftskunden, 144 Läden für die Kundengruppen »professionnels« und Privatkunden und 39 Läden als Anlaufstelle für alle Kundensegmente.

Die Organisation der Läden sieht die Bildung einzelner Teams vor, aufgeteilt in mehrere Verkaufsteams und ein Unterstützungsteam.

Mit den Mitgliedern der Verkaufsteams, deren Aufgabe es ist, die Kunden zu betreuen, werden individuelle Ziele vereinbart. Die Einhaltung der Ziele wird über die Zeit genau verfolgt. Bis jetzt erfolgen aus positiven wie auch aus negativen Zielabweichungen noch keine Konsequenzen.

Bei FT gibt es zwei Arten von Verkäufern. Die einen suchen den Kunden vor Ort auf und die anderen übernehmen die Kundenberatung. Im Marktsegment Geschäftskunden kommt die erste Variante zum Zug. Im Marktsegment »professionnels« werden abhängig von dem jeweiligen Unternehmen beide Typen eingesetzt.

Das Unterstützungsteam übernimmt die verwaltungstechnische Abwicklung der Kundenwünsche.

### 5.3 Kundenzufriedenheit

Die Zufriedenheit des Kunden ist für FT von äußerster Wichtigkeit. Sie ist auch Teil des allgemeinen Zielvereinbarungsprozesses.

Kunden, die innerhalb des zurückliegenden Monats Kontakt mit FT hatten, werden über die Produkte und Dienste befragt. Die Aktion wird seitens einer privaten Agentur durchgeführt. Das Ergebnis wird in Form eines Indikators dargestellt.

Das Instrument, genannt SATCLI, gibt Auskunft über Produkt- und Dienstemängel aus Kundensicht. Stärken und Schwächen von FT werden aufgedeckt.

SATCLI ist ein Mosaikstein, der zur Leistungssteigerung und Verbesserung der Produkte, Dienste und der Kundenbetreuung führt und damit im Endeffekt

zur Steigerung des Umsatzes und Ergebnisses beiträgt.



### 6. Der Aufenthalt

Die Federführung für den dreiwöchigen Aufenthalt im Rahmen des bilateralen Austauschprogrammes hatte die Generaldirektion der France Telecom.

Zur Bearbeitung des gestellten Themas wurde eine operativ tätige Direction regional ausgesucht, die während des Aufenthalts für die Betreuung des Themas zuständig war.

Den Auftakt des Programms bildete eine dreitägige Einführungsveranstaltung in der Generaldirektion, in der die wichtigsten Unternehmensbereiche der FT kurz und prägnant vorgestellt wurden.

Als »social event« hatte die FT ein Wochendende zusammen mit allen 16 Teilnehmern des »Junior lever exchange programs«, das zeitlich parallel lief, im Südosten des Landes in Perpignan organisiert.

Insgesamt betrachtet war der Aufenthalt bei FT im Rahmen des Management-Entwicklungsprogramms sehr informativ und lehrreich. Manche Vorgehensweise kann in Deutschland adaptiert bzw. übernommen werden. Besonders wichtig war, die französische Mentalität besser kennenzulernen. Neben dem Ausbau der Sprachkenntnisse ist dieses Verständnis hilfreich bei der weiteren Zusammenarbeit.



# France Telecom auf einen Blick

## Umsatz:

1993:	127 Mrd. Francs
1992:	122,6 Mrd. Francs
1991:	115,8 Mrd. Francs

## Nettoergebnis:

1993:	4,8 Mrd. Francs
1992:	3,3 Mrd. Francs
1991:	2,0 Mrd. Francs

## Umsatzanteile der Produkte:

84,4 %:	Telefon- und Faxdienst
2,4 %:	Informationsdienste:
2,4%:	Mobilfunk
7,1%:	spezialisierte Netze

## Verschuldung:

1993:	105,6 Mrd. Francs
1992:	111,6 Mrd. Francs
1991:	120,6 Mrd. Francs

## Investitionen und deren Eigenfinanzierungskapazität:

1993:	35,2 Mrd. Francs (I) - 41,0 Mrd. Francs (E)
1992:	30,1 Mrd. Francs (I) - 37,7 Mrd. Francs (E)
1991:	34,7 Mrd. Francs (I) - 35,5 Mrd. Francs (E)

## Personal:

1993 beschäftigte FT 154.548 Mitarbeiter,  
davon waren 97,83% Beamte und 2,17% Angestellte.

## Dienste von FT

### 1) Telefondienst:

1993: 30,8 Mio Hauptanschlüsse;  
eine Steigerung um 700.000 im Jahr 1993

### Digitalisierungsgrad:

90% des Fernnetzes  
100% des Ortsnetzes

### 2) Öffentliche Telefonstellen:

207.000 öffentliche Telefonstellen -  
darunter 123.000 Kartentelefone  
1993: Verkauf von 100 Mio Telefonkarten

### 3) Carte FT: 1,3 Mio Kunden

**4) ISDN - Numeris:** 600.000 B-Kanäle.  
Steigerung um 71,5% 1993

### 5) Itineris Mobilfunk: 78.000 Kunden

Flächendeckung: 80%

5.1) Funkrufdienste:	310.000 Kunden
5.2) Bi-Bop:	30.000 Kunden

### 6) Minitel: 6,5 Mio Geräte

230.000 Dienste-Informationsanbieter  
Steigerung: +3,6 %

### 7) Transpac: 106 000 Anschlüsse

Verkehrsleistung: + 12,3%

### 8) Mehrwertdienste:

- 8.1) öffentliches Mailbox System Atlas 400: 6 000 Anwender  
Erweiterung um Spheris - Firmen Mailboxsystem
- 8.2) Viafax - internationaler Faxdienst
- 8.3) Transveil (entspricht Temex) konnte starke Zuwachsraten in 1993 von + 4000 Anschlüssen verzeichnen.



# »The Telecommunication

## Management« 34. Europäische Fernmeldetage in Bologna vom 11.-16. Sept. 1995

Werner Hufnagel

Die 34. Europäischen Fernmeldetage finden in diesem Jahr auf Einladung unserer italienischen Kollegen in Bologna statt.

Unter dem Generalthema: »The Telecommunication Management« sollen Aspekte des Managements unterschiedlicher Netze und Dienste betrachtet und diskutiert werden, insbesondere bei Netzen mit unterschiedlichen Funktionen und von unterschiedlichen Herstellern.

Netze- und Dienste-Management waren schon immer wichtige Punkte für Netzbetreiber; jetzt jedoch erlaubt die Entwicklung und der Stand der Informationstechnik ganz offensichtlich den Zusammenschluß bzw. die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Systemen und Datenbasen, was zwangsläufig auch zu einer dramatischen Änderung der Konzepte für das Management führt.

Die FITCE erwartet Beiträge, die eingehen auf:

- wirtschaftliche Überlegungen und Marketingaspekte incl. Preisbildungskonzepte.
- Beziehungen zwischen Herstellern, Netzbetreibern, Diensteanbietern und »Endverbrauchern«.
- Trendbeschreibungen im Hinblick darauf, inwieweit Teilnehmeranforderungen erfüllt werden.
- Beiträge zur Standardisierung, Normalisierung sowie von Spezifikationen für einen
- »Marketing Approach« in einer Wettbewerbsumgebung sowie
- nationale und internationale Aspekte in einer »Multi-vendor«-Landschaft.
- »Software-Lösungen« sowie Erfahrungen in anderen Bereichen.
- Initiativen auf nationaler, internationaler bzw. globaler Ebene.

Insgesamt werden in dieser Woche wieder 30-33 Vorträge von Experten aus allen

europäischen Ländern gehalten werden und es wird interessant sein, die Differenzen ausdiskutieren.

Natürlich bietet die FITCE wieder Einblick in die Produktion des Landes in Form von technischen Exkursionen in Bologna direkt (Telecom Italia) und nach Mailand (Siemens, Italtel und Alcatel).

Am Donnerstag, den 14. September, findet zu Ehren von Guglielmo Marconi (1874-1934), der in Bologna gelebt und gelehrt hat und der vor genau 100 Jahren dort die »drahtlosen elektrischen Wellen« erfand, eine special Session statt und eine begrenzte Anzahl von Teilnehmern wird Gelegenheit haben, die Villa Marconi (bei Bologna) zu besichtigen und den Ausführungen von drei Professoren zum Thema: »Past, Present and Future of Radio« zu folgen.

Dieses Jubiläum ist übrigens der Anlaß, weshalb unsere italienischen Freunde in diesem Jahr die 34. Europäischen Fernmeldetage in Bologna stattfinden lassen.

### Privater Gedankenaustausch

Im Laufe der Woche gibt es erfreulicherweise auch wieder Gelegenheiten beim Lunch, Dinner oder bei Cocktails einen

privaten Gedankenaustausch mit unseren europäischen Freunden zu pflegen.

Hier nur etwas für die Vorfrende:

Montag, 11. September

10.00 - 12.00

Openingsession in der Aula Magna der Universität

13.00 Lunch (für Beleitpersonen separat in typischen Restaurants)

19.30 Cocktail with City Authorities im Palazzo del Podesta

Dienstag, 12. September

19.30 Dinner

Donnerstag, 14. September

19.30 Concert and Cocktail

Freitag, 15. September

19.30 Banquet, fireworks, and show (»Peter Pan«, Riccione)

Samstag, 16. September

12.30 Lunch

Im Begleitprogramm ist am Montag eine Stadtführung vorgesehen, am Dienstag und Mittwoch stehen Florenz und Venedig auf dem Programm (jeweils in Gruppen wechselnd), und am Donnerstag können sich die Damen zwischen Mantova (Gruppe A) und Ravenna (Gruppe B) entscheiden.



Bologna - Türme und Glocken





Anmeldung

34. Europäischen Fernmeldebände



Mercanzia-Platz und sein Palast

Für die Herren gibt es dafür interessante Vorträge und zwar jeden Tag von 9.00 - 18.00 Uhr.

Soweit zum Programm von Bologna; es lohnt sich auf jeden Fall für alle dabei zu sein.



#### Zur Historie

Bologna, die Hauptstadt der Emilia Romagna ist ein Bindeglied zwischen dem Norden und dem Süden Italiens. Das Etruskische »Felsina« wurde im 1. Jahrhundert v. Chr. von den Galliern erobert, die später von den Römern vertrieben wurden. Das römische »Bononia« fiel dann unter die Herrschaft eindringender germanischer Völker und begann erst im 12. Jhd. seinen Aufstieg.

Vom 13. bis zum 16. Jhd. wurde die Stadt von ihren Bürgern regiert. Im 13. Jhd. bekämpften sich die Guelfen und die Ghibellinen. In der Schlacht von Fossalta (1249) unterlag das Heer des Kaisers Friedrich II. Sein Sohn Enzo wurde gefangen genommen und blieb bis zu seinem Tode 1272 in Bologna. Von da an begann die Blütezeit Bolognas; die Universität wurde

berühmt, Stadtmauern, Türme, Paläste und Kirchen entstanden. Einige Familien erwarben beträchtliches Ansehen, die Visconti, die Pepoli und insbesondere nach 1400 die Bentivoglio. Giovanni II Bentivoglio förderte in Bologna die Kunst der toskanischen Renaissance.

Von 1516 bis zur französischen Revolution stand Bologna unter der Herrschaft der Päpste.

Die Universität hatte im 13. Jhd. 10 000 Studenten. Zu jener Zeit saßen auf den Lehrstühlen auch weibliche Professoren. Novella d' Andrea war, wie ein Chronist berichtet, von solch entzückender Schönheit, daß sie nur hinter einem Vorhang ihre Vorlesungen halten durfte, um ihre Hörer nicht zu verwirren.

Die Naturwissenschaft stand an dieser Universität schon früh in Ehren. Seit dem 14. Jhd. wurde praktische Anatomie an Körpern aus Lindenholz gelehrt, und z.T. sogar schon an frischen Leichen.

In Bologna gibt es natürlich sehr viele Sehenswürdigkeiten wie den Stadtpalast (13.-16. Jhd.), den Palazzo del Podesta, den Neptunbrunnen, die Basilika S. Petronio und den Piazza di Ravegnana um nur einige zu nennen.

Wer Lust hat, kann selbst bei Regen unter den Arkaden (43 km!) spazieren gehen.



#### Rundreise durch die Toskana von Florenz aus vom 03. bis 10. September 1995

Für die Freunde der Toskana möchten wir die Gelegenheit bieten, sich eine Woche lang die schönsten Plätze anzusehen bzw. sich wieder in Erinnerung zu rufen. Die »15. Giornate Europee delle Telecomunicazioni« fanden 1976 in Florenz statt und so mancher schwärmt heute noch von der Landschaft, vom guten Essen und den herrlichen Weinen.

Das Thema der Tagung war damals übrigens der Einsatz von »Kleinrechnern« bei Fernmeldeunternehmen.

**Am Samstag, den 2. September** soll die Reise mit dem Nachtzug (Frankfurt ab 21.15 Uhr mit Liegewagen) nach Florenz gehen (**Ankunft Sonntag 8.06 Uhr**). Dort erwartet uns ein Bus, der uns ins **Quartier nach Fiesole** bringt.

Die **Villa Bonelli** ist für ihre gute Küche bekannt (ich spreche aus eigener Erfahrung), hat aber leider nur 20 Doppelzimmer und deshalb müssen wir die Teilnehmerzahl auf maximal 40 begrenzen (Entscheidung nach Tag der Anmeldung). Bei weniger als 20 Teilnehmern kann die Rundreise nicht stattfinden.

Von Fiesole aus wollen wir morgens nach dem Frühstück mit dem Bus auf Tour gehen und uns täglich ein neues Ziel vornehmen. Zu sehen gibt es genug! **Florenz, Pisa, Lucca, S. Miniato, S. Gimignano, Siena** und all die Orte dazwischen bieten genügend Sehenswürdigkeiten, die wir uns von kundigen Führern erklären lassen wollen, aber nicht mehr als zwei bis drei Stunden pro Tag.

Der Rest ist Ausspannen, Bummeln und Entdeckungen auf eigene Faust machen. Zum Abendessen bringt uns der Bus dann wieder in die Villa Bonelli (Halbpension). Wer dann noch etwas unternehmen will, kann das jederzeit in Fiesole oder in Florenz machen.

Fiesole, eine alte Etruskerstadt, die Mutter von Florenz, liegt nur 8 km nordöstlich von Florenz auf einem Hügel und ist mit öffentlichen Verkehrsmitteln angebunden.



# Programm der 34. Europäischen Fernmeldetage

Bisher ist folgendes Programm vorgesehen:

## Sonntag, 03.09.1995

Flug mit Lufthansa nach Bologna, Bustransfer nach Fiesole bzw. Fahrt mit dem Nachtzug nach Florenz.

## Montag, 04.09.1995

Stadtbesichtigung Florenz bis 13.00 Uhr. Anschließend Freizeit zum Mittagessen, Bummeln, Einkaufen, Kaffee-Trinken. Rückfahrt nach Fiesole 18.00 Uhr.

## Dienstag, 05.09.1995

ab 10.00 Uhr Stadtrundgang durch Fiesole mit Besichtigung der Kathedrale, des etruskisch-römischen Tempels, des Bandini-Museums und des Städtischen Museums.

## Mittwoch, 06.09.1995

Für diesen Tag haben wir eine Busfahrt Richtung Greve zum Castello »Verzazzano« mit Besichtigung und anschließender Weinprobe einschließlich eines Mittagessens vorgesehen. Nachmittags Weiterfahrt nach San Gimignano und Siena mit Besichtigungen.

## Donnerstag, 07.09.1995

Nach dem Frühstück ist wieder Florenz mit Besuch der Uffizien, der bedeutendsten Gemäldegalerie Italiens, angesagt. Nach dem Mittagessen schlagen wir einen Rundgang durch Santa Croce vor. Rückfahrt wieder so gegen 18.00 Uhr.

## Freitag, 08.09.1995

Tagesausflug mit dem Bus nach Vinci, Pisa und Lucca. Vinci ist die Geburtsstadt Leonardo da Vinci's. In Pisa be-

sichtigen wir den mittelalterlichen Domplatz (Campo dei Miracoli) mit dem schiefen Turm und in Lucca den charakteristischen »Piazza dell'Anfiteatro«.

## Samstag, 09.09.1995

Freizeit zum Erholen, Bummeln oder einem herrlichen Spaziergang in der toskanischen Hügellandschaft. Wer will kann natürlich nochmals auf eigene Faust nach Florenz. Letztes Abendessen in der Villa Bonelli.

## Sonntag, 10.09.1995

nach dem Frühstück: Transfer nach Bologna.

**Bitte beachten Sie den Anmeldeschluß: 31. Mai 1995. Herzlich willkommen!**

## REISEN - ERLEBEN - ENTDECKEN mit GESELLSCHAFT für KULTUR und REISEN e.V.



Sie reisen in kleinen Gruppen auf individuellen Routen, mit gutem Hotelstandard und kompetenten einheimischen Reiseleitern, z.B. nach...

- Korfu und nordwestliches Griechenland  
23.09. - 07.10.95 DM 2.870,-
- Venezuela (mit Erholung auf Aruba)  
25.09. - 10.10.95 DM 5.750,-
- Peking mit der Transsibirischen Eisenbahn und durch das westliche China  
26.09. - 19.10.95 DM 6.650,-
- New York (Städtereise)  
19. - 24.10.95 DM 2.165,-

Fordern Sie unseren kostenlosen Gesamtkatalog 1996 an:

Gesellschaft für Kultur und Reisen e.V.  
Arnulfstrasse 195 / Zl. 609  
80634 München  
Telefon: 089 / 1 67 54 19 oder 1 67 96 15  
Telefax: 089 / 1 67 96 31



# Anmeldung

## 34. Europäische Fernmeldetage - Bologna - 11.-16. September 1995

Fax: 06151 / 713315

Empfänger: Dipl.-Ing. Werner Hufnagel  
Mittermayerweg 43  
64289 Darmstadt  
Tel: 06151 / 713371

Datum \_\_\_\_\_

Titel \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

PLZ / Ort \_\_\_\_\_

Mitglied ja  nein

Tel \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

Konferenzgebühren : Mitglieder **200.- DM**  
Nichtmitglieder **400.- DM**

Begleitpersonen **160.- DM**  
Begleitpersonen **320.- DM**

An den 34. Europäischen Fernmeldetagen werde ich mit  Begleitperson(en) teilnehmen.

Anreise:  privat

Gruppenreise  per Bahn ab Bahnhof \_\_\_\_\_ (Kosten/P. ca.: **320.- DM** ab Ffm\*-Liegewagen)

per Flug ab Flughafen \_\_\_\_\_ (Flugkosten/P. ca.: **600.- DM** ab Ffm\*)

\* bei Zu- und Abgang von anderen Orten erhöhen oder vermindern sich die Kosten entsprechend.

Endgültige Preise können erst im Mai genannt werden. Wir haben über das Reisebüro Schnellbach genügend Plätze von verschiedenen deutschen Flughäfen aus vorgebucht.

### Hotels in Bologna:

Royal Carlton \* DZ  270 000 LIT

EZ  185 000 LIT \*Konferenzhotel

San Donato  218 000 LIT

170 000 LIT

Tre Vecchi  220 000 LIT

163 000 LIT

Europa  180 000 LIT

140 000 LIT

Paradise  180 000 LIT

120 000 LIT

Preise in DM werden nach Tageskurs 1.6. 95. noch festgelegt.

## Reise durch die Toskana von Florenz aus 03.-10. September 1995

Ich möchte auch an der **Busreise durch die Toskana (3.-10.9.)** mit  Begleitperson/en teilnehmen.

Kosten für 6 Nächte im Hotel Villa Bonelli -Übernachtung/Frühstück und Halbpension-Busrundfahrten, Besichtigungen und Führungen in Florenz, Vinci, Pisa, Lucca, S.Gimignano und Siena, incl. Mehrkosten für die Bahnfahrt Bologna-Florenz und zurück: **1250.- DM** pro Person; EZ - Zuschlag **150.- DM**.

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# Führen kann nur, wer sich selbst führen kann

## Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Arbeit, Freizeit und Familie

Teil 2

Prof. Dr. Klaus Linneweh  
(Vortrag anlässlich des Personalforums 1994 der Süddeutschen Zeitung).

### 4. Die Lösung: Persönlichkeitsmanagement als aktive Konfliktlösungsstrategie

An der hier skizzierten objektiv und subjektiv erlebten Situation wird sich nur dann dauerhaft etwas ändern, wenn die Führungskraft selbst die Initiative zu Veränderungen ergreift. Bezugspersonen in Berufs- und Privatleben können sie auf diesem Weg zwar wirksam unterstützen und bekräftigen, die Wegrichtung und das Ziel müssen aber von ihr selbst festgelegt werden - anderenfalls bestünde die Gefahr, wiederum in neue Fremdbestimmtheiten zu geraten.

Der erste Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Persönlichkeitsmanagement besteht deshalb in dem Entschluß, in Zukunft selbst die Verantwortung für das eigene Leben in allen seinen Bereichen zu übernehmen.

Eine Umfrage nach detaillierten Wünschen von Führungskräften in bezug auf berufliche Tätigkeit und Privatleben (Streich) kam zu folgenden Ergebnissen: Eine Konfliktreduktion im Berufsleben erhofft man sich durch

- Gleichlauf von Sach- und Führungsaufgaben im Arbeitsvollzug
- Stabilisierung des zwischenmenschlichen Bereichs durch Steigerung der Kommunikation mit den Mitarbeitern
- verbessertes eigenes Arbeitsverhalten besonders im Bereich des Zeitmanagements und
- stärkere Persönlichkeitsförderung durch das Unternehmen (beispielsweise im Rahmen einer Führungskräftepolitik, einer Intensivierung von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie einer Stärkung der Eigenverantwortlichkeit).

Ein weniger konfliktträchtiges Privatleben glaubt man durch eine stärkere Familienhinwendung erreichen zu können. Hierbei steht die Zielvorstellung einer partnerschaftlichen Gemeinschaft im Vordergrund.

Im Hinblick auf konkrete Freizeitaktivitäten wünschen sich Führungskräfte neben vermehrten Möglichkeiten zu individuellen Aktivitäten wie Lesen oder Reisen als Ausgleich zu den beruflichen Belastungen vor allem mehr Zeit für intensive Betätigung.

Ein erfolgversprechender Schritt in diese Richtung sind z.B. die in den Vereinigten Staaten schon relativ weit verbreiteten »Sabbaticals«, bei denen der Mitarbeiter einen Teil seines Urlaubs anspart und sich so die Möglichkeit schafft, einmal mehrere Monate hintereinander nicht arbeiten zu müssen, und so Distanz gewinnen und neue Kräfte »auftanken« kann.

Denkbar ist auch die Einrichtung eines »Familientelefons«, dessen Nummer nur den Familienangehörigen bekannt ist und das der Familie die Möglichkeit gibt, dringliche Angelegenheiten zumindest kurz unmittelbar zu besprechen.

Leiden an einem Übermaß an Fremdbestimmtheiten läßt nur zwei Lösungsmöglichkeiten zu: Entweder ich verändere die Umwelt oder mich selbst.

Es wurde viele Jahre versucht, Menschen an Organisations- und Führungsstrukturen anzupassen. Gefordert und gefördert wurde vor allem Anpassungsfähigkeit. Das Ergebnis waren Menschen ohne Profil, zu jedem Kompromiß bereit. »Ja-Sager« und »Quallen«. Was unsere Gesellschaft aber in allen Bereichen des Lebens braucht, sind Menschen, die nach ihrer eigenen Überzeugung handeln, die auch einmal »nein« sagen, die Kreativität als Provokation begreifen, die als Führungskräfte wissen, daß sie nicht für Routine, sondern für eigene Ideen bezahlt werden. Was wir brauchen, sind »Schwertfische«, Persönlichkeiten mit Profil auf der Suche nach Identität und mit

deutlich sichtbaren individuellen Charaktereigenschaften.

In diesem Sinne ist Persönlichkeitsmanagement ein »induktiver« Weg der Personalentwicklung. Das Ziel ist, den einzelnen so stark zu machen, daß er unvermeidbare Fremdbestimmtheiten als positive Herausforderung annehmen kann.

Persönlichkeitsmanagement ist damit ein Prozeß der Persönlichkeitsausformung, der Selbstverwirklichung. Durch bewußte Auseinandersetzung mit dem eigenen Ich, d.h. den eigenen Fähigkeiten, Bedürfnissen, Interessen, Wünschen, Hoffnungen und Ängsten und den von außen herangebrachten Erwartungen und Forderungen lernt der einzelne zunächst einmal sich selbst in den für ihn relevanten Lebensbezügen und Rollen besser kennen.

Auf dieser Basis kann er dann bewußte mittel- und langfristige Lebensstrategien entwickeln, die ihn zu einer höheren Lebenszufriedenheit zurückführen, in dem sie ihm helfen,

- seine personale Identität zu entwickeln und zu leben, d.h. sich selbst als eigenständige Persönlichkeit zu erkennen und zu akzeptieren,
- die Selbstkontrolle über das eigene Leben zurückzugewinnen und selbstbestimmte Verhaltensstrukturen zu entwickeln, die nicht unbedingt den fremdbestimmten Rollenmustern der Gesellschaft entsprechen,
- seine individuellen Handlungspotentiale in den unterschiedlichen Lebensbereichen voll auszuschöpfen,
- Konfliktpotentiale zu reduzieren und Lösungen für festgefahrene Konfliktsituationen zu entwickeln und
- ein stabiles Gleichgewicht in der Balance zwischen Beruf und Privatleben aufzubauen.

Persönlichkeitsmanagement heißt, das eigene Ich so in einen zu akzeptierenden





sozialen Rahmen einzubringen, daß es möglich ist, trotz der unvermeidbaren Belastungen Sinn, Spaß und Zufriedenheit zu erleben.

Das individuelle Persönlichkeitsmanagement gliedert sich in folgende Schritte:

- die Standortbestimmung bzw. das Bewußtmachen der eigenen Situation, Antworten zu finden auf die Frage: »Wer bin ich, und wo stehe ich jetzt?«
- die Formulierung eines realistischen Zielkatalogs: »Wie möchte ich künftig leben? Wo will ich selbst von jetzt an in meinem Leben die Prioritäten setzen?«
- die Entwicklung von Strategien zur Erreichung der persönlichen Zielsetzung: »Welche Schritte sind notwendig, damit meine Lebensvorstellungen Realität werden?«
- die Realisierung der geplanten Veränderungen
- und schließlich in einer erneuten Standortbestimmung die Kontrolle: »Was habe ich erreicht? Welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf mich selbst und auf meine Beziehungen zu meinen Mitmenschen in Beruf und Privatleben? Was könnte ich in Zukunft noch verändern bzw. verbessern?«

Persönlichkeitsmanagement ist kein Job auf Zeit, sondern ein Dauerjob lebenslangen Lernens und lebenslanger Veränderungsbereitschaft.

Denn: Jede reflektierte Erfahrung, die wir mit uns und unserem Leben machen, dient der Entwicklung unserer Persönlichkeit.



### 5. Das ganzheitliche Konzept: Körper, Psyche, Geist

Grundsätzlich sollte ein Konzept zur aktiven, selbstbestimmten Lebensführung immer ganzheitlich angelegt sein.

Alles menschliche Denken, Handeln und

Empfinden resultiert aus dem Zusammenwirken von körperlichen, geistigen und psychischen Faktoren. Die menschliche Persönlichkeit, also das, was wir selbst als Ich erleben, ist immer eine ganzheitliche Gestalt aus Körper, Geist und Seele. Anlagen, Dispositionen, Eigenschaften und Persönlichkeitszüge hängen eng miteinander zusammen. Die individuelle personale Ganzheit formt sich im Verlauf des Lebens in Wechselbeziehung mit der Umwelt - ein Veränderungsprozeß, der bis zum Ende des Lebens dauert.

Veränderungen in einem der drei Bereiche bewirken immer auch Veränderungen in den beiden anderen Bereichen. Deshalb gehen beispielsweise starke und langandauernde geistige Über- oder Unterforderung häufig mit psychischen Belastungsreaktionen und/oder körperlichen Streßsymptomen einher. Weiter nehmen bei eingeschränkter körperlicher Belastbarkeit meistens auch das psychische Wohlbefinden und die geistige Leistungsfähigkeit ab.

So wird man beispielsweise nach einem beruflich erfolgreichen Arbeitstag eher in heiterer, optimistischer Stimmung nach Hause fahren, bereitwillig auf die Freizeitwünsche der Ehefrau eingehen und vielleicht sogar mit Freude eine lange geplante, körperlich anstrengende Arbeit im Garten in Angriff nehmen.

Nach einem Tag beruflicher Mißerfolge hingegen ärgert man sich über jede kleine Stockung im Feierabendverkehr, reagiert gereizt auf die temperamentvolle Begrüßung der Kinder, fühlt sich körperlich ausgelaugt und möchte nur noch in Ruhe gelassen werden.

Die ganzheitliche Betrachtung berücksichtigt diese Wechselbeziehungen zwischen Körper, Psyche und Geist und macht sie sich gleichzeitig zunutze. Im körperlichen Bereich geht es dabei um das bewußte Umgehen mit dem eigenen Körper, um die Fähigkeit, Körpersignale bewußt wahrzunehmen, sie zu verstehen und in angemessener Weise darauf zu

reagieren. Mit Sicherheit gehört zu einem effektiven Führen der eigenen Person in diesem Bereich das Bemühen,

- gesundheitliche Risikofaktoren zu minimieren, wie sie beispielsweise durch mangelnde Bewegung, Übergewicht, falsche Ernährungsgewohnheiten, zu hohem Alkohol- oder Nikotinkonsum, Abhängigkeit von Medikamenten oder Drogen ausgelöst werden.
- durch bewußte Ernährung und regelmäßiges körperliches Training gesundheitlichen Schäden vorzubeugen und verlorene Fitness wiederzugewinnen.
- durch gezielte Entspannung etwa im autogenen Training oder bei Muskelentspannungs- und Meditationsübungen sowie durch ausreichend lange, regelmäßige Erholungspausen (Feierabend, arbeitsfreie Wochenenden, streßfreier Urlaub, ausreichender Schlaf) und Muße (Nichtstun, Lesen, Musik hören und dgl.) körperliche und psychische Verspannungen zu lösen, das allgemeine Erregungsniveau zu senken und wieder innerlich und äußerlich zur Ruhe zu kommen.

Im psychischen Bereich geht es um das subjektive Streßerleben. Die körperlichen Risikofaktoren lassen sich objektivieren, das persönliche Streßerleben ist dagegen das Ergebnis einer subjektiven Interpretation. Was für den einen positiver Streß ist, kann für den anderen ein negativer Streß sein. Es geht einmal um das Gewinnen einer richtigen Einstellung, um die Gelassenheit, um das »dicke« Fell. Wer seine Streßtoleranz erhöhen will, sollte seine eigenen Freuden und seine persönlichen Ärgernisse kennen. Er sollte versuchen, viel Positives, viel Schönes, viel Freude und Erfolg zu erleben. Positive Erlebnisse erhöhen die Streßtoleranz, negative Erlebnisse senken sie.

Zum anderen sollten das eigene Anspruchsdenken, eigene Gefühle, Wünsche, Hoffnungen, Träume, Befürchtungen und Ängste sowie das Umgehen mit





# Führen kann nur, wer sich selbst führen kann

Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Arbeit, Freizeit und Familie Teil 2

den eigenen Bedürfnissen in der Auseinandersetzung mit den von außen kommenden Erwartungen und Anforderungen zum Thema werden.

Es geht hierbei um die aktive Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld zwischen Ich und Umwelt, zwischen den eigenen und fremden Ansprüchen in bezug auf die unterschiedlichen Lebensbereiche und Rollen und den für den Betreffenden in Frage kommenden Realisierungsmöglichkeiten. Es geht um die Überprüfung eigener Ziele, auch um den falschen Ehrgeiz. Überprüfung eigener Ziele heißt, wieder zu entdecken, daß es auch selbstbestimmte Zielsetzungen und Wünsche gibt, die außerhalb des täglich fremdbestimmten Umfeldes Freude, Erfolg und eine höhere Strebtoleranz ermöglichen.

Zielsetzungen der Standortbestimmung und der Veränderungsstrategien im geistigen Bereich ist das Erkennen von Belastungsfaktoren und Streßursachen in den einzelnen Lebensbereichen und die Suche nach Möglichkeiten, die eigenen Konfliktpotentiale bewußt zu verarbeiten. Dabei geht es auch darum, den persönlichen Umgang mit den eigenen Rollen im Beruf, Familie und Freizeit zu überprüfen, persönliche Zielsetzungen und eventuelle Blockaden und Barrieren zu überdenken, Verhaltensgewohnheiten wie z.B. die eigene Arbeitsmethodik und Zeitplanung, das Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, Ehepartner, Familie, Freunden usw. einer kritischen Prüfung zu unterziehen und nach realisierbaren Alternativen zu suchen.

Der Entschluß, das eigene Leben in bestimmten Bereichen zu verändern, sollte nach Möglichkeit auch dazu führen, daß man versucht, für dieses Vorhaben möglichst kompetente Hilfe und Unterstützung von außen zu bekommen. Manches wird sich gemeinsam mit anderen leichter verwirklichen lassen als allein. Anregungen und erste Erfahrungen im Umgang mit neuen Verhaltensformen bieten z.B.

- Seminare, in denen effektive Techniken der Arbeitsorganisation oder des Zeitmanagements trainiert werden,

- Kurse, in denen Entspannungstechniken (autogenes Training, progressive Muskelentspannungen etc.) erlernt werden können,

- Seminare zur Streßbewältigung,

- Coaching als individuelle Hilfestellung.

Eine umfassende Standortbestimmung, Selbstbesinnung und das Zurückfinden zu sich selbst sind nicht unter Zeitdruck und Streß zu realisieren. Gerade Führungskräfte sollten den Mut haben, sich regelmäßig für einige Zeit den Anforderungen aus Beruf, Familie und Freizeit zu entziehen und sich ungestört in Muße, ohne Zeitdruck und Störungen von außen, mit sich selbst beschäftigen, z.B. am Wochenende oder im Urlaub einmal allein einen längeren Spaziergang machen, an Seminaren, Kursen oder kulturellen Angeboten teilnehmen, die einem selbst für die persönliche Entwicklung wichtig sind, ein »Wochenende der Stille« in einem Kloster erleben etc. Es geht um das »Loslassen« von Macht, Rollen und Erfahrungen, Muße, Maß und Meditation kommen aus einer Wortfamilie und meinen den Zeitraum, den man sich nimmt, um nachzudenken.



## 6. Zehn Empfehlungen

Für den Weg zum erfolgreichen Persönlichkeitsmanagement gibt es keine Patentrezepte, wohl aber eine Fülle von Anregungen, Techniken und Methoden sowie einige Grundregeln, an die man sich halten sollte:

### 1. Selbstverantwortung:

Übernehmen Sie die Verantwortung für sich selbst! Sehen Sie Streß als Herausforderung, und bemitleiden Sie sich nicht in aller Stille. Betrachten Sie sich nicht als »Gefangener Ihres Schicksals«. Bejahen Sie den Streß, denn Leben und Leistung sind ohne Streß nicht möglich. Flucht vor dem Streß ist keine Streßbewältigung,

sondern führt eher zu neuem Streß. Akzeptieren Sie nicht widerstandslos Streßsituationen, sondern versuchen Sie, Dis-Streß aktiv umzugestalten. Der größte Teil der negativ empfundenen Streßsituationen ist selbst verursacht. Akzeptieren Sie aber auch für bestimmte Zeitabschnitte den herausfordernden aktiven und kreativen Streß!

### 2. Selbstbestimmung:

Realisieren Sie soweit wie möglich selbstbestimmte Ziele! Nehmen Sie nur Aufgaben an, die herausfordernd, befriedigend und für Sie selbst wertvoll sind, deren Erfüllung für Sie eine Selbstbestätigung darstellt. Trainieren Sie Ihre Fähigkeit zur Selbstmotivation, daß heißt, bleiben Sie fähig, Ihre eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Gefühle auszudrücken, ohne sich immer rechtfertigen zu müssen. Überprüfen Sie aber auch Ihre bisherigen Zielsetzungen. Übersteigerte Ansprüche und utopische Ziele sind ständige Quellen für Streßreaktionen. Versuchen Sie, Mißerfolge, Krisen und Konflikte zur geistigen Neubesinnung zu nutzen. Die Erfüllung materieller Bedürfnisse sowie Anerkennung und Status können die eigene Selbstverwirklichung nicht ersetzen.

### 3. Bewußt handeln:

Tun Sie das, was Sie tun, überzeugt! Leben Sie im Hier und Jetzt. Entwickeln Sie eine Sensibilität für den Augenblick. Trainieren Sie Ihre Wahrnehmungsfähigkeit. Genießen Sie Ihr Leben, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben. Wenn Sie schon »sündigen«, dann überzeugt. Verteilen Sie Ihre Kraft auf verschiedene Lebensaktivitäten, nicht nur einseitig, zum Beispiel auf den Beruf. Handeln Sie bewußt im Beruf, in sozialen Aktivitäten, in der Freizeit, in Ihrer Familie. Leben Sie bewußt, lieben Sie bewußt, lernen Sie bewußt, lachen Sie bewußt, leiden Sie bewußt.

### 4. Positives Denken:

Sehen Sie auch die guten Seiten! Sehen Sie an Krisen und negativen Ereignissen





# Der Manager mit dem grünen Punkt

auch die positiven Seiten. Beunruhigen Sie sich nicht schon vorher über mögliche Streßsituationen, sondern stellen Sie bedrohlichen Ereignissen lohnende Ziele und positive Ereignisse gegenüber. Sehen Sie das Leben nicht als eine überwiegend ernste und schwere Sache an, sondern freuen Sie sich so oft wie möglich am Leben überhaupt. Lachen Sie auch einmal über sich selbst, und entwickeln Sie Sinn für Humor.

## 5. Bewußte Entspannung

durch Entspannungstechniken! Planen Sie Zeiten bewußter Entspannung ein, mindestens 15 Minuten täglich. Pausen, Mittagszeiten, Wochenenden, aber auch der Urlaub sollten »streßfreie« Zeiten sein. Sie sollten der »Problementfernung« dienen. Dies gelingt durch bewußte Entspannungsübungen, aber auch durch bewußte Freizeitgestaltung. Fitneß, Sport, Sauna gehören ebenso dazu wie Hobbys. Wichtig ist, daß die aktiv oder passiv genutzte Freizeit Freude macht und zu einer »Umpolung« von Körper, Psyche und Geist führt.

## 6. Bewußte Anspannung

durch aktive Lebensführung! Der Entspannung steht die aktive Streßbewältigung gegenüber. Der körperliche Abbau des Affektstaus wird durch ein systematisches sportliches Training erreicht. Wählen Sie sich eine Sportart, die Ihnen Spaß macht, und machen Sie sich immer bewußt: Übersteigerte Leistungsansprüche können Dis-Streß erzeugen. Aktive Lebensführung heißt aber auch: Vermeidung körperlicher Risiken durch gesunde Ernährung, Reduzierung des Rauchens, Einschränkung des Alkoholkonsums und des Medikamentenverbrauchs.

## 7. Positive Umwelt:

Schaffen Sie sich eine streßfreie Umgebung! Die Auswirkungen einer durch Streß belasteten Umwelt hängen im Beruf wesentlich von zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb einer Firma, vom

praktizierten Führungsstil und vom Betriebsklima ab. Vergleichbares gilt auch für die Familie. Man kann zu einer positiveren Umwelt beitragen, indem man seinen Mitmenschen mehr Vertrauen und Sympathie entgegenbringt. Betrachten Sie Probleme im sozialen Bereich auch aus der Sicht der anderen. Hilfreich kann es sein, weniger zu reden, mehr zuzuhören, zu beobachten und andere Meinungen zu tolerieren. Es geht aber auch darum, in sozialen Beziehungen eigene Rechte und Bedürfnisse zu artikulieren und Zonen gegenseitigen Respekts zu vereinbaren. Bei der Auswahl von sozialen Kontakten sollte man vorsichtig vorgehen und Beziehungen herstellen, die stärkend und unschädlich sind.

## 8. Streßfreie Arbeitsorganisation:

Agieren Sie, statt zu reagieren! Streß entsteht vor allem im reaktiven Zeitstreß. Bewahren Sie sich eine gut ausgewogene und herausfordernde Arbeitsmenge. Wer dauernden Zeitdruck erfährt, sollte versuchen, aktiv zu planen, weniger wichtige Dinge zu delegieren und Zeitpuffer einzuplanen. Überlastungen und Krisen werden durch Zeiten des Aufatmens ausgeglichen. Ein voller Schreibtisch zeugt von schlechter Arbeitsorganisation und zwingt zum Weitergrübeln am Feierabend. Zeitpolster sind unbedingt notwendig, um auch wichtige Dinge in Ruhe erledigen zu können. Auch die Mitarbeiter können dazu beitragen, »störungsfreie« Zonen zu schaffen.

## 9. Distanz und Gelassenheit:

Schaffen Sie sich Ruhe- und Rückzugszonen! Streß entsteht häufig deshalb, weil die notwendige Distanz zu Aufgaben, zu Menschen und zu sich selbst verlorengeht. Man sollte den Mut finden, sich einmal in der Woche den Anforderungen aus Beruf, Familie und Freizeit zu entziehen. Die vielen unterschiedlichen Rollenerwartungen verhindern sonst die eigene Standortbestimmung. Selbstbesinnung und das Zurückfinden zu sich selbst sind notwendige Voraussetzungen zur Streßbewältigung.

## 10. Freude und Erfolgserlebnisse:

Lernen Sie, sich wieder zu freuen! Verschaffen Sie sich positive Erlebnisse und Freude. Viele haben verlernt, sich zu freuen und alltägliche Dinge zu genießen. Finden Sie Freude auch an einfachen Selbstverständlichkeiten. Es gibt viele Annehmlichkeiten des täglichen Lebens, über die man sich freuen sollte. Positive Erlebnisse erhöhen die Streßtoleranz. Versuchen Sie, wenigstens einmal täglich Freude zu empfinden! ■



# Der Manager mit dem grünen Punkt

Dr. Frieder Lauxmann  
Deutsche Post, Karlsruhe

Hemden nützen sich ab und Autoreifen, Ideen und natürlich Menschen. Durch Gebrauch werden Sachen und Menschen verbraucht. Ihr Wert sinkt. Allerdings weiß man, daß ein Auto, das 10 Jahre in der Garage gestanden hat, nicht viel mehr wert ist, als eines, das 10 Jahre gefahren wurde. Auch die Zeit ist also ein Abnutzungsfaktor. Diese Erkenntnis ist nichts Neues. Das eigentliche Geheimnis ist das der Haltbarkeit. Es gibt da zum Beispiel Musikstücke, die einem schon, wenn man sie dreimal gehört hat, auf den Geist gehen und andere, die erschließen ihren Reiz erst bei der hundertsten Wiederholung. Die Haltbarkeit scheint an vielerlei äußerlichen Eigenschaften zu hängen, in Wirklichkeit ist sie ein eigenes Phänomen, das tief im Inneren der Dinge steckt. Für vieles ist sie das eigentliche Qualitätsmerkmal, auch für Menschen. Es fragt sich, ob und wozu man die Haltbarkeit braucht. Sie kann geradezu lästig sein. Ich habe da beispielsweise einen Anzug, der nach vielen Jahren strapaziösen Gebrauchs immer noch so aussieht wie am ersten Tag. Trotzdem habe ich allmählich den Eindruck, daß ich ihn endgültig ausrangieren müßte, weil er irgendwie veraltet aussieht. Das fällt mir nicht leicht. Ganz anders wäre es, wenn man einfach sagen könnte, jetzt ist er verbraucht. Von Antiquitäten wollen wir zunächst noch schweigen, die haben ihre eigene Geschichte. Aber wer kein Museum anlegen will, muß von Zeit zu Zeit alte Dinge entsorgen. Nun zeigt es sich aber, daß es leichter ist, einen alten Anzug loszuwerden als den, der darin steckt. Hier sind wir bei einem der größten Managementprobleme.

Ein Mensch ist ja nicht nur einfach eine Arbeitskraft, sondern er verkörpert zugleich eine Vielzahl von Eigenheiten, Gedanken, Fähigkeiten, Erfahrungen, Beziehungen, Wertvorstellungen, Verkrustungen und Vorurteilen. Sie alle zusammen und noch vieles mehr machen die Persönlichkeit aus, die man in einem

bestimmten beruflichen Feld braucht oder nicht mehr braucht. In Zeiten, in denen alles drunter und drüber geht, in denen die schnelle Anpassungsfähigkeit eine der Haupttugenden ist, ist der Gebrauchswert eines Menschen davon abhängig, wie schnell es ihm gelingt, sich jeweils auf die neuen Anforderungen einzustellen, ohne dabei einige nützliche Fähigkeiten zu verlieren. Die Haltbarkeit ist insoweit nur die eine Seite, die andere ist die der Wiederverwend- bzw. Entsorgbarkeit. Der Manager mit dem »grünen Punkt« ist anscheinend ein Ideal unserer Wirtschaft und Gesellschaft. In bezug auf Halt- und Wiederverwendbarkeit gibt es drei verschiedene Typen: den Dauermanager, den Mehrweg-Manager und den Ex-und-hopp-Manager.

## 1. Der Dauermanager

Es handelt sich hier um einen Menschentyp mit großen Erfahrungen, eindrucksvoller Autorität, festem Charakter, stabilem Nervensystem, unverwüstlicher Gesundheit und flexibler Denkweise. Der Dauermanager ist gereift und bleibt ewig jung-dynamisch. Hinzu muß kommen die geistige und vor allem die örtliche Mobilität. Der Dauermanager übersteht es schadlos, wenn er jährlich dreimal umziehen und zwischendurch einmal ein paar Jahre in Japan und in Argentinien fern von der Familie leben muß. Er ginge auch an den Nordpol, wenn es dort etwas zu holen gäbe. Diesem Typen begegnet man vor allem in Stellenanzeigen. Ob es ihn auch in natura gibt, ist noch nicht erwiesen. Aber in Ansätzen sind solche Eigenschaften sicher bei einigen erkennbar. Für solche Menschen werden Stargagen bezahlt, weshalb sie sich manchmal das Recht herausnehmen, sich wie Stars aufzuführen. Sie sind, wie gesagt, für Dauergebrauch konstruiert, werden aber dann manchmal ein ähnliches Problem wie mein Anzug. Auch solche Menschen kommen mit dem, was sie darstellen, eines Tages kaum merklich aus der Mode, dann werden sie zum ernststen Entsorgungsproblem. Wird das Unternehmen, dem sie dienen, von

einem anderen übernommen, dann zählen solche Menschen zu den Altlasten.

## 2. Der Mehrweg-Manager (MWM)

Der Begriff »Mehrweg« stammt ursprünglich von den entsprechenden Flaschen. Wie sie ist der MWM jeweils nach einer kurzen Reinigung sofort wieder neu zu verwenden. Es ist immer ein Vorteil, wenn etwas mehrmals mit unterschiedlicher Füllung fast ohne Abnutzung wiederverwendet werden kann. Der MWM trägt unsichtbar die internationale Aufschrift »recharge« oder »refill« und ist daher sehr begehrt. Er ist gegenüber dem jeweiligen Inhalt neutral und für alles zu gebrauchen. Vor allem leistet er keinen Widerstand, wenn er mit etwas für ihn bisher ungewohntem angefüllt oder neu beladen wird. Der MWM hat nur einen großen Nachteil: zwar läßt sich jederzeit sein Inhalt ändern, nicht aber seine Form. Er paßt nicht in jedes System. Wenn sich das System völlig ändert, kann auch er zur Altlast werden.

## 3. Der Ex-und-hopp-Manager (EHM)

Dieser Menschentyp hat sich aus dem MWM heraus entwickelt und ist daher ein Kind unserer Zeit. Es ist der Mensch mit dem »Grünen Punkt«, der für einmaligen Gebrauch ideal ist und dann, wenn man ihn nicht mehr braucht, leicht zum Abfall wandern kann, ohne daß er dort zum Entsorgungsproblem wird. Er ist aus wiederaufbereitem Material, ein Mensch also fürs Recycling. Der EHM ist deshalb so günstig für die Wirtschaft, weil man von vornherein von ihm weiß, daß man mit ihm nur ein überschaubares Risiko eingeht. Man bietet ihm einen Vertrag für eine begrenzte Zeit zwischen vier Wochen und fünf Jahren. Und beide Seiten wissen, daß man nach Ablauf dieser Zeit ein neues Leben versuchen kann und muß. Die Angst vor der Bindung ist ein modernes Phänomen. Sie kommt hier zwar beiden Seiten zugute, vor allem aber





dem Arbeitgeber. Der EHM ist ein manchmal nicht ganz unschuldiges Opfer dieser Mentalität. Wer die private Bindung scheut, kann nicht erwarten, daß andere sich ihm verpflichtet fühlen. So trifft es gewollt oder ungewollt, verdient oder unverdient auch viele, die anders denken als der typische EHM. Ihm ist das ganze Leben eine stets korrigierbare Vorsichtsmaßnahme, der Beruf wird zum Job und eine feste Bindung ist nur eine Art Freiheitsberaubung. Bindungslosigkeit und Freiheit sind für den EHM inhaltsgleich. Sein jeweiliger Lebens-(abschnitts)gefährte kann jederzeit ebenso leicht ausgewechselt werden wie der Arbeitgeber.

Längst überholt sind die Zeiten, in denen es noch als Verdienst galt, ein rundes Jubiläum in ein und derselben Firma zu feiern. Statt fünfzig Jahre in der Firma, könnte man heute den fünfzigsten Arbeitgeber des Berufslebens feiern. Statt fünfzig Jahre Ehe könnte man demnächst den fünfzigsten »Lebens«gefährten feiern oder den fünfzigsten PC. Wo man früher für eine Überzeugung kämpfte, kämpft man jetzt für die Freiheit, keine Überzeugung haben zu müssen. Das erleichtert das Leben ungemein, denn die geistige Gepäcklosigkeit ist ein hohes Ziel.

Dies gilt aber nicht nur für Manager, sondern für alle Ebenen und Schichten der Produktion. Wo man früher bei zusätzlichen Aufträgen neue Arbeiter eingestellt hat, fährt man heute ein paar Sonderschichten, stellt Zeitpersonal ein oder vergibt Aufträge ins Ausland usw. Oberster Antrieb ist auch hier die Angst vor der Bindung. Aus der Einwegflasche ist in den letzten Jahren die Einwegmentalität geworden. Beruf, Partner, Überzeugung: ex und hopp. Die Wegwerfgesellschaft bemächtigt sich zunehmend der Wirtschaft und aus dem Einwegprodukt wird mit der Zeit das Einweg-, also das Wegwerfunternehmen. Das einzige Problem ist, daß wir anfangen müßten, darüber nachzudenken, ob wir nicht alle miteinander von anderen, die längerfristige Strategien haben, als Wegwerfobjekte betrachtet werden.

Was geschieht mit einem Volk, in dem immer mehr Menschen dazu neigen, sich in geistige Tüppelbrüder zu verwandeln, wenn auch mit polizeilich gemeldetem Wohnsitz? Wird aus dem Landstreicher schon bald ein mehr oder weniger hoch bezahlter Wirtschaftstreicher? Oder wird der Globetrotter zum Wirtschaftsideal? Das wäre dann der Weltenbummler bzw. Wirtschaftsbummler, auch ohne alkoholische Neigung.

\*\*\*\*\*

Diese drei Typen sind natürlich nur Beispiele, vermutlich gibt es noch mehrere, vor allem dann, wenn man die Mischtypen berücksichtigt. Mit welchem Menschentyp hat nun ein Unternehmen die besten Chancen im Überlebenskampf? Dafür gibt es natürlich kein Patentrezept. Aber eines kann sicher angenommen werden: es handelt sich hier um ein Optimierungsproblem, für das es keine Optimierungsmethode gibt. Diese Aussage ist nicht so nichtssagend, wie sie sich den Anschein gibt. Es kommt nämlich darauf an, Chancen und Risiken im Umgang mit Menschen als sein eigenes Problem zu erkennen. Wer die Bindung scheut, wird nicht eingebunden. Wer sich selbst nie überzeugen läßt, kann andere nicht überzeugen. Wer zum Typ 1 werden möchte, muß nach Menschen Umschau halten, die diesem Typ näherkommen als andere. Darauf muß er seine Entscheidungen abstellen. Wer nur mit der Mode gehen will, leidet am meisten, wenn er eines Tages selbst für altmodisch gehalten wird. Nur derjenige wird nicht darunter leiden, dem das Modebewußtsein der anderen unwichtig ist, weil er sich selbst ein paar Eigenschaften und Überzeugungen bewahrt hat, die keiner Abnutzung unterliegen. Es geht also nicht nur um die haltbaren Reifen, sondern auch um den haltbaren Menschen, den also, der in sich selber Halt hat und nur dadurch anderen Halt bieten kann. Schließlich kann nur er dafür sorgen, daß aus unhaltbaren Zuständen haltbare werden. Wer selbst immer wieder anderweitig Halt sucht, wird nie ein Anhaltspunkt und kann Willkür und Konfusion nicht Einhalt gebieten.

Ein Unternehmen, das für sich und in Gemeinschaft mit anderen danach strebt, haltbare Zustände zu schaffen, kann auf die Ex-und-hopp-Mentalität auch dann verzichten, wenn ihm dadurch das eine oder andere wirtschaftliche Schnäppchen entgeht. Der haltbare Mensch kann es in Geduld ertragen, daß er eines Tages selbst zur Antiquität wird. ■





# Mitgliederwerbeaktion



Sie erinnern sich: 40 Jahre jung wurde letztes Jahr unsere VHP. Wir können auf große Erfolge in den letzten 4 Dezennien zurückblicken. Als Anwalt der Interessen der höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost spielte und spielt die VHP eine wichtige Rolle und wird von Vorständen wie auch von politischen Gremien als Gesprächspartner geschätzt und ernst genommen.

Die Gemeinschaft der Mitglieder unserer Vereinigung ist dabei die tragende Säule, die unsere Erfolge sichergestellt hat und auch zukünftig sicherstellen wird. Aus diesem Grund ist es wichtig für uns, möglichst viele höhere Führungskräfte in unserem Kreis zu wissen. Jedes weitere Mitglied

stärkt unsere Gemeinschaft und läßt uns unsere Interessen noch wirksamer vertreten.

Deshalb haben wir im Herbst letzten Jahres zu unserer Mitgliederwerbeaktion aufgerufen, um durch gezielte Aufklärung über Inhalte weitere Kolleginnen und Kollegen für unsere Vereinigung zu gewinnen. Die Zahl der eingegangenen Neuanmeldungen beweist uns, daß durch zielgerichtete Kommunikation des Erreichten und der zukünftigen Ziele der VHP Mitglieder zu gewinnen sind. Wir wollen daher noch einmal jedes Mitglied dazu aufrufen, weiter verstärkt seine Überzeugungsfähigkeit einzusetzen, um neue Mitglieder zu gewinnen.

Kontakt mit potentiellen Mitgliedern hat fast jeder. Warum sollte man in einer kurzen Pause des dienstlichen Miteinanders nicht

auf die VHP verweisen? Argumente für die Mitgliedschaft gibt es genügend, einige finden Sie in der Anzeige auf der nächsten Seite. Für Ihre Mühe erhalten Sie eine ganz besondere Anerkennung: Eine Telefonkarte »40 Jahre VHP«, die in einer Mini-Auflage von nur 320 Stück aufgelegt worden ist. Sollten Sie als Leser dieser Zeilen noch kein Mitglied der VHP sein und Interesse an den Aktivitäten unserer Vereinigung gefunden haben, so können Sie sich näher über die Adresse unseres Bundesgeschäftsführers, die Sie auf der nächsten Seite dieses Heftes finden, informieren. Sollten Sie sich **selbst** dazu entschließen, in unserer Interessenvertretung aller höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost Mitglied zu werden, so werden **Sie** dafür mit unserer Telefonkarte belohnt. ■

## Beitrittserklärung

Hiermit erkläre ich meinen Beitritt zur Vereinigung der höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost (VHP).

Name: .....	Vorname: .....
Titel: .....	Geburtsdatum: .....
Amtsbezeichnung: .....	Eintritt DBP: .....
Pers.-Nr. ....	Fachrichtung: .....
Dienstanschrift:	Privatanschrift:
Stelle: .....	
Straße: .....	Straße: .....
Ort: .....	Ort: .....

Ich bin damit einverstanden, daß die VHP die o.g. Daten zu meiner Person für ein Mitgliederverzeichnis speichert.

Hiermit ermächtige ich die VHP widerruflich meinen VHP-Mitgliedsbeitrag bei Fälligkeit zu Lasten meines

Kontos Nr. ....	BLZ .....
bei der .....	durch Lastschrift einzuziehen.

.....	.....
Ort, Datum	Unterschrift

Ich habe das neue Mitglied empfohlen:

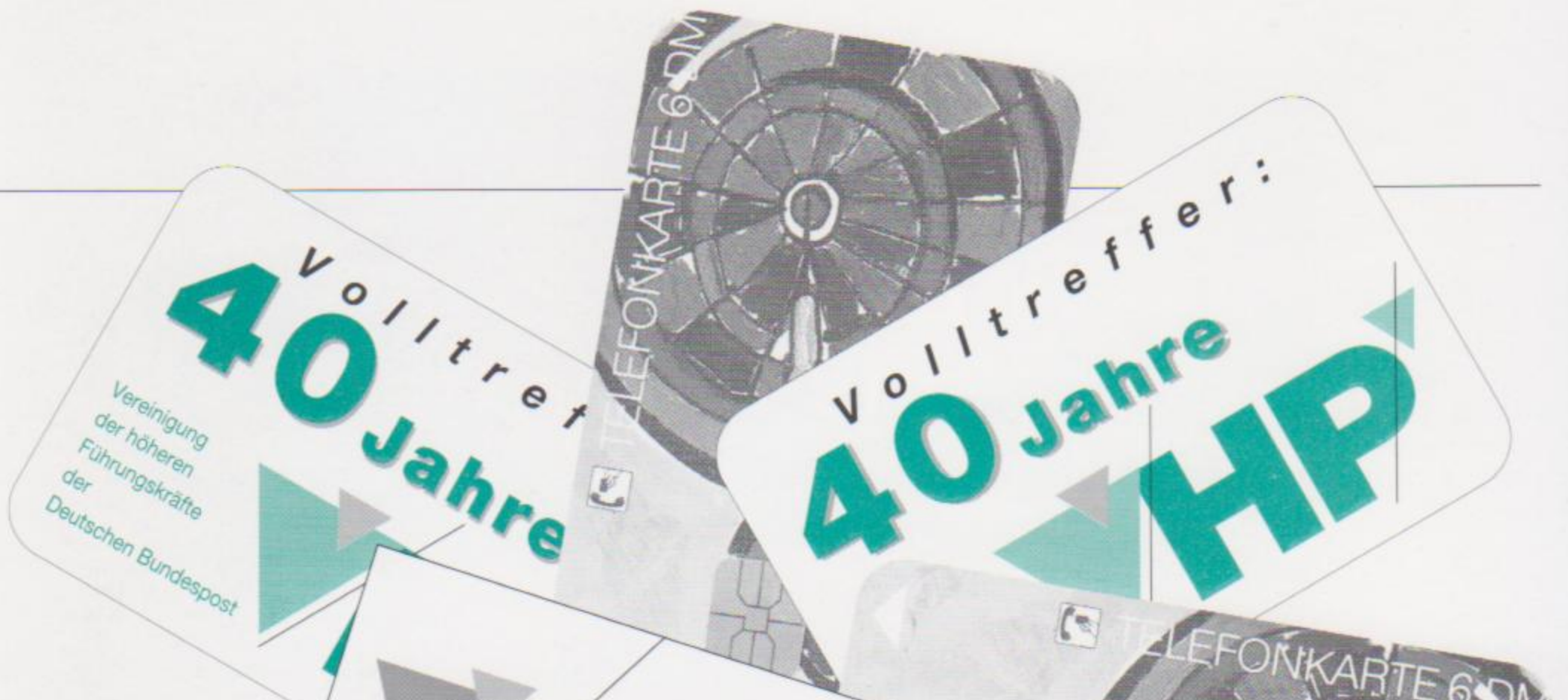
Name: .....	Vorname: .....
Straße: .....	Ort: .....

Ich bin Mitglied im VHP-Bezirksverein: .....

Ort, Datum .....	Unterschrift.....
------------------	-------------------

Einsenden an: VHP-Forum, Postfach 10 10 40, 70009 Stuttgart · Mitgliederwerbeaktion





Volltreffer:  
**40 Jahre**  
Vereinigung  
der höheren  
Führungskräfte  
der  
Deutschen Bundespost

Volltreffer:  
**40 Jahre**  
**HP**



Vereinigung der  
höheren Führungskräfte  
der Deutschen Bundespost

**Es lohnt sich dabei zu sein!**

- intensive und kompetente Vertretung Ihrer Interessen in den Vorstandsetagen und politischen Gremien.
- aktuelle berufspolitische und politischen Informationen in der Zeitschrift VHP-Forum.
- Beratungsservice bei außertariflichen Arbeitsverhältnissen.
- Kooperation mit VAF (Verband Angestellter Führungskräfte) und anderen Verbänden der Führungskräfte.
- Pflege von internationalen Kontakten auf Führungsebene.

**VHP: die Interessenvertretung der höheren Führungskräfte des gesamten Postkonzerns!**

**Informieren Sie sich!**

Kontaktadresse: Bundesgeschäftsführer  
Dipl.-Ing. Richard Probst  
Postfach 10 10 40  
70009 Stuttgart

Tel. (07 11) 100 - 2330,  
Fax (07 11) 100 - 1257



**Alles  
aus einer Hand**

**PSD -  
Baufinanzierung**

**Wir Postler haben unsere Bank  
zum Bauen, Wohnungskauf,  
Modernisieren, Renovieren und  
Umschulden.**

Denn dort gibt's die passende  
Finanzierung. Zu günstigen Kondi-  
tionen; auch mit Zinsfestschreibung.  
Und schnell verfügbar. Damit aus  
dem Traum vom Haus schon bald  
das Traumhaus wird.

**PSD**

**Post-Spar- und Darlehnsverein**

*Bank für alle  
bei der Post*

Es gibt viele gute Gründe Mitglied bei uns zu sein