

7. Entwicklung eines didaktischen Ansatzes für die Qualifizierung und Wissensnutzung auf der Grundlage der Synthese aus der Theorie der Strukturation und Synergetik

In diesem Kapitel erfolgt nun die Entwicklung eines didaktischen Ansatzes, der die Mitarbeiterqualifizierung im Arbeitsprozess sowie die Nutzung des Wissens seitens der Unternehmungen beleuchtet und dabei die Bedingungen und Voraussetzungen in betrieblichen Organisations- und Rechtsformen prozesshaft berücksichtigt. Basis der folgenden Erarbeitung ist die Synthese der Theorie der Strukturation und der Synergetik sowie die im Kapitel 6 angebotenen Konzeptionen der Begriffe des Konzerns und des Unternehmungsnetzwerkes einschliesslich ihrer Zusammenhänge mit dem prozessualen Management dieser. Es wird damit der Versuch unternommen, die Gestaltung und Entwicklungsbedingungen von Weiterbildungs- und Wissensnutzungsprozessen innerhalb der strukturellen Handlungsvoraussetzungen der privatwirtschaftlichen Unternehmungen auf einer theoretischen Grundlage zu problematisieren, um so einen reflektierten Umgang mit pädagogischen Handlungsweisen zu ermöglichen.

Dem Anspruch der Erziehungswissenschaft nach überprüfbaren Erklärungen und Handlungsorientierung für die pädagogische Praxis wird hier insofern nachgekommen, als dass Prognosen für die Beobachtung möglicher zukünftiger Ereignisse aufgrund erklärter vergangener Fakten angestrebt und geliefert werden (vgl. auch Dürr 2001, S. 1). Diese Prognosen bilden die Grundlage, um für die Qualifizierung und Wissensnutzung im Arbeitsprozess künftig organisatorische, didaktische, methodische und fachliche Konsequenzen ziehen zu können (vgl. Dürr & Aisenbrey „Themenbereich selbstgesteuertes Lernen“, S. 3). In diesem Kapitel werden die Prognosen anhand der für Konzerne und Unternehmungsnetzwerke vorliegenden *beschriebenen* Fakten (Kapitel 2 der Arbeit) und ihrer theoretischen Analyse im Kapitel 6 der Arbeit vorgenommen. Angemerkt sei, dass auch diese wahrgenommene und dokumentierte Phänomene darstellen. Im nachfolgenden empirischen Teil der Arbeit erfolgt eine Ergänzung um *beobachtete* Fakten.

Ausgehend von den im Kapitel 1 vorgelegten Leitfragen dieser Arbeit werden zunächst grundlegende Überlegungen zum Begriff des Lernens in der hier vorgestellten Perspektive dargelegt. Darauf aufbauend erfolgt mit dem Modell der "betrieblichen Lerngestalt" eine erste Identifikation des Zusammenhangs zwischen individuellen Lernvorgängen sowie der betrieblichen Qualifizierung und Wissensnutzung, der Organisations- und Rechtsformen und dem Management. Dem Forschungsdesign entsprechend werden allerdings in dieser Arbeit die individuellen Lernvorgänge weitgehend abgegrenzt. Vielmehr werden insbesondere die Wechselbeziehungen zwischen den Möglichkeiten der Qualifizierung sowie Wissens einbringung und –nutzung im Arbeitsprozess, der vorhandenen betrieblichen Organisations- und

Rechtsform als auch dem Handeln des Managements fokussiert. Es wird nach den aus theoretischer Sicht erwartbaren Qualifizierungsmaßnahmen und Wissensnutzungsphänomenen in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken bei Beibehaltung und Veränderung dieser gefragt.

Hierzu erfolgt zunächst eine nähere Beschreibung und Untersuchung der Auswirkungen des Managements und der Organisations- und Rechtsform auf die Qualifizierung. Der synergetischen Prozessbetrachtung entsprechend wird hierbei nach Stabilität und Instabilität der Organisations- und Rechtsform differenziert. Anschließend wird der zirkuläre Zusammenhang geschlossen, indem die möglichen Auswirkungen der Qualifikation der Mitarbeiter auf das Management und die Organisations- und Rechtsform analysiert werden. An dieser Stelle werden auch die Bedingungen der Wissensnutzung in Unternehmungen und insbesondere in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken geprüft. Besondere Aufmerksamkeit findet hierbei die Prüfung, inwieweit unter den gegebenen Voraussetzungen dem betriebswirtschaftlichen Erfordernis der strategischen Nutzung insbesondere von für die jeweilige Unternehmung *neuartigem* Wissen entsprochen werden kann. Schließlich werden die Einflussmöglichkeiten des Managements auf die Qualifizierung und Wissensnutzung aus der vorliegenden theoretischen Perspektive aufgezeigt, die jedoch als prinzipielle Empfehlungen und nicht als fertiges und bedingungslos einsetzbares Instrumentenset zu verstehen sind. Insofern sind die Empfehlungen eher als Prüfkriterien bezüglich des Managementhandelns aufzufassen, die im Zeitablauf immer wieder reflektiert werden sollten¹. Das Kapitel endet mit der – in dieser Arbeit nur umrissartigen – kritischen Würdigung anderer Ansätze für die Qualifizierung und Wissensnutzung im Arbeitsprozess im Vergleich zum hier entwickelten Entwurf.

7.1 Lernvorgänge und der Zusammenhang von Qualifizierung und Wissensnutzung, betrieblichen Organisations-/ Rechtsformen und Management

Die angestrebte Erfassung eines Zusammenhangs zwischen Qualifikationsanforderungen, betrieblichen Organisations- und Rechtsformen sowie dem Management setzt voraus, dass auch Lernvorgänge als sich selbst stabilisierende Gestalten verstanden werden, so wie es die Synergetik ermöglicht (vgl. Dürr & Aisenbrey 2003, S. 2).

Die strukturelle Kopplung von Kognition-Emotion und Gehirnstruktur ermöglicht den Lernprozess. Eine Zufuhr von Information mittels Kommunikation vermag ihn dann auszulösen, da ebenfalls eine strukturelle Kopplung zwischen Kommunikation und Kognition-Emotion besteht (vgl. Kapitel 4.4.3.1 und 4.4.3.2 der Arbeit). Die zugeführte Information führt zu einer

¹ Ein mechanistischer Ablauf von Veränderungen mittels vorgefertigter Instrumentensets ist insbesondere unvereinbar mit der Synergetik, die das prinzipielle Muster von Veränderungen in nichtlinearen und komplexen Systemen verdeutlicht. Doch auch innerhalb der Theorie der Strukturation findet die Einsicht, dass bereits kleine Änderungen plötzliche und weitreichende Folgewirkungen haben können, zunehmend Beachtung (vgl. Kapitel 5.1.1 der Arbeit).

Wahrnehmung, die – sofern sie überhaupt erlebt wird – zunächst *schlicht* erfolgt². Die durch Weizsäcker vorgenommene Differenzierung von Wahrnehmungsarten und hierbei insbesondere die *reflektierte* persönliche Wahrnehmung (1992 b, S. 558 f.; vgl. 4.4.3.1 der Arbeit) verweist allerdings darauf, dass die sinnliche Wahrnehmung nicht als einzige Quelle der Erkenntnis angesehen werden muss³. Vielmehr folgt Weizsäcker der platonischen Annahme, dass *jede* Wahrnehmung als Wahrnehmung von Gestalt charakterisierbar ist (Dürr 2004, S. II; Herv. d. Verf.)⁴. Grundsätzlich führt nicht die Akkumulation und Verallgemeinerung von Wahrnehmungen zu einem Gewinn von Erfahrung. Statt dessen verweist die neuere Kognitionswissenschaft in ihrer handlungsbezogenen Orientierung für die Akkumulation von Erfahrung, m.a.W. für die Entwicklung des Bewusstseins, auf die Notwendigkeit der Kommunikation mit der Welt (vgl. Dürr & Aisenbrey 2002, S. 6 f. sowie Kapitel 4.4.3.2 der Arbeit).

Der Erwerb von Wissen, m.a.W. der Erkenntnis- oder Erfahrungsgewinn, setzt die Einfügung des Neuen in bereits vorhandenes Wissen voraus. Die neuen Erkenntnisse müssen wenigstens teilweise den vorhandenen Erfahrungen entsprechen, um den Wissensbestand erweitern oder auch in Frage stellen und ggf. ersetzen zu können. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass das Neue in einer verständlichen Sprache gefasst ist, um die Wahrscheinlichkeit des Verständnisses zu erhöhen. Denn: „Ohne unmittelbar verständliche Sätze gäbe es keine Erkenntnis. Unmittelbar verständliche Sätze sind aber gleichsam unbewusste Akte. Ihre Worte gelten unreduziert, sie sind undefiniert“ (Weizsäcker 1983, S. 141).

Erfahrung ist jedoch nicht definierbar ohne die Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft, die als unbezweifelbare Bewusstseinstatsache Vorbedingung jeder möglichen Erkenntnis ist (Wehrt 1996, S. 260). Bereits Kant betont besonders die Bedingungen der Möglichkeit von Erfahrung. Nach Weizsäcker ist die erste Bedingung für die Möglichkeit von Erfahrung der Unterschied von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, m.a.W. die Struktur der Zeit⁵ (a.a.O., S. 264). Damit steht jedes Wissen im Horizont der Zeit (Weizsäcker 1992 b, S. 878), wobei die Quantentheorie in ihrer abstrakten Rekonstruktion zudem auch die Subjektbezogenheit allen Wissens über Gegenstände der Erfahrung zeigt (Dürr 2001, S. 3; vgl. auch Kapitel 4.2.2 der Arbeit m.w.N.)⁶. Schließlich sei nochmals betont, dass die Quantentheorie – als Theorie der kontinuierlichen Möglichkeiten für trennbare, diskrete Alternativen – essentiell endliches Wissen ist (Weizsäcker 1992 b, S. 882).

Folglich kann der Erwerb von Wissen als sich unbewusst vollziehender Aufbau von Gestalten – i.e.S. Lerngestalten – in der Zeit begriffen werden. Dieser unbewusst verlaufende

² Allerdings bewirkt jede Informationszufuhr, d.h. jede Wechselwirkung mit der Umwelt, eine Wahrnehmung i.S.d. Definition von Heisenberg, unabhängig davon, ob dies bewusst oder unbewusst erfolgt (Weizsäcker 1992 b, S. 882).

³ Weizsäcker unterscheidet drei Wege der Erkenntnis: den moralisch-politischen, den mathematisch-physikalischen sowie den seelisch-mystischen (1992 a, S. 179).

⁴ Der Platonismus berücksichtigt jedoch nicht das Problem der geschichtlichen Zeit (Weizsäcker 1992 b, S. 503).

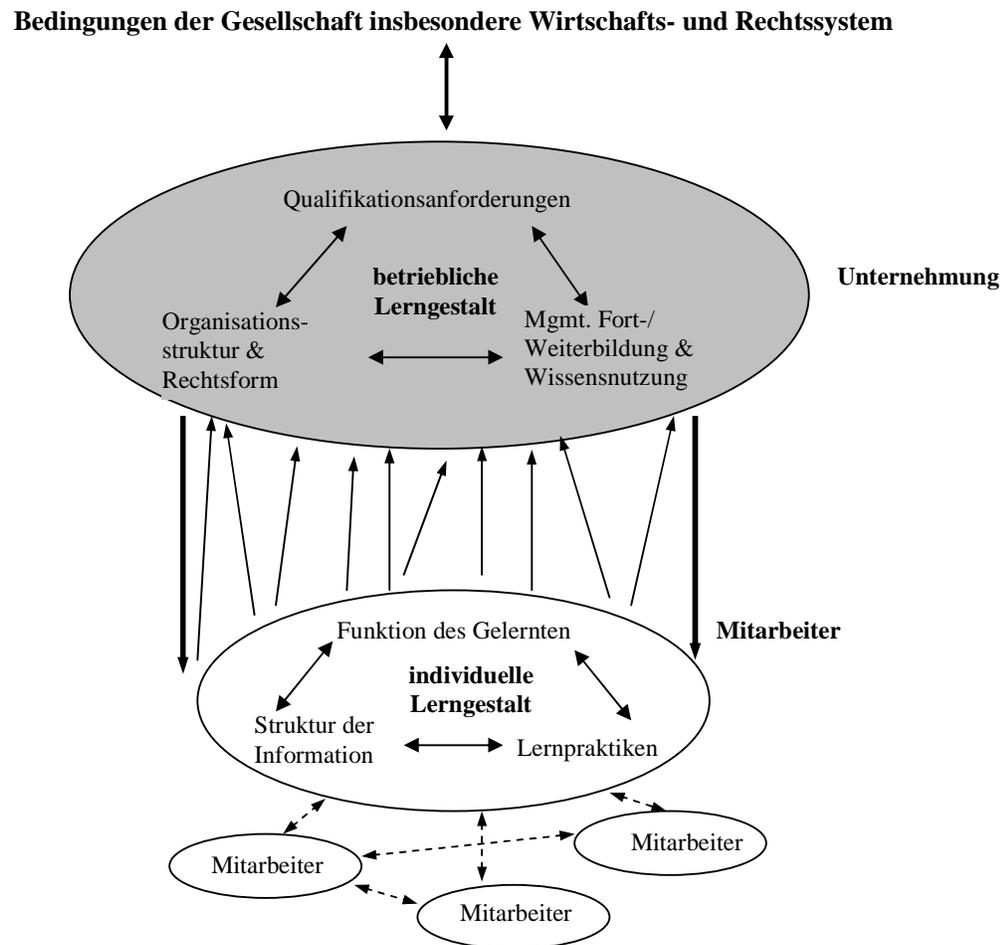
⁵ Hierbei definiert Weizsäcker Zeit als ständigen Übergang von Möglichkeit in Faktizität (1992 b, S. 881). Die qualitative Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft ist nicht Folge des Zweiten Hauptsatzes der Thermodynamik sondern vielmehr ist sie eine phänomenologische Prämisse (ders. 1991, S. 94).

⁶ Vgl. wiederum auch die Ausführungen zur Objektivität der Subjektivität in Kapitel 4.2.2 der Arbeit.

Lernvorgang wird in Akten der Fixierung, d.h. des Aufweisens unbewusster Tatbestände, in das Bewusstsein gehoben (vgl. Dürr 2001, S. 7). Der Wechsel von Ebenen und Krisen ist für Lernvorgänge daher geradezu kennzeichnend: Eine stabile Wissensgestalt wird durch die Hinzufügung neuen Wissens, durch die erstmalige Konfrontation mit neuem Wissen, in ihrer Stabilität beeinflusst (ebd.). Folgerichtig charakterisieren Ernst und Christine von Weizsäcker das Phänomen des Lernens als **Optimierung des Anteils von Erstmaligkeit und Bestätigung** (vgl. C. & E. U. v. Weizsäcker 1984, S. 175 ff.; Dürr 2001, S. 7). „Lauter Erstmaligkeit ohne Bestätigung ist Chaos, in dem nichts verstanden werden kann, schiere Bestätigung ist keine Information (bringt keine Überraschung)“ (Weizsäcker 1985, S. 203). **Lernen ist in dieser Perspektive ein Vorgang, bei dem sich ein Individuum auf die von aussen kommenden Einflüsse selbstgesteuert einstellt und dabei versucht, seine Stabilität zu erhalten** (Dürr & Aisenbrey 2002, S. 7). Da der Lernprozess als Entwicklung des Bewusstseins an das Individuum gekoppelt ist, wird im Rahmen der hier vorgestellten Sichtweise zugleich deutlich, dass er nicht – etwa durch Motivation – von aussen steuerbar, sondern nur beeinflussbar ist. **Alle Überlegungen und Maßnahmen zur Gestaltung und Einflussnahme von Lernprozessen innerhalb sozialer Systeme wie bspw. Unternehmungen, Unternehmungsnetzwerken und Konzernen zählen daher zu den jeweiligen Rahmenbedingungen** (Dürr & Aisenbrey 2002, S. 7). **Diese können dahingehend untersucht werden, ob sie ein optimales Verhältnis zwischen Erstmaligkeit und Bestätigung gewährleisten, die zum einen die Zufriedenheit mit dem Gelernten ermöglichen und zum anderen die Neugier auf zukünftige Lernprozesse erhalten** (vgl. Dürr 2001, S. 8; Dürr & Aisenbrey 2002, S. 1). Grundsätzlich geht Bestätigung von Struktur aus. Struktur, die jedem Gegenstand und allem, wovon man reden kann, immanent ist, enthält sogar fast ausschließlich Bestätigung und nur wenig Erstmaligkeit. Allerdings könnte ohne diesen geringen Anteil an Erstmaligkeit von Struktur keinerlei Information ausgehen, da i.d.R. erst durch das Hinzufügen geeigneter Erstmaligkeit die Wirkung bzw. Information einer Struktur ausgelöst oder ermöglicht wird (E. v. Weizsäcker 1986, S. 97).

Alle vorstehenden Aussagen über Lerngestalten bezogen sich jedoch auf Individuen und damit auf „individuelle Lerngestalten“. Im Weiteren wird hingegen insbesondere die „betriebliche Lerngestalt“ betrachtet, die aus dem Zusammenwirken der individuellen Lerngestalten entsteht und insofern die Makroebene darstellt. **Als betriebliche Lerngestalt wird hier bezeichnet die Gesamtheit der in einer Unternehmung von den Mitarbeitern insbesondere in ihrer Interaktion vollzogenen Lernprozesse, deren Ergebnisse als Wissen in die Produktion bzw. den unternehmerischen Erstellungsprozess einfließen.** In der vorliegenden Perspektive ist die betriebliche Lerngestalt im Systemfaktor Funktion gekennzeichnet durch die Gewährleistung der (insbesondere durch die Sachziele definierten) unternehmerischen Qualifikationsanforderungen. Der Systemfaktor Struktur wird gebildet durch die von der Organisations- und Rechtsform ausgehende Information. Schließlich sind als Praktiken einer betrieblichen Lerngestalt das Management bezüglich der Fort- und

Weiterbildungsangebote sowie der Wissensnutzung aufzufassen. In der folgenden Abbildung werden diese Zusammenhänge grafisch dargestellt.



Legende:
 ↗ Wirkung des individuellen Lernprozesses der Mitarbeiter auf die betriebliche Lerngestaltung
 ↓ Konsensualisierende Wirkung der betriebliche Lerngestaltung i.S.v. Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter
 Mgmt. Management

Abbildung 31: Das zirkuläre Verhältnis individueller und betrieblicher Lerngestaltung

Die Abbildung 31 verdeutlicht auch, dass die Systemfaktoren gemeinsam die Rahmenbedingungen der individuellen Lerngestalten mit ihren jeweils individuellen Lernprozessen der Mitarbeiter bilden. Aus synergetischer Sicht werden diese wesentlich im Sinne einer Konsensualisierung von der betrieblichen Lerngestaltung beeinflusst. Daher können mittels einer differenzierten Gestaltung dieser Rahmenbedingungen stets Modifikationen von Funktionen, Strukturen und Praktiken der individuellen Lerngestalten der Mitarbeiter für ihre Selbststeuerung und deren Kohärenz und Korrespondenz erfolgen (vgl. Dürr 2001, S. 5).

Aufgrund der konsensualisierenden Wirkung der betrieblichen Lerngestalt wird auch nicht der Versuch unternommen, die (theoretische) betriebliche Lerngestalt aus den aggregierten individuellen Lerngestalten herzuleiten. Zudem kann von allen weniger wichtigen Charakteristika der individuellen Lerngestalten abstrahiert werden, da im Rahmen der Synergetik die Interaktion den Mittelpunkt der Betrachtung bildet (vgl. Kapitel 4.2.2 der Arbeit). Eine wichtige und daher zu berücksichtigende Eigenschaft der Mikroelemente ist hier jedoch der individuelle Ordnungsparameter Bewusstsein und die mit diesem verbundene soziale Orientierung und Lernfähigkeit. Mit dem individuellen Ordnungsparameter, m.a.W. der Konstituierung der (Sub-) Systeme „individuelle Lerngestalt“, untrennbar verbunden ist die den Individuen gegebene Macht und Unabhängigkeit, die ebenfalls zu beachten sind.

Jedoch fokussieren die für diese Arbeit maßgeblichen Leitfragen:

1. Wie nehmen die strukturellen Handlungsbedingungen in Unternehmungsnetzwerken und Konzernen Einfluss auf die Gestaltung der Qualifizierung?
2. In welchen Formen verschaffen sich strukturelle Einflussnahmen in Prozessen der Qualifizierung Geltung?
3. Welche Auswirkungen haben die Qualifizierungen der MitarbeiterInnen auf die Gestaltung der Organisations- und Rechtsform als auch auf die unternehmerische Nutzung vorhandenen Wissens?

vorrangig die Makroebene der *betrieblichen Lerngestalt* in Unternehmungen, wobei diese Arbeit insbesondere die Organisationsstrukturen und Rechtsformen von Konzernen und Unternehmungsnetzwerken betrachtet (vgl. Abbildung 30). Daher erfolgt im folgenden vorrangig eine Analyse der Systemfaktoren der betrieblichen Lerngestalt in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken hinsichtlich ihrer Gewährleistung von Erstmaligkeit und Bestätigung unter den Bedingungen von Stabilität und Instabilität der Organisations- und Rechtsformen.

Gleichwohl ist infolge der Übertragung des synergetischen Rahmens auf die betriebliche Qualifizierung und Wissensnutzung auch eine Wirkung des individuellen Lernprozesses der Mitarbeiter auf die betriebliche Lerngestalt anzunehmen. Dies thematisiert auch die dritte Leitfrage der Untersuchung. Deren Beantwortung in der Diskussion, inwieweit ein Beitrag individueller Lerngestalten und damit eine Wissensnutzung in Unternehmungen aus theoretischer Sicht möglich ist, erfolgt in Kapitel 7.3 der Arbeit.

7.2 Auswirkungen des Managements und der Organisations-/ Rechtsform auf die Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter

Nach der ersten Identifizierung der betrieblichen Lerngestalt als Zusammenhang von Qualifikationsanforderungen, Organisations- und Rechtsform und Management insbesondere

bezüglich der Fort- und Weiterbildungsangebote und der Wissensnutzung⁷ erfolgt in diesem Abschnitt die Bearbeitung der Leitfragen:

- Wie nehmen die strukturellen Handlungsbedingungen in Unternehmungsnetzwerken und Konzernen Einfluss auf die Gestaltung der Qualifizierung und
- In welchen Formen verschaffen sich strukturelle Einflussnahmen in Prozessen der Qualifizierung Geltung (vgl. Kapitel 1.2 der Arbeit).

Hierbei ist zu betonen, dass in Übereinstimmung mit der aktuellen Entwicklung der betrieblichen Bildungsarbeit und ihrer Fokussierung des „Permanenten Lernens“ (vgl. Kapitel 1 der Arbeit) sowie auf der Basis der vorgestellten theoretischen Grundlage betriebliche Lerngestalten auch jenseits einzeln abgrenzbarer betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen identifiziert werden können. Vielmehr lässt sich der gesamte ggf. in der Arbeit stattfindende Qualifizierungsprozess in seinen Ebenen und Krisen betrachten.

7.2.1 Bei Stabilität der betrieblichen Organisations-/ Rechtsform

In Kapitel 6.2 der Arbeit wurde der Zusammenhang der betrieblichen Organisations- und Rechtsform und dem Management diskutiert. Hierbei wurden die strategischen Möglichkeiten einer Unternehmung bezüglich der Steigerung der Unabhängigkeit - die infolge des beständigen Marktwettbewerbs erforderlich sind – und die Auswirkungen der unterschiedlichen Optionen auf die Stabilität dargelegt. Dabei wurde auch auf die Abhängigkeit der strategischen Wahl von der Verfügung über (insbesondere alloкатive) Ressourcen verwiesen.

Auch Wissen ist als Ressource charakterisierbar: In einer betriebswirtschaftlichen Perspektive erscheint Wissen als produktiver (Potential-)Faktor, der in ökonomischen Handlungszusammenhängen als Produktivkraft zur Grundlage wirtschaftlichen Wachstums wird (Krebs 1998, S. 56, 72 sowie 289 m.w.N.).⁸

Dem kann aus der vorliegenden Perspektive insofern gefolgt werden, als dass die mit der Festlegung von Formal- und Sachzielen notwendigerweise verbundene Spezifizierung der unternehmerischen Funktionsbereiche wie bspw. Marketing und Vertrieb, Organisation und Führung, Personal etc. Ressourcen bedarf (vgl. Kapitel 6.1 der Arbeit). In dem hier interessierenden Fokus sind daher Mitarbeiter erforderlich, deren Qualifikationen diesen Festlegungen entsprechen, da erst dies – den Einsatz der Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend vorausgesetzt – den Zusammenhang zwischen Funktion, Struktur und Praktiken der Unternehmung ermöglicht.

⁷ Vergleichbar wird Wissensmanagement als abhängig von der Aufgabe (dem Wissensgegenstand), der Situation und dem Kontext sowie der spezifischen Organisationsform einer Unternehmung beurteilt (bspw. Krebs 1998, S. 288).

⁸ Im Gegensatz zu anderen Ressourcen ist Wissen vermeintlich unbegrenzt vermehrbar. Krebs verweist jedoch darauf, dass Wissen zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen - i.S.e. exklusiven Art der Wertschöpfung - nur beitragen kann, sofern es aufgrund seines Wertes, schlechter Substituierbarkeit, nicht möglicher Kopier- und Transferierbarkeit selbst eine spezifische Form von Knappheit aufweist (1998, S. 58 und 65).

Hervorzuheben ist, dass aufgrund der Differenzierungsnotwendigkeit einer Unternehmung gegenüber der Umwelt (vgl. Kapitel 6.1 der Arbeit) die Qualifikationsanforderungen auch sehr spezifische, unternehmensinterne Anteile enthält, die um so größer sind, je differenzierter die Unternehmung gegenüber der Umwelt ist. So dürfte bei der Entstehung neuartiger Branchen ebenso wie bspw. der unternehmensinternen Entwicklung neuartiger Technologien oder Produktionsverfahren ein Qualifikationsbedarf entstehen, der (vor ihrer allgemeineren Zugänglichkeit) nicht durch institutionalisierte Bildungsangebote abgedeckt werden kann.

Zudem erfordert der Wettbewerb in der sozialen Marktwirtschaft grundsätzlich eine beständige Neujustierung der Formal- und insbesondere der Sachziele von Unternehmungen (vgl. Kapitel 6.2.1 der Arbeit), die insofern die für den Erhalt und die Unabhängigkeit des Systems notwendige fortwährende Umweltdifferenzierung darstellt (vgl. Kapitel 5.2.2 der Arbeit). In der Folge unterliegen dann auch die Qualifikationsanforderungen einschließlich ihrer unternehmensinternen Anteile einem beständigen Anpassungsprozess, den die Mitarbeiter in ihren individuellen Lernprozessen antizipieren können müssen. Jede Unternehmung sollte daher bestrebt sein, nicht nur Mitarbeiter zu rekrutieren, deren individuelle Fähigkeiten den aktuellen Qualifikationsanforderungen zumindest in den nicht-unternehmensspezifischen Anteilen entspricht, sondern deren bisherige Entwicklung darüber hinaus auf möglichst vielfältige und erfolgreich vollzogene Lernprozesse hindeutet, da dies eine höhere Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Lernprozesse in der Zukunft impliziert⁹.

Grundsätzlich ist jedoch jeder (potentielle) Mitarbeiter lernfähig (vgl. Kapitel 4.4.3.2 und 7.1 der Arbeit). Insofern mag das genannte Kriterium der Rekrutierung eine höhere Sicherheit in der Personalauswahl bieten, darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass der in der Unternehmung fortlaufend zu vollziehende individuelle Lernprozess

- (1.) aufgrund seines prozessualen Charakters und der notwendigerweise vorhandenen unternehmensinternen Anteile der Qualifikationsanforderungen nicht ausschließlich mittels (i.d.R. punktuell stattfindender) externer Bildungsangebote initiiert werden kann und
- (2.) entscheidend von der betrieblichen Lerngestalt und damit von den Qualifikationsanforderungen, dem Fort- und Weiterbildungsmanagement und der Organisations- und Rechtsform geprägt wird, die ein möglichst optimales Verhältnis von Erstmaligkeit und Bestätigung herstellen sollte (vgl. Kapitel 7.1 und Abb. 30 der Arbeit).

Infolge der soeben unter (1.) aufgeführten Gegebenheiten ist stets zumindest ein Teil der erforderlichen Qualifikationen nur durch die jeweilige Unternehmung selbst – i.e.S. durch das interne Fort- und Weiterbildungsmanagement – vermittelbar. Jedoch sind von Unternehmungen grundsätzlich keine über ihre jeweiligen Qualifikationsanforderungen hinausgehenden

⁹ Als Indiz hierfür könnte gem. den Ausführungen zum Lernvorgang in Kapitel 7.1 der Arbeit verschiedene Erstmaligkeiten, bspw. ausgelöst durch Wechsel der Tätigkeiten, denen jedoch auch Bestätigungen gefolgt sein müssen, bspw. erkennbar an im folgenden darauf aufbauenden Tätigkeitsinhalten, herangezogen werden.

Fort- und Weiterbildungsaktivitäten, etwa i.S. einer Allgemeinbildung, erwartbar, da jeder unternehmerische Funktionsbereich, und so auch die dem Bereich Personal zugeordnete Fort- und Weiterbildung, Spezifizierungen der grundsätzlichen Funktion der Maximierung des Unternehmungswertes darstellen (vgl. Kap. 6.1 der Arbeit). In der Folge erfährt die Fort- und Weiterbildung in Unternehmungen eine besondere Ziel- und Projektorientierung, die an den gem. Kapitel 6.2.1 der Arbeit stetig zu modifizierenden Sachzielen ausgerichtet sein muss¹⁰.

Das Erfordernis der ständigen Veränderung der Sachziele einer Unternehmung auch innerhalb der Phase der Stabilität müsste zugleich die Garantie für ein recht hohes Maß an Erstmaligkeit als Grundvoraussetzung für den jeweils individuell von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu vollziehenden Lernvorgang darstellen.

Jedoch zeigte die Diskussion in Kapitel 6.1.1 der Arbeit, dass bestehende **Konzerne** dazu tendieren, die Umwelt als determinierbar anzusehen und Umweltveränderungen zu verkennen. Damit wird die aus der Umwelt entstehende Erstmaligkeit weitgehend ausgeblendet. Zudem ist der konzerninterne Dialog, der Erstmaligkeit auslösen könnte, insbesondere in Unterordnungskonzernen wahrscheinlich mangelhaft (vgl. Kapitel 6.2.2 der Arbeit). Hingegen geht von der Struktur des Konzerns - die zudem infolge des Ordnungsparameters „einheitliche Leitung“ im Vergleich zu demjenigen von Unternehmungsnetzwerken beständiger ist (vgl. Kapitel 6.1.1 und 6.2.1 der Arbeit) - zwar auch ein gewisses Maß an Erstmaligkeit, überwiegend jedoch Bestätigung aus (vgl. Kapitel 7.1 der Arbeit). Aufgrund der konsensualisierenden Wirkung der betrieblichen Lerngestalt für die individuellen Lerngestalten kann zudem gefolgert werden, dass sich der jeweils individuelle Lernvorgang vorrangig auf die Konzernstrukturen und den Umgang mit diesen beziehen wird. In der Folge sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die individuelle Lerngestalt des Mitarbeiters einen erkennbaren und über die vom Konzern, genauer dem Management bezüglich der Fort- und Weiterbildung, definierten Qualifikationsanforderungen hinaus reichenden Beitrag zur betrieblichen Lerngestalt leisten kann (vgl. dazu ausführlicher Kapitel 7.3 der Arbeit).

Das Management bezüglich der Fort- und Weiterbildung kann so jedoch auch eher als Etwas betrachtet werden, dass lediglich die Umsetzung der von den Eigenkapitalgebern beschlossenen Sach- und Formalziele sicherzustellen hat. Diese Auffassung wird zusätzlich begünstigt durch die konzern-strukturell legitimierten und damit begünstigten Top-Down-Strategien (vgl. Kapitel 6.2.2).

Unternehmungsseitig definierte Qualifikationsanforderungen, die über die Umsetzung der Sach- und Formalziele hinausgehen, sind zwar gemäß obiger Überlegungen in Unternehmungen grundsätzlich unwahrscheinlich, gleichwohl kann sich aus dem – sofern überhaupt vorhandenen, dann eher Konzerne betreffenden – Erfordernis einer Vereinbarkeitsstrategie

¹⁰ Vgl. auch Krebs, wonach die Generierung von Wissen in Unternehmungen stets nur eine Form von Handlungen neben anderen darstellt und die es zudem instrumentell in ihrer ökonomischen Nutzung zu vervollkommen gilt (1998, S. 72 und S. 288).

von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen sowie der externen sozialen Kontrolle (vgl. Kapitel 6.2 der Arbeit) ein Katalog an Weiterbildungsangeboten im bzw. durch den Konzern entstehen. Dabei mag auch der Wunsch, dass die individuelle Lerngestalt einen höheren Beitrag zur betrieblichen Lerngestalt leisten und somit das betriebswirtschaftliche Erfolgsversprechen von Wissensarbeit einlösen möge, entscheidend sein. Aufgrund ihrer Entstehungslogik sind diese Bildungsangebote nicht notwendigerweise mit der konzern-eigenen Organisations- und Rechtsform abgestimmt, zumal es auch an theoretischen Zugängen mangelt, die diese Notwendigkeit betonen¹¹.

Für die Mitarbeiter erscheinen diese vom Management unterbreiteten Angebote aufgrund ihres auf die Konzernstrukturen fokussierten individuellen Lernvorgangs eher als Anforderungen, die es – gewissermaßen unabhängig von den tatsächlichen organisatorischen und u.U. sogar individuellen Erfordernissen - zu erfüllen gilt, um weiterhin am System teilhaben zu dürfen. Die Teilnahme an diesen Angeboten durch die Mitarbeiter stellt für diese selbst – d.h. für ihre individuelle Lerngestalt - bei erfolgreichem Bestehen der Maßnahme eine Bestätigung dar. Hinsichtlich der individuellen Lerngestalt bezieht sich die Funktion des Gelernten auch durchaus auf die Herstellung der Einklangs zwischen individueller und betrieblicher Lerngestalt, insbesondere zu den vorab definierten Qualifikationsanforderungen.

Allerdings führt die sehr wahrscheinlich mangelhafte Abstimmung mit den konzern-eigenen organisatorischen Erfordernissen dazu, dass das erworbene Wissen nur unzureichend mit den Konzernstrukturen vereinbar ist. Das Gelernte kann dann keine weitere Bestätigung in der Arbeit erfahren und ist damit für den Konzern kaum strategisch nutzbar (vgl. nachfolgend auch Kapitel 7.3 der Arbeit).

Die in solche, mit den internen Bedingungen mangelhaft abgestimmten, betrieblichen Bildungsmaßnahmen gesetzten Erwartungen übersteigen daher höchstwahrscheinlich die erreichten systemischen Wirkungen. Dies wird wiederum die Verkennung des möglichen Beitrages der individuellen Lerngestalt zur betrieblichen Lerngestalt weiter begünstigen. Es verbleibt lediglich die Wahrnehmung der entstandenen Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen, die sich auf Unternehmungsebene als hinderlich für die Wahrung der Funktion der Unternehmungswertmaximierung erweisen. Damit befördert die Fort- und Weiterbildung vorrangig die individuelle Lerngestalt, ohne sie in die betriebliche Lerngestalt einzubinden. Die erreichten Qualifikationen des Mitarbeiters bleiben für die Unternehmung ungenutzt; der Mitarbeiter hingegen kann mit seinem so erreichten Ausbildungsniveau noch wahrscheinlicher zu einem anderen sozialen System mit entsprechendem Qualifikationsbedarf wechseln. Die Fort- und Weiterbildung ist somit in Konzernen mit Vereinbarkeitsstrategie von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen *und* externer Kontrolle wahrscheinlich dysfunktional.

¹¹ Hier erweist sich die praktische Bedeutung der Aussage „erst die Theorie entscheidet, was überhaupt beobachtet werden kann“ (Einstein zu Heisenberg, in: Weizsäcker 1985, S. 331), denn erst aus der Möglichkeit der Beobachtung können sich entsprechende Handlungen ergeben (vgl. auch Kapitel 4.4.3.1 der Arbeit).

Unterliegen hingegen Konzerne als börsennotierte AG einer Verdrängung der Personenbezogenheit durch Anonymität und dadurch bedingt einer verstärkten Fixierung auf die Unternehmungswertmaximierung und *gleichzeitig* aufgrund ihres vergleichsweise geringen Erfolgs kaum externer sozialer Kontrolle (vgl. Kapitel 6.2 der Arbeit), werden sie von der beschriebenen dysfunktionalen Wirkung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wahrscheinlich weniger betroffen sein. So ist unter diesen Bedingungen das Management bezüglich der Fort- und Weiterbildung aus Kostengründen zu einem verstärkten Abgleich der Maßnahmen mit den organisatorischen Gegebenheiten und Erfordernissen angehalten. Allerdings werden die erforderlichen Veröffentlichungen der aus dem Rechnungswesen gewonnen Unternehmensdaten eine am Zeitraum bis zur jeweils nächsten kapitalmarktbezogenen Berichterstattung orientierte Kurzfristigkeit beim Management der betrieblichen Fort- und Weiterbildung befördern.

Da eine Modifikation der Sach- und Formalziele durch die betriebliche Lerngestalt auch hier eher unwahrscheinlich ist, erscheint es ökonomisch i.S.d. Shareholder sogar sinnvoller, eigene Kosten der Weiterbildung zu reduzieren und entstehenden Bedarf an bestimmten Qualifikationen kurzfristig zu decken. Dies setzt allerdings nicht nur einen genügend großen Markt dementsprechender Bewerber voraus, sondern verkennt zudem die notwendigerweise vorhandenen unternehmensinternen Anteile der Qualifikationsanforderungen. Eine derartige Entscheidung des Management hinsichtlich der Fort- und Weiterbildung stört daher den Zusammenhang von Qualifikationsanforderungen und Organisations- und Rechtsform, die betriebliche Lerngestalt wird deshalb tendenziell auch in solcherart Konzernen beeinträchtigt.

In bestehenden **Unternehmensnetzwerken** werden hingegen Umweltveränderungen nicht ausgeblendet (vgl. Kapitel 6.1.2 der Arbeit). Außerdem ergibt sich aus dem sofern entstehenden dann allenfalls labilen Ordnungsparameter des Netzwerkes (vgl. Kapitel 6.1.2 der Arbeit) die Möglichkeit aber auch Notwendigkeit für eine Netzwerkunternehmung, beständig ihre eigene wirtschaftliche Unabhängigkeit zu erweitern, insbesondere mittels der Festlegung neuer umweltkorrespondierender Sachziele sowie struktureller Maßnahmen (vgl. Kapitel 6.2.1 der Arbeit). Es besteht damit ein im Vergleich zum Konzern höherer Anteil an – der Tätigkeit der Mitarbeiter selbst immanenter – Erstmaligkeit, der zudem durch den netzwerkweit möglichen Dialog weiter erhöht werden kann.

Hinsichtlich der Bestätigung sind die in Kapitel 6.2.1 erarbeiteten Charakteristika der Netzwerkstrukturen infolge ihres Variantenreichtums einer allgemeinen Beurteilung kaum zugänglich. Da jedoch die Kooperation nur auf einige Sach- und Formalziele zu beschränken und zudem eine fortwährende Erhöhung der Unabhängigkeit der Netzwerkunternehmung vorzunehmen ist, dürfte nur eine eingeschränkte Bestätigung durch das Netzwerk erfolgen können. Die für das Lernen erforderliche Bestätigung wird daher in erster Linie von den Strukturen der Netzwerkunternehmung selbst zu gewährleisten sein. Diese Tendenz wird vermutlich

verstärkt durch den ein hohes Maß an Vertrauen und Schutzmaßnahmen erfordernden netzwerk-weiten Dialog¹² (Kapitel 6.2.2 der Arbeit).

Infolge des hohen Anteils an Erstmaligkeit vermag bei entsprechender Bestätigung die individuelle Lerngestalt für die betriebliche Lerngestalt grundsätzlich auch einen über die vorab definierten Qualifikationsanforderungen hinaus reichenden Beitrag zu leisten (vgl. dazu nachfolgend Kapitel 7.3 der Arbeit). Die Qualifikationsanforderungen werden daher mehr von der sich im Zeitablauf ändernden Tätigkeit als vom Management der Fort- und Weiterbildung definiert. Dies, m.a.W. der hohe Anteil an Erstmaligkeit, könnte jedoch auch die Auffassung befördern, dass ein Management der Fort- und Weiterbildung nicht erforderlich sei (vgl. weiterführend Kapitel 7.4 der Arbeit). Dies würde jedoch die betriebliche Lerngestalt beeinträchtigen.

Aus dem hohen Anteil auch externer Erstmaligkeit ergibt sich auch eine höhere Wahrscheinlichkeit der Übereinstimmung der betrieblichen Lerngestalt mit den Bedingungen der Umwelt im Unternehmungsnetzwerk. Diese - im Gegensatz zum Konzern höhere - Wahrscheinlichkeit der Umweltübereinstimmung der betrieblichen Lerngestalt bleibt in der vorliegenden Perspektive vermutlich selbst bei einzeln abgrenzbaren Weiterbildungsangeboten erhalten, da deren Durchführung hier nicht dem Erfordernis einer Vereinbarkeitsstrategie von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen und/oder der externen sozialen Kontrolle entspringt (vgl. Kapitel 6.2 der Arbeit).

Sofern die Annahme zutrifft, dass die kleinere und mittlere Grösse von Netzwerkunternehmungen auf deren Nicht-Börsennotierung hinweist, entfällt zudem die Verpflichtung zu kapitalmarktbezogenen Berichterstattungen. Dies ermöglichte dem Management bezüglich der Fort- und Weiterbildung im Unternehmungsnetzwerk eine auch längerfristige Orientierung. Jedoch ist der Ordnungsparameter im Unternehmungsnetzwerk allenfalls labil und drängt zudem mehr zum Auseinanderfallen des Netzwerkes denn zu seinem Erhalt (vgl. Kapitel 6.1.2 der Arbeit). Die Auflösung des Ordnungsparameters im Netzwerkes dürfte höchstwahrscheinlich zur Aufgabe einer u.U. zuvor vorhandenen Langfristorientierung für die Fort- und Weiterbildung auf dieser Makroebene führen.

Auf der Mikroebene der einzelnen Netzwerkunternehmungen selbst führte deren mangelhafte Ausstattung mit allokativen Ressourcen gerade zur Bildung des Unternehmungsnetzwerkes (Kapitel 6.2.1 der Arbeit). Demzufolge besteht zwar eine gegenüber börsennotierten Konzernen höhere Wahrscheinlichkeit einer längerfristigen Perspektive der Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern, deren Umsetzung sind jedoch innerhalb der jeweiligen Netzwerkunternehmung höchstwahrscheinlich enge finanzielle Grenzen gesetzt.

Die Initiierung von hinsichtlich des Unternehmungswertes dysfunktional wirkenden – weil nur mangelhaft mit den organisatorischen Gegebenheiten und Erfordernissen abgestimmten – Weiterbildungsmaßnahmen ist lediglich in regionalen Unternehmungsnetzwerken erwartbar,

¹² Dialog als Zufuhr von Information vermag sowohl als Erstmaligkeit als auch Bestätigung zu wirken.

da in diesen eine Dominanz von sozialen und ökologischen Zielen vorliegen kann (vgl. Kapitel 6.2 der Arbeit). Im hier entwickelten Sinne sind dann jedoch die Weiterbildungsmaßnahmen auch nicht dysfunktional, da in diesem Fall das ökonomische Ziel, die Steigerung des Unternehmungswertes, gerade untergeordnet ist. Der wahrscheinlich strategisch ungenutzt bleibende Wissenszuwachs, der nur der *individuellen* Lerngestalt und damit der Wettbewerbsfähigkeit des Mitarbeiters gegenüber anderen Arbeitnehmern nutzt, entspricht insofern (un-)bewusst der Dominanz sozialer Ziele eines solchen Netzwerkes.

Insgesamt liegen weder in Konzernen noch in Unternehmungsnetzwerken per se optimale Bedingungen für Lernprozesse vor. Insbesondere ist das zu optimierende Verhältnis zwischen Erstmaligkeit und Bestätigung in Konzernen wahrscheinlich zugunsten der Bestätigung verschoben. In Unternehmungsnetzwerken ist hingegen ein zu hoher Anteil an Erstmaligkeit wahrscheinlich.

Wurden in diesem Abschnitt die strukturellen Handlungsbedingungen in Unternehmungsnetzwerken und Konzernen in ihrem Einfluss auf den Qualifizierungsprozess betrachtet, geht es im Folgenden um die Auswirkungen struktureller Einflussnahmen auf die betriebliche Lerngestalt.

7.2.2 Bei Instabilität der betrieblichen Organisations-/ Rechtsform

Die Veränderung der betrieblichen Organisations- und Rechtsform löst je nach gewählter Strategie mit einer jeweils unterschiedlich hohen Wahrscheinlichkeit eine Krise aus. Diese wird um so tiefer sein, je unterschiedlicher sich die Unternehmungen in ihren jeweiligen Praktiken, Strukturen und Funktionen bisher ausdifferenzierten (Kapitel 6.2 der Arbeit).

Wurde für die Unternehmung eine Krise ausgelöst, ändern sich mindestens die Organisationsstruktur- und Rechtsform als auch wahrscheinlich die Qualifikationsanforderungen, die an die sich in der Wandlung befindlichen Sachziele bspw. hinsichtlich der Arten und Qualitäten der Produktion gekoppelt sind. Da somit mindestens zwei Systemfaktoren der betrieblichen Lerngestalt betroffen sind, wird auch diese vermutlich krisenhaft. Der bisherige Ordnungsparameter der betrieblichen Lerngestalt löst sich auf und verliert seine konsensualisierende Wirkung auf die individuellen Lerngestalten der Mitarbeiter.

Mit der Auflösung des Zusammenhangs der Praktiken, Strukturen und Funktionen der Unternehmung als auch derjenigen der betrieblichen Lerngestalt entsteht ein sehr hohes Maß an Erstmaligkeit für die individuelle Lerngestalt der Mitarbeiter. In der Folge können auch diese Subsysteme der betrieblichen Lerngestalt instabil werden. Allerdings bewirkt der Mehrfachkomponentenstatus der Mitarbeiter ggf. Erfahrungen der Stabilität anderer sozialer Systeme. Dies führt gemeinsam mit der zu berücksichtigenden Unabhängigkeit der Mitarbeiter zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit des Ausscheidens aus der Unternehmung während der Instabili-

tät der Organisations- und Rechtsform. Zudem bestimmt grundsätzlich die Kraft eines Ordners, inwieweit Veränderungen der Rahmenbedingungen abgefangen werden können. Daher ist in dieser Sichtweise der Grad der *Instabilisierung der individuellen Lerngestalt* der Mitarbeiter entscheidend von der jeweiligen Ausprägung ihres individuellen Ordnungsparameters Bewusstsein abhängig und insbesondere inwieweit die Möglichkeit des Ausscheidens aus dem Konzern bzw. Unternehmungsnetzwerk bewusst ist.

Gleichzeitig befinden sich mit der Veränderung der Organisationsstruktur- und Rechtsform auch die bisher legitimierten Machtverhältnisse der Unternehmung in einer Wandlung. Daher ergeben sich für die Mitarbeiter neue Möglichkeiten, die ihnen vermittels ihrer individuellen Lerngestalt gegebene Macht für die Erreichung persönlicher Ziele einzusetzen.

Die individuelle Lerngestalt erhält aufgrund des Wirkungsverlustes der konsensualisierenden Kraft des Ordners der betrieblichen Lerngestalt einen Bedeutungszuwachs im einsetzenden Kooperations- und Konkurrenzprozess der Elemente der Mikroebene (Kapitel 4.2.5 der Arbeit). Dabei entscheiden die Wachstumsraten der einzelnen Ordner über deren Kooperation oder Konkurrenz (vgl. Kapitel 4.2.3). Demnach ist kooperierendes und/oder konkurrierendes Verhalten von Mitarbeitern – m.a.W. die Entscheidung über den Einsatz ihrer Macht – in der Phase der Instabilität der Organisations- und Rechtsform abhängig von ihren individuellen kognitiven und emotionalen Fähigkeiten, ihrer Lernfähigkeit und ihrer sozialen Orientierung. Der Vergleich zwischen den sich im Kooperations- und Konkurrenzprozess ergebenden individuellen Chancen mit denjenigen ausserhalb des betreffenden Konzerns oder Netzwerkes bestimmt über den Verbleib von Mitarbeitern und damit den Erhalt ihrer spezifischen Qualifikationen für die Unternehmung.

Damit postuliert der hier entwickelte Ansatz, dass in der Krise die individuellen Lerngestalten der Mitarbeiter mit ihren bisher erreichten Qualifikationsniveaus unter Machtausübung teils zusammenarbeiten und teils in Wettbewerb treten werden, um persönliche Ziele zu erreichen. Zudem besteht während der Instabilität für Mitarbeiter, die aufgrund ihrer vielfältigen und erfolgreich vollzogenen Lernprozesse besonders hohe Chancen bei anderen Unternehmungen mit entsprechenden Qualifikationsanforderungen haben, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit ihres Ausscheidens.

Diese Hypothese erhält eine besondere Relevanz, sofern die zur Erhöhung der Unabhängigkeit vorgenommene Unternehmungsstrategie dazu führt, dass sowohl ehemalige Mitarbeiter eines Unternehmungsnetzwerkes als auch die eines Konzerns innerhalb eines (neuartigen) sozialen Systems aufeinander treffen. Gemäß der Überlegungen in Kapitel 7.2.1 sind Mitarbeiter eines Unternehmungsnetzwerkes in der Verarbeitung von Erstmaligkeit höchst wahrscheinlich geübter als dies Mitarbeiter im Konzern vermutlich sein können bzw. müssen.

Daher kann gefolgert werden:

Selbst wenn das in Bildungsmaßnahmen nachgewiesene Qualifikationsniveau von Konzernmitarbeitern höher ist als dasjenige der Mitarbeiter eines Unternehmungsnetzwerkes, verfügen Letztere über Wettbewerbsvorteile. Diese beruhen auf einem sehr wahrscheinlichen Zeitvor-

teil bei der Restabilisierung der individuellen Lerngestalt aufgrund der beständigen Übung im Umgang mit Erstmaligkeit sowie der Vielzahl vollzogener Lernprozesse auch in der Schulung der Umweltwahrnehmung.

Aufgrund der Schulung der Umweltbeobachtung und der zuvor vorhandenen Umweltkorrespondenz der Sachziele¹³ werden ehemalige Mitarbeiter eines Unternehmungsnetzwerkes den wahrscheinlich bestehenden Mangel der Umweltkorrespondenz eines Konzerns in besonderer Schärfe wahrnehmen können. Ihre bisherigen Erfahrungen im Netzwerk lassen sie auch eine positive Aufnahme ihrer Kenntnisse erwarten, so dass sie sich auch im neuen Konzern gute individuelle Chancen erhoffen. Aufgrund der im Konzern – v.a. Unterordnungskonzern – vorhandenen Strukturen und Praktiken sowie insbesondere deren vermutlicher Top-Down-Strategien, um der Instabilität zu begegnen (vgl. Kapitel 6.2.2 der Arbeit), wird jedoch eine Nutzung dieser Informationen für eine Modifikation des Konzerns unwahrscheinlich.

Für die individuelle Lerngestalt der ehemaligen Netzwerkmitarbeiter kommt dies einer Beeinträchtigung ihrer Wettbewerbsvorteile gleich, sie wird erneut destabilisiert. Wahrscheinlich wird von den neu eingebundenen Netzwerkmitarbeitern erst jetzt das Ausscheiden aus dem Konzern erwogen. Andernfalls gilt es, nunmehr vorrangig die Möglichkeiten des individuellen Einbringens in die betriebliche Lerngestalt des Konzerns zu erlernen.

Dies ist auch Gegenstand des folgenden Abschnitts, der damit die Leitfrage nach den Auswirkungen der Qualifikation von Mitarbeitern auf die Gestaltung von Konzernen und Unternehmungsnetzwerken einschliesslich der Frage nach der unternehmerischen Nutzung von Wissen aufnimmt.

7.3 Auswirkungen der Qualifikation der Mitarbeiter auf das Management und die Organisations-/ Rechtsform einschließlich Bedingungen der Wissensnutzung

Bislang wurden Konzerne und Unternehmungsnetzwerke in ihren Auswirkungen auf die erwartbaren Qualifizierungen von Mitarbeitern analysiert. Im folgenden werden hingegen die theoretisch möglichen Effekte von Qualifizierungen auf Konzerne und Netzwerke betrachtet. Dies schließt den zirkulären Zusammenhang zwischen betrieblicher und individueller Lerngestalt. Hierbei wird insbesondere das betriebswirtschaftliche Erfordernis der unternehmerischen Verwertung vorhandenen, jedoch für die jeweilige Unternehmung *neuartigen* Wissens der Mitarbeiter für die weitere Unternehmensentwicklung berücksichtigt. In dieser Arbeit werden dazu vor allem die vorliegenden Bedingungen der Wissensnutzung in Unternehmungen geprüft. Damit geht es in diesem Abschnitt um die Beantwortung der dritten Leitfrage der Untersuchung, die die Auswirkungen vorhandener Qualifizierungen der Mitarbeiter auf die Gestaltung der Organisations- und Rechtsform thematisiert. Diese schließt die Frage nach der

¹³ Die bestehende Umweltkorrespondenz der Sachziele bei mangelnden allokativen Ressourcen war gerade der Anlass für die Unternehmung, sich in einen Konzern einzubinden (vgl. Kapitel 6.2.1 der Arbeit).

strategischen Nutzung vorhandenen Wissens seitens der Unternehmen ein, wobei diese insbesondere in der empirischen Untersuchung Beantwortung findet.

Voraussetzung ist wiederum die Identifikation der betrieblichen Lerngestalt als Makroebene und der individuellen Lerngestalt als deren Mikroebene (Abbildung 30). Diese Identifikation verdeutlicht zugleich, dass die betriebliche Lerngestalt erst durch die Interaktion und Kommunikation der individuellen Lerngestalten entstehen kann. Andererseits wird die individuelle Lerngestalt, und damit der Erwerb von Wissen, von der Makroebene entscheidend beeinflusst. Diesbezüglich konnten aus beschriebenen Fakten für Konzerne und Unternehmensnetzwerke unterschiedliche Grade an Erstmaligkeit und Bestätigung abgeleitet werden (vgl. Kapitel 7.2.1 der Arbeit).

Vor ihrer jeweiligen aktuellen Tätigkeit haben die Mitarbeiter von Konzernen und Unternehmensnetzwerken jedoch verschiedene andere soziale Systeme erlebt wie Schule, Ausbildungsstätte und/oder Fachhochschule bzw. Universität, andere Unternehmungen, Interessengemeinschaften, Sportvereine etc.. Zudem sind sie als Individuen mit Mehrfachkomponentenstatus auch weiterhin Teil anderer sozialer Systeme innerhalb und außerhalb des Konzerns oder Netzwerkes (vgl. Kapitel 4.4.3.3 der Arbeit). Bei sozialen Systemen innerhalb von Konzernen und Unternehmensnetzwerken ist bspw. an die Zugehörigkeit zu Teams, Arbeitsgruppen, Verantwortungsbereichen, Unternehmen des Konzerns bzw. Netzwerkes zu denken; außerhalb neben den bereits erwähnten Interessengemeinschaften, Vereinen und Parteien insbesondere an Familie und Freundeskreis.

Die von all diesen (Sub-)Systemen ausgehende und ausgehende Information verändert(e) auf der Grundlage des individuellen Ordnungsparameters Bewusstsein die jeweils individuumsspezifische Wahrnehmung. Dies führt zu individuellen Erfahrungen, die in ihrer Gesamtheit ein persönliches Wissen bzw. Qualifikation einzelner Mitarbeiter darstellen (vgl. Kapitel 4.4.3.1 der Arbeit). In der Interaktion erfolgt zwar ein Austausch von Erfahrungen, jedoch unterliegt die Kommunikation zeitlichen Grenzen, vor allem infolge des unternehmerischen Leistungserstellungsprozesses selbst. Jedoch ist die Zeit die grundlegendste Bedingung für die Möglichkeit von Erfahrung (Weizsäcker 1985, S. S. 727; Kapitel 4 der Arbeit). Daher bewirkt der Mehrfachkomponentenstatus von Individuen in Verbindung mit der Zeitbegrenzung, dass die konsensualisierende Wirkung der betrieblichen Lerngestalt nicht zu einem unternehmungseinheitlichen Wissen führen kann. Vielmehr bestehen individuelle Wissensbestände auch jenseits der Wissensbestände der betrieblichen Lerngestalt¹⁴. Mit der These, dass nur 20 bis 30 Prozent des vorhandenen organisatorischen Wissens genutzt wird (Schüppel 1996, S. 187), werden diese individuellen Wissensbestände sogar als deutlich überwiegend beziffert. Um große Produktivitätspotentiale zu erschließen, gilt es, diese

¹⁴ Ebenso besteht aus strukturationstheoretischer Sicht das Handlungswissen von Akteuren neben dem geteilten Wissen eines sozialen Systems auch aus einem spezifischen individuellen Wissen (Giddens 1979, S. 73; Kapitel 3.3.2 der Arbeit).

ungenutzten 70 bis 80 Prozent strategisch zu verwerten. M.a.W. es soll auf das individuelle Mitarbeiterwissen zugegriffen werden und ein Transfer dessen in neue Produkte und Dienstleistungen der Unternehmung erfolgen. **In der unternehmerischen Anforderung, Wissen zu nutzen, stellt sich somit der mögliche Beitrag der individuellen Lerngestalt zur betrieblichen Lerngestalt dar.**

Die Möglichkeit eines Beitrages zur betrieblichen Lerngestalt setzt zunächst den der Qualifikation des jeweiligen Mitarbeiters entsprechenden Einsatz in der Unternehmung voraus. Dieser Abgleich erfolgt insbesondere bei der Rekrutierung von Mitarbeitern und wird durch die Führung von Personalakten einschließlich absolvierter Fort- und Weiterbildungen sehr wahrscheinlich gesichert.

Entsprechend der vermuteten immensen Produktivitätspotentiale von Wissen geht es hinsichtlich der Wissensnutzung jedoch m.E. insbesondere um den Zugriff auf für die Unternehmung *neuartiger strategisch verwertbarer* individueller Wissensbestände. Daher werden diese Möglichkeiten im folgenden geprüft.

Grundsätzlich haben (ggf. außerhalb der Unternehmung erworbene) Qualifikationen das Potential, auf die betriebliche Lerngestalt und in deren Folge auch auf die Unternehmungsgestalt in verändernder Weise einzuwirken. Dazu müssen sie jedoch dem betrieblich vorhandenen Wissen wenigstens teilweise entsprechen und damit anschlussfähig sein.

Doch selbst wenn Mitarbeiter möglicherweise infolge ihres Mehrfachkomponentenstatus oder ihrer Umweltkontakte beinhaltenden Tätigkeit, bspw. im Vertrieb, die Notwendigkeit einer Modifikation der Sachziele oder der Organisationsstruktur und Rechtsform der Unternehmung erkennen, bedarf dies noch der Einbringung durch die Mitarbeiter und der Bestätigung seitens der Unternehmung.

Die Festlegung der Sach- und Formalziele steht jedoch gemäß dem Shareholder Value-Ansatz ausschließlich den Eigenkapitalgebern und die Wahl der Rechtsform den Gesellschaftern zu, so dass zumindest für diese Bereiche eine Bestätigung unwahrscheinlich ist. Auch die im Falle der Dominanz sozialer und ökologischer Ziele (allenfalls in regionalen Unternehmungsnetzwerken) oder der Vereinbarkeitsstrategie von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen (ggf. in Konzernen, die einer starken sozialen Kontrolle unterliegen) stärkere Mitbestimmung (vgl. Kapitel 6.2 der Arbeit) führt nicht zu derartigen Rechten.

Unter diesen Gegebenheiten und den damit verbundenen Erwartungen der Mitarbeiter wird ein individuelles Wissen, das über die Qualifikationsanforderungen hinaus reicht, wahrscheinlich höchstens dann in eine Unternehmung kommunikativ eingebracht, sofern es

- (1.) inhaltlich auf die Organisationsstruktur und/oder auf die Spezifizierungen der Sach- und Formalziele in den unternehmerischen Funktionsbereichen wie bspw. Beschaffung, Marketing und Vertrieb etc. (vgl. Kapitel 6.1 der Arbeit) sowie

- äußerstenfalls auf die von den Eigenkapitalgebern u.U. nur wenig konkretisierten Sachziele gerichtet ist und dabei
- (2.) die Möglichkeit besteht, bestehende Formalziele zu übertreffen¹⁵.

Damit ist in der vorliegenden Perspektive die Hervorbringung und Erhaltung der Makroebene „betriebliche Lerngestalt“ durch die Mikroebene „individuelle Lerngestalt“ in Unternehmen davon geprägt, dass die Einbringung von für die Unternehmung *neuen* individuellen Wissens der Mitarbeiter in diese realen Begrenzungen unterliegt. Darüber hinaus ist über die Kommunikation neuen Wissens in eine Unternehmung auch deren Umsetzung oder Implementierung i.S. der über die Angleichung der individuellen Wahrnehmungen erfolgenden gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion erforderlich, da nur dann neue Ordnungsparameter entstehen können, die die Unternehmung als Ganzes zu verändern vermögen. Der Eintritt dieser Möglichkeit scheint jedoch wesentlich von der Macht des betreffenden Mitarbeiters innerhalb der Unternehmung abhängig zu sein (vgl. Kapitel 4.4.3.3 der Arbeit)¹⁶.

Eine ausgeprägte Hierarchie wie in **Konzernen**, v.a. Unterordnungskonzernen, verstärkt infolge ihrer damit verbundenen legitimierten Machtverteilung wahrscheinlich die Behinderung der unternehmerischen Nutzung von individuellem Wissen, dass insbesondere seitens hierarchisch untergeordneter Mitarbeiter eingebracht wird.¹⁷ Entsprechende Erfahrungen der Mitarbeiter dürften im weiteren Verlauf auch zu einer verminderten Einbringung neuen Wissens führen, es sei denn, dass zusätzlich zu den oben genannten zwei Bedingungen zugleich

- (3.) ein individuelles Ziel des Mitarbeiters im Rahmen des Konzerns für diesen mit hoher Wahrscheinlichkeit erreichbar scheint.

Gleichzeitig unterliegen Konzerne der Tendenz, die Notwendigkeit ihrer Veränderungen zu verkennen (Kapitel 6.1.1 der Arbeit). Daher besteht eine geringere Wahrscheinlichkeit der unternehmerischen Verwertung dieses Wissens. Sofern der unternehmerische und individuelle Erfolg verkoppelt ist, wird damit jedoch auch die Erreichung individueller Ziele erschwert. So wird die Einbringung von neuartigem Wissen noch unwahrscheinlicher.

Zwar sind **Unternehmensnetzwerke** kaum allgemein zu beurteilen und zudem auf die Bedingungen innerhalb der Netzwerkunternehmungen zurückgeworfen (vgl. Kapitel 7.2.1 der Arbeit), so dass auch hier derartige Beeinträchtigungen aufgrund von Machtaspekten

¹⁵ Sachziele sind die Arten, Mengen, Qualitäten, Orte und Zeitpunkte der Produktion. Formalziele sind Umsatz-, Kosten-, Gewinn-, Rentabilitäts- und Liquiditätsziele (Kapitel 6.2, Abb. 29). Eine Übertreffung von Formalzielen besteht in Umsatz- oder Gewinnsteigerungen, in Rentabilitäts- oder Liquiditätserhöhungen oder auch Kostensenkungen.

¹⁶ Auch Krebs verweist darauf, dass ohne Macht eine Umsetzung oder Implementierung von Wissen nur schwer vorstellbar ist, da die resultierenden Handlungsmöglichkeiten stets auch zu Veränderungen sozialer und kognitiver Bedingungen führen (1998, S. 59).

¹⁷ Beachte auch die Vermutungen bezüglich des konzerninternen Dialogs in Kapitel 6.2.2 der Arbeit.

stattfinden können. Allerdings kann und sollte den beteiligten Unternehmungen die Notwendigkeit ihrer beständigen Veränderung zur Erhöhung der Unabhängigkeit präsenter sein (vgl. Kapitel 6.2.1 der Arbeit). Neues Wissen dürfte daher - auch unabhängig von der hierarchischen Stellung eines Mitarbeiters - willkommener aufgenommen und umgesetzt werden. Diese Anerkennung und (scheinbare) Selbstverwirklichung könnte gemäß der Bedürfnispyramide von Maslow andere individuelle Ziele der Mitarbeiter, wie bspw. den Erhalt von zusätzlichen Geldleistungen, in den Hintergrund drängen (Maslow 1954/1977). Dies ist jedoch nur wahrscheinlich, solange der Vergleich mit den Gratifikationen anderer Unternehmungen erschwert ist.

Im Falle der **Instabilität der Organisations- und Rechtsform** setzen die Mitarbeiter ihre erworbenen Qualifikationen ebenfalls für die Erreichung individueller Ziele ein, sofern sie nicht aufgrund ihrer Instabilisierung desorientiert sind (Kapitel 7.2.2). Daher können auch zuvor von der Unternehmung unerkannte Wissensbestände offenkundig werden. Jedoch besteht insbesondere für nicht-desorientierte und hoch qualifizierte Mitarbeiter eine erhöhte Wahrscheinlichkeit ihres Ausscheidens. Zudem ändern sich infolge der Instabilität der Organisations- und Rechtsform wahrscheinlich die Sachziele bspw. hinsichtlich der Arten und Qualitäten der Produktion. Somit mangelt es an der *Übereinstimmungsmöglichkeit* bzw. – *fähigkeit* des eingebrachten Wissens mit den in der Wandlung befindlichen Unternehmungszielen. Eine unmittelbare unternehmerische Nutzbarkeit ist während der Instabilität der Organisations- und Rechtsform daher eher unwahrscheinlich. Gleichwohl können aus den offenbar gewordenen Wissensbeständen neue Anregungen für die Stabilisierung der Unternehmung erwachsen (vgl. Abb. 30 in Kapitel 6.2.2). Hierzu müsste jedoch ein offener Prozess des Dialogs vorhanden sein, dem jedoch vor allem in Konzernen und insbesondere Unterordnungskonzernen wahrscheinlich Top-Down-Strategien entgegenstehen (vgl. Kapitel 6.2.2 der Arbeit).

Insgesamt dürfen jedoch die im Unternehmungsnetzwerk für die Einbringung und strategische Nutzung von Wissen wahrscheinlich günstigeren Bedingungen als im (v.a. Unterordnungs-) Konzern nicht darüber hinweg täuschen, dass durch die grundsätzliche Einengung der Einwirkungsmöglichkeiten der individuellen Lerngestalt in Unternehmungen das Ausscheiden der Mitarbeiter oder deren Verbleib in der Form der „inneren Kündigung“ (vgl. Kapitel 4.4.3.3 der Arbeit) begünstigt werden. D.h. es wird die für den Erhalt der betriebliche Lerngestalt notwendige Wirkung der individuellen Lerngestalt, i.S.d. Einbringung und Nutzung von Wissen, stets teilweise behindert, was die Möglichkeit, für die weitere Entwicklung der Unternehmung auf systeminternes Wissen zuzugreifen, je nach Organisations- und Rechtsform lediglich mehr oder weniger stark einschränkt. Zwar weisen Konzerne eine geringere Erstmaligkeitsquote und wahrscheinlicher eine beeinträchtigte betriebliche Lerngestalt auf, die diesbezüglichen Vorteile der Unternehmungsnetzwerke bedingen allerdings auch keinen automatisch höheren Beitrag der individuellen Lerngestalt. Dieser ist hier abhängig von der

konkreten strukturellen Ausgestaltung des Netzwerkes sowie insbesondere der Netzwerkunternehmung selbst und der Wahrnehmungsfähigkeit hinsichtlich des in Netzwerken erforderlichen Managements.

In diesem Abschnitt wurden insbesondere die Bedingungen der Wissensnutzung in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken thematisiert, m.a.W. die *möglichen* Effekte vorhandener Qualifikationen. Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, welche Möglichkeiten dem Management der Fort- und Weiterbildung zur Verfügung stehen, um zumindest die verbleibenden Einwirkungsmöglichkeiten der individuellen Lerngestalt zu fördern.

Die tatsächliche Nutzung von Mitarbeiterwissen im unternehmerischen Leistungserstellungsprozess bzw. der Transfer von Wissen in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen wird hingegen eingehender in der empirischen Untersuchung beleuchtet.

7.4 Möglichkeiten des Managements bezüglich der Qualifizierung und Wissensnutzung

In diesem Abschnitt werden aus den vorherigen theoriegeleiteten Überlegungen erste Schlussfolgerungen für Handlungsmöglichkeiten bezüglich der Qualifizierung und Wissensnutzung in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken gezogen. Hierbei kommt es insbesondere darauf an, dass die Empfehlungen zur jeweiligen Gestalt von Konzernen und Unternehmungsnetzwerken passen, da andernfalls Instabilisierungen ausgelöst werden können. Damit wird dem Ziel privatwirtschaftlicher Unternehmungen entsprochen, das Wissen von Mitarbeitern für die aktuelle und künftige Unternehmensentwicklung einzusetzen. Auch sind in der Nachfolge des Lebenswerkes Carl Friedrich von Weizsäcker über die Errichtung von Brücken zwischen verschiedenen Theorien und Wissenschaftsgebieten hinaus praktische Handlungsanweisungen zu entwickeln (Präambel des Wissen und Verantwortung e.V. - Verein zur Carl Friedrich von Weizsäcker-Stiftung). Jedoch sei nochmals darauf hingewiesen, dass die Gestaltungsempfehlungen kein fertiges und bedingungslos einsetzbares Instrumentenset, sondern vielmehr immer wieder zu reflektierende Prüfkriterien bezüglich des Managementhandelns darstellen.

Aufgabe des Managements bezüglich der Fort- und Weiterbildung ist es, einen optimalen Anteil zwischen Erstmaligkeit und Bestätigung für die individuellen Lerngestalten der Mitarbeiter zu gewährleisten, indem die internen Bedingungen der Unternehmung gestaltet werden. Hinsichtlich der Wissensnutzung ist die betriebliche Lerngestalt so auszugestalten, dass die bestehenden Einwirkungsmöglichkeiten der individuellen Lerngestalten ausgeschöpft werden.

Grundsätzlich sollte ein den Arbeitsprozess begleitendes ziel- und projektorientiertes Lernen bevorzugt werden, da dies infolge der Modifikationen der Sachziele ein recht hohes Maß an Erstmaligkeit unter Wahrung der grundsätzlichen Unternehmungsfunktion gewährleisten kann (vgl. Kapitel 7.2.1 der Arbeit). Darüber hinaus wird erfahrungsgemäß die Internalisierung von neuem Wissen besonders durch „Learning by Doing“ unterstützt (Krebs 1998, S. 190), was in der hier vorliegenden Sichtweise als Gewährleistung der für das Lernen ebenfalls erforderlichen Bestätigung von Information gedeutet werden kann.

In der vorgestellten Perspektive und ihrer Struktur der Zeit als erste Bedingung der Möglichkeit des Erkenntnisgewinns (vgl. Kapitel 7.1) sind dabei den Mitarbeitern vor allem zeitliche Freiräume in ihrer Tätigkeit einzuräumen. Zudem sind den Qualifikationsanforderungen entsprechende Lehrmittel und –materialien zur Verfügung zu stellen. Hierbei können hinsichtlich der unternehmungsspezifischen Qualifikationsanteile die Lehrmittel und -materialien nur in internen Dokumentationen und ggf. weiteren speziell für die jeweilige Unternehmung angefertigten Objekten bestehen. Jedoch gilt es aufgrund der zeitlichen Grenzen abzuwägen zwischen der Anfertigung von Dokumentationen und dem unternehmerischen Leistungserstellungsprozess. Je größer die Unternehmensspezifität einer konkreten Qualifikationsanforderung ist, je mehr diese die Kernkompetenzen der Unternehmung betrifft und somit zur unternehmerischen Leistungserstellung wesentlich beiträgt, desto erforderlicher sind intern angefertigte Dokumentationen. Um die Verfügbarkeit der Lehrmittel und –materialien einschließlich interner Dokumentationen über die gesamte Unternehmung hinweg zu gewährleisten, sollten diese (sofern sie in Texten, Zeichnungen, Bildern, Videos bestehen) in das – zunehmend vorhandene – Intranet eingestellt werden. Bei diesem ist durch geeignete Navigationshilfen und eine übersichtliche Datenbankfunktionalität auf die Bedienungsfreundlichkeit zu achten, die insbesondere bei einer stetigen Zunahme an verfügbaren Inhalten zu pflegen und ggf. zu überarbeiten ist.

Damit die geschaffenen Strukturen von den Mitarbeitern tatsächlich zum Lernen genutzt werden, erscheint es zuvorderst notwendig, deren Funktion – erforderliche Qualifikationen aufzubauen, um die aktuellen bzw. unmittelbar bevorstehenden modifizierten Sachziele der Unternehmung umsetzen zu können¹⁸ – jeweils konkret zu definieren. Weiterhin ist festzulegen, auf welche Mitarbeiter die konkretisierte betriebliche Lerngestalt mit ihren Qualifikationsanforderungen wirken soll. Diese Zuordnung sollte möglichst an Gruppen von Mitarbeitern orientiert sein, da das individuelle Lernen der Kommunikation bedarf und zudem insbesondere Gruppen als Auslöser von Lernprozessen gelten (vgl. Kapitel 7.1; Niemeier 2000, S. 192 f. m.w.N.).

Der Lernerfolg ist in der Erreichung der Sachziele kontrollierbar. Da Lernvorgänge durch den zumeist unbewussten Wechsel von Ebenen und Krisen geprägt sind und erst in Akten der Fixierung in das Bewusstsein gehoben werden (vgl. Kapitel 7.1) sollte die konkrete Definition

der Sachziele in kleinere Teilziele zerlegt werden. Dies erfordert zwar seinerseits ggf. einen mehrstufigen Prozess, bietet jedoch die Grundlage, um über die Beibehaltung oder Veränderung der Rahmenbedingungen entscheiden zu können. Auf diese Weise kann eine größtmögliche Wahrscheinlichkeit des letztlich den Unternehmungserfolg bestimmenden Lernerfolgs erzielt werden. Empfehlenswert erscheint eine zusätzliche Verkopplung der Erreichung neuer Sachziele, m.a.W. des Lernerfolgs, mit Gratifikationsleistungen.¹⁹

Die Hinzuziehung von ggf. externen Weiterbildungsangeboten erscheint dann sinnvoll, wenn die Qualifikationsanforderungen sich so sehr verändern, dass die Einfügung in vorhandene Erfahrungen aufgrund mangelnder Anknüpfungspunkte wesentlich erschwert ist. D.h. es wird zunächst eine Basis geschaffen, die es im Anschluss gilt, in die Praxis umzusetzen, anzuwenden und weiter zu entwickeln. Dabei ist dringend auf eine verständliche Sprache zu achten (vgl. Kapitel 7.1 der Arbeit). Bei Weiterbildungsangeboten gilt es demzufolge für das Management der Fort- und Weiterbildung eine Analyse der bisherigen Kenntnisse und Erfahrungen sowie eine auf die unternehmerischen Sachziele präzise abgestimmte Definition der neuen Qualifikationsanforderungen vorzunehmen, um damit korrespondierende Angebote auswählen, veranlassen oder selbst planen zu können. Die zudem erforderliche Berücksichtigung der Organisationsstruktur und Rechtsform sollte sich insbesondere in der Auswahl der zu qualifizierenden Mitarbeiter niederschlagen. Hierbei ist auch die strukturell bedingte Machtverteilung zu beachten, da andernfalls der tatsächliche Einsatz neu erworbenen Wissens beeinträchtigt werden kann. Das vermutete individuelle Antizipationsvermögen hat hingegen in der vorgestellten Perspektive eine geringere Bedeutung (vgl. Kapitel 7.2.1 und 7.3 der Arbeit).

Um nach der erfolgten Qualifizierungsmaßnahme eine weitere Kommunikation und damit auf diese Erkenntnisse aufbauende Lernprozesse zu ermöglichen, sollte zumindest mehr als einem Mitarbeiter die jeweils ausgewählte Fort- und Weiterbildung ermöglicht werden. Aus gleicher Überlegung würde ein zusammenfassender Bericht der wesentlichen Qualifizierungserkenntnisse förderlich sein. Hierbei ist neben dessen Einpflege in das Intranet insbesondere dessen kommunikative Vermittlung in Face-to-Face-Situationen zu organisieren, um den weiteren Austausch anzuregen.

Ausdrücklich betont sei, dass die insbesondere in externen Weiterbildungsangeboten erworbenen Kenntnisse um die notwendigerweise vorhandenen unternehmensinternen Anteile der Qualifikationsanforderungen zu ergänzen und insofern im Arbeitsprozess zu modifizieren sind. In der Folge dürfte sich der oftmals geringere Zeitumfang externer betrieblicher Weiterbildungen im Vergleich zum Erwerb entsprechender Kenntnisse mittels prozessualen Lernens

¹⁸ Einem darüber hinaus gehenden Qualifikationsaufbau würde die notwendige Bestätigung durch gleichartige Erfahrungen versagt bleiben, wodurch der Lernprozess nicht nur ineffektiv sondern auch unwirtschaftlich wäre.

¹⁹ Häufig sind jedoch die bestehenden Gratifikationsstrukturen in ihren Lernanreizen unklar (Krebs 1998, S. 268).

in der Arbeit zumeist nivellieren. Deshalb sollte dem Aspekt der Zeitdauer bei der Entscheidung zwischen externen Qualifizierungsmaßnahmen und dem Learning by Doing keine ausschlaggebende Bedeutung zukommen. M.a.W. nicht die Möglichkeit, Wissen kurzfristig zu vermitteln als vielmehr der hohe Anteil von für die Mitarbeiter völlig neuartigen Qualifikationsanforderungen sollte externe Qualifizierungsmaßnahmen veranlassen.

Hinsichtlich einer Erhöhung des Beitrags der individuellen Lerngestalt zur betrieblichen Lerngestalt sollten die bestehenden Organisationsstrukturen und Spezifizierungen der unternehmerischen Funktionsbereiche in ihren Verknüpfungen auch zu den Sach- und Formalzielen der Unternehmung so weit wie möglich transparent sein, da so mögliche Beeinträchtigungen der Unternehmungs-Kohärenz für alle Mitarbeiter stärker wahrnehmbar werden.²⁰ Eine derartige Transparenz sollten insbesondere hierarchische Unternehmungen herstellen, da dort dem Einzelnen der Organisationszweck über die emergierte Ordnung nur bedingt vermittelt wird (Niemeier 2000, S. 200). Vorschläge seitens der Mitarbeiter passen dann auch mit höherer Wahrscheinlichkeit zur jeweiligen Unternehmungsgestalt, d.h. sie sind umsetzbar und strategisch nutzbar. Flankierend wird der Einsatz von Kreativitätstechniken, Ideenworkshops sowie computergestützten Ideenpools unter Einbezug von Organizational Memory Systemen empfohlen (Lehner 2000, S. 321 m.w.N.).

Die tatsächliche Einbringung von Ideen kann durch – in ihrer Anreizfunktion klare – Gratifikationsstrukturen und der Entkopplung der Wissenseinbringung von bestehenden Organisations- und damit auch Machtstrukturen unterstützt werden. Der Eingang der Wissenseinbringung in das Zielsystem und die Leistungsbeurteilung sowie die Umsetzung der Vorschläge erwiesen sich bereits als besonders förderlich für die Wissenseinbringung (Schlaghecken 1998, S. 34).

Die hier betonte Notwendigkeit der Entkopplung von Wissenseinbringung und Macht erscheint insbesondere möglich mittels einfach anzuwendender Verfahren, die zunächst nicht der Kommunikation über eine mehr oder weniger vorhandene Hierarchie bedürfen sondern an eine eigens eingerichtete „Wissenseinbringungs-Struktur“ gerichtet werden können. Empfehlenswert ist ein betriebliches Vorschlagswesen bzw. Ideenmanagement²¹, bei dem die Mitarbeiter auf der Basis ihres Wissens Anregungen per E-Mail, Intranet oder – für weniger computertechnisch versierte Mitarbeiter – Zettelkästen mitteilen können.

Über diese grundsätzlichen Empfehlungen hinaus ist das Management der Fort- und Weiterbildung in **Konzernen** aufgrund der Überlegungen in Kapitel 7.2.1 angehalten, den Anteil an

²⁰ Eine theoretische Durchdringung ist zwar von erheblichem Wert, jedoch aus Sicht der Gestalttheorie als auch der evolutionären Erkenntnistheorie infolge der allen Menschen gegebenen Fähigkeit zur Gestaltwahrnehmung nicht erforderlich (vgl. Kapitel 4.2.2 der Arbeit sowie Niemeier 2000, S. 327 f. m.w.N.).

²¹ Der Begriff des Ideenmanagements findet zunehmend Verwendung und ist im Umfeld des Innovations- und Qualitätsmanagements angesiedelt (vgl. bspw. Green et al 1983, Weller 1998, Stelzer 1998, Schüppel 1996, Lehner 2000). Weiterhin üblich ist auch die ältere Bezeichnung des betrieblichen Vorschlagswesens, das auch im Rahmen von Wissensmanagement-Konzepten meist erwähnt wird.

Erstmaligkeit der Information zu erhöhen. Nach den Überlegungen in 7.2.2 der Arbeit ist eine gezielte Instabilisierung bspw. durch Umstrukturierungen erwägenswert, führt sie doch zu einer erhöhten Erstmaligkeitsquote. Jedoch sollte dies allenfalls realisiert werden, sofern den Mitarbeitern gleichzeitig für sie attraktivere Möglichkeiten im Rahmen des Konzerns als bisher kenntlich sind bzw. gemacht werden. Andernfalls wird das Ausscheiden insbesondere von besonders gut qualifizierten Mitarbeitern und damit der Verlust ihres Know-hows sehr wahrscheinlich.

Wesentlich aussichtsreicher erscheint hingegen die Einbeziehung der bewussten Auseinandersetzung mit den Umweltbedingungen in die Qualifikationsanforderungen und deren jeweiligen Konkretisierung. Flankierend ist der konzerninterne Austausch jenseits der festen Organisationsstruktur zu fördern. Ein Abbau von Hierarchie - die von Vertretern der neueren Systemtheorie gefordert wird - kann zu einer stärkeren Vernetzung sicher beitragen, ist jedoch nicht einzige Voraussetzung oder einziges einsetzbares Mittel. Eine hierarchische Struktur kann sogar bei einer ausreichenden Vernetzung innerhalb einzelner Hierarchiestufen und der Hierarchiestufen unter bzw. zwischen einander die Vorteile der Vernetzung in der Wirkung für die betriebliche Lerngestalt mit einer Überschaubarkeit des Systems verbinden.

Wie in Kapitel 7.3 dargelegt, behindert eine ausgeprägte Hierarchie in Konzernen und vor allem Unterordnungskonzernen wahrscheinlich die Einbringung neuen individuellen Wissens. Gemäß der grundsätzlichen Überlegungen kann dem mit einem betrieblichen Vorschlagswesen bzw. Ideenmanagement begegnet werden. Die in Konzernen besonders ausgeprägten Machtverhältnisse und die daraus folgende individuelle Zielverfolgung seitens der Mitarbeiter kann dabei wie folgt berücksichtigt werden:

Meist ist das betriebliche Vorschlagswesen bzw. Ideenmanagement an den Verantwortungsbereich "Personal und Organisation" angebunden (Lehner 2000, S. 320). Die Mitarbeiter dort verfügen jedoch nur höchst unwahrscheinlich über Qualifikationen zur Bewertung von Ideen aus allen unternehmerischen Funktionsbereichen. Daher müssen die eingegangenen Vorschläge von den Führungskräften und Sachverständigen der für die Idee zuständigen Unternehmensbereiche auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden. Entscheidend für die Entkopplung von Machtstrukturen ist, dass die Vorschläge bei ihrer Prüfung in anonymisierter Form vorliegen. Allerdings beinhaltet schon die Einbringung von Ideen seitens der Mitarbeiter gemäß der Überlegungen in Kapitel 7.3 der Arbeit wahrscheinlich eine Abschätzung der Gegebenheiten der Unternehmung und damit eine Vorprüfung der Umsetzbarkeit. Eine Einschätzung der Nichtrealisierbarkeit birgt daher trotz der Anonymisierung die Möglichkeit von Machteffekten. Dies ist sogar wahrscheinlich, wenn Vorschläge bspw. den Zuständigkeitsbereich von Führungskräften oder die von den Sachverständigen eingeführten Verfahren verändern würden. Von den Führungskräften und Sachverständigen der entsprechenden Unternehmensbereiche abgelehnte Ideen sollten deshalb vom Bereich "Personal und Organisation" nochmals der Unternehmensleitung vorgelegt werden.

In Kapitel 7.3 der Arbeit wurde auch auf die in Konzernen wahrscheinlich verstärkt erforderliche Verkopplung der Wissens einbringung mit persönlichen Zielen der Mitarbeiter

hingewiesen. Dem kann entsprochen werden, indem die Einbringung von Vorschlägen unabhängig von ihrer Realisierung in die vom Bereich "Personal und Organisation" vorgenommene Leistungsbewertung der Mitarbeiter eingeht und somit über deren weitere Karriere im Unternehmen mitentscheidet. Als umsetzbar eingeschätzte Vorschläge sollten zusätzlich mit einem Festbetrag vergütet werden, um die Einbringung umsetzbarer Ideen *an sich* zeitnah finanziell anzuerkennen. Zudem blieben mit der Umsetzbarkeits-Prämie die auch kosten- und aufwandsparenden Bedingungen der Wissens einbringung gewahrt; die mit dem Anreiz der Karriereförderung einhergehende Wahrscheinlichkeit für den Konzern unpassender Vorschläge würde eingedämmt. Bei umgesetzten Vorschlägen steht dem Mitarbeiter hingegen schon nach Arbeitnehmererfindungsgesetz sowie den Bestimmungen des § 87 BetrVG eine von den Kosteneinsparungen bzw. Umsatzsteigerungen abhängige Vergütung zu.

Das betriebliche Vorschlagswesen sollte in stark hierarchisch geprägten Konzernen deutlich wahrnehmbar und auch beständig kommuniziert werden, da es von der ansonsten etablierten Struktur abweicht, die aufgrund der konsensualisierenden Wirkung der betrieblichen Lerngestalt zudem noch im Fokus der dortigen individuellen Lernvorgänge liegen (vgl. Kapitel 7.2.1 und 7.3 der Arbeit). Neben Plakaten, Artikeln in Firmenzeitschriften und im Intranet sollten Mitarbeiter, deren innovative Ideen umgesetzt wurden, als Multiplikatoren fungieren.

Angemerkt sei, dass ein derartiges betriebliches Vorschlagswesen die im hierarchisch geprägten Konzern grundsätzlich geförderte Verfolgung individueller Mitarbeiterinteressen nicht mildert. Gerade der Einklang mit den vorliegenden Bedingungen ermöglicht jedoch eine dauerhaftere Nutzung neuen Wissens. Empfehlungen wie die Installation einer Unternehmenskultur, die den bestehenden Machtverhältnissen entgegensteht, werden hingegen im Falle von Machtausübung krisenhaft und schädigen damit nachhaltig das Vertrauen von Mitarbeitern. In der Folge würden Mitarbeiter höchstwahrscheinlich noch weniger neuartiges Wissen einbringen.

In **Unternehmensnetzwerken** gilt es hingegen vor allem, die Bestätigung zu gewährleisten und das ohnehin bestehende hohe Maß an Erstmaligkeit nicht weiter zu steigern, wobei dies vor allem den Netzwerkunternehmungen selbst obliegt (vgl. Kapitel 7.2.1 der Arbeit).

Möglicherweise ist der Erstmaligkeitsanteil so groß, dass die individuellen Lerngestalten überwiegend instabile Phasen haben. In diesem Fall ist die Erstmaligkeitsquote zu reduzieren, indem (temporäre) Hierarchiestufen eingerichtet werden und die Verantwortlichkeit der einzelnen Mitarbeiter für Aufgabenbereiche definiert werden. Dies grenzt zugleich die jeweiligen Zuständigkeiten ab, so dass die Ausblendung von anderen Informationen erlaubt ist. Im Sinne der kognitiven Psychologie wird dadurch eine als zusätzliches Unbestimmtheitsmoment erlebte Redundanz eingeschränkt. So ist auch empirisch nachweisbar, dass soziale Systeme in Situationen großer Unsicherheit zentralisiert werden (vgl. Dörner 1989, S. 246). Jedoch sollte die ausreichende Vernetzung der Aufgabenbereiche unter- bzw. zwischen einander als auch zu den Umweltbedingungen dann der besonderen Aufmerksamkeit unter-

liegen, um die Hierarchieeffekte für die betriebliche Lerngestalt managerial abzufedern. So starke Beeinträchtigungen der Wissenseinbringung infolge von individueller Machtausübung, wie sie in Konzernen möglich sind, sind eher unwahrscheinlich, da Netzwerkunternehmungen die Notwendigkeit der Wissensnutzung präsenter sein dürfte (Kapitel 7.3 der Arbeit).

Das im Unternehmungsnetzwerk höhere Maß an Erstmaligkeit als im Konzern führt zu einem vergleichsweise großen Potential an Einwirkung der individuellen auf die betriebliche Lerngestalt. Daher ist es erforderlich, die Mitarbeiter im Sinne der von den Gesellschaftern und Eigenkapitalgebern gewünschten Unternehmungsentwicklung zu führen.

Führung als eine Form von Machtausübung kann jedoch die Wissenseinbringung beeinträchtigen. Indes sind Netzwerkunternehmungen in besonders hohem Maße auf die Einbringung neuen Wissens angewiesen (vgl. Kapitel 7.3 der Arbeit). Diese Anforderungen scheinen am besten zu realisieren sein durch die Entwicklung einer Vision der Unternehmungsentwicklung, in der die Mitarbeiterführung in erster Linie auf einer partnerschaftlichen Orientierung beruht. Ziel wäre es, den Gegensatz zwischen weisungsbefugtem Management und anweisungsausführenden Mitarbeitern abzumildern, um die (Illusion der) Selbstverwirklichung der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten. Hierzu ist u.E. insbesondere die Weisungsbefugnis des Managements um den Respekt vor dessen individuellen fachlichen und persönlichen Qualifikationen zu erweitern. Dieser kann sich jedoch nur aus den vorangegangenen und gegenwärtigen Erfahrungen der Mitarbeiter mit dem Management speisen und muss im täglichen Umgang und der täglichen Arbeit stets neu bestätigt werden²². Insofern stellen in dieser Perspektive Unternehmungsnetzwerke an Manager sicherlich höhere Anforderungen an ihre persönliche Integrität als hierarchisch geprägte Konzerne.

Wurde die betriebliche Lerngestalt durch die Veränderung der Organisations- und Rechtsform instabilisiert, gilt es aufgrund ihrer Verkopplung mit der Unternehmungsgestalt vorrangig, mittels synergetischen managerialen Handelns die Krise der Unternehmung zu bewältigen (Abbildung 29 Kapitel 6.2.2 der Arbeit). Diese Notwendigkeit sei beispielhaft ausgeführt, wobei zugleich auch die wohl weitreichendste Form des Wirkens des Managements bezüglich der Qualifizierung und der Nutzung des Wissens der Mitarbeiter markiert wird: Die (ggf. erneute) Veränderung der Organisations- und Rechtsform, um Qualifikationen strategisch nutzen zu können.

Beinhaltete die Unternehmungsstrategie die Einbindung in einen Konzern und wird die mit großer Wahrscheinlichkeit dadurch ausgelöste Krise (vgl. Kapitel 6.2.1 der Arbeit) nicht managerial aufgefangen, ist zu vermuten, dass in diesem

- (1) eine mangelnde Umweltkorrespondenz besteht (vgl. 6.1.1 der Arbeit) und
- (2) Anregungen zur Überwindung dieser seitens der neu eingebundenen Mitarbeiter insbesondere in Unterordnungskonzernen aufgrund der Machtverteilung nicht

²² Auf die Bedeutung des episodischen Gedächtnisses im Gegensatz zum Unternehmensgeschehen anhand formeller Berichte und Bilanzen verweisen auch Stein & Zwass 1995, S. 89.

eingbracht bzw. umgesetzt werden können (vgl. Kapitel 7.3 der Arbeit). Dabei hätten vor allem ehemalige Mitarbeiter eines Unternehmungsnetzwerkes aufgrund ihrer diesbezüglich geschulten Wahrnehmungsfähigkeit (Kapitel 7.2.2) ein hohes Potential, auf den Konzern in verändernder Weise einzuwirken (Kapitel 7.3 der Arbeit).

Die aus synergetischer Sicht aufgrund der fehlenden Korrespondenz fortbestehende Krise gefährdet auch den weiteren Erfolg des Konzerns und entzieht den Beteiligten der neu eingebundenen Unternehmung damit die Grundlage, die starke Einschränkung ihrer Unabhängigkeit auch langfristig positiv bewerten zu können (vgl. auch Kapitel 5.2.2 der Arbeit). Dies wird - auch in Verbindung mit dem in der Krise erfolgenden Bedeutungszuwachs der individuellen Lerngestalt (Kapitel 7.2.2 der Arbeit) – die Möglichkeit des Ausscheidens von Mitarbeitern befördern, es sei denn, dass persönliche Ziele durchsetzbar scheinen (Kapitel 7.3 der Arbeit). Vor allem der Verlust von Mitarbeitern mit sehr hohen Qualifikationen auch in den unternehmungsinternen Anteilen gefährdet jedoch den Zusammenhang zwischen der Funktion, Struktur und Praktiken der Unternehmung (Kapitel 7.2.1 der Arbeit) und vertieft so die Krise.

Die Wahrscheinlichkeit dieser Entwicklung wird in transnationalen Unterordnungskonzernen, die in den verschiedenen Ländern unterschiedlichen Umweltbedingungen ausgesetzt sind und die schon aufgrund von Sprachbarrieren Schwierigkeiten im Dialog haben, verschärft. Dem kann begegnet werden, indem den Konzernunternehmen in den einzelnen Ländern ein großer Gestaltungsspielraum insbesondere hinsichtlich der Sachzielfestlegung eingeräumt wird.

Findet im Konzern weiterhin kein synergetisches manageriales Handeln statt, wird insbesondere der Dialog strukturell bedingt noch immer behindert (vgl. auch Kapitel 6.2.2 der Arbeit), so kann der weitere Unternehmungserfolg nur gesichert werden, indem die Beteiligung an diesem Konzern beendet wird und Strukturen geschaffen werden, die der Einbringung von Qualifikationen und damit der Möglichkeit, Wissen strategisch zu nutzen, weniger blockierend entgegenstehen.

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass die Hierarchie im Konzern bei den Mitarbeitern sehr wahrscheinlich zu Erfahrungen der Notwendigkeit individueller Durchsetzung führte. Diese können nicht aufgehoben werden sondern allenfalls relativiert durch neue bzw. erneute Erfahrungen im Netzwerk. Die Zielsetzungen und Erwartungen sind daher nach der neuerlichen Umstrukturierung vom Management sorgfältig zu kommunizieren. Die Fortwirkung eingeübter Machtstrukturen sollte neben ihrer offiziellen Aufhebung durch unternehmungsinternen Dialog eingedämmt werden. Sinnvoll erscheint ein Austausch mit dem Ziel der Definition der neuen Unternehmenskultur. Die dort kodifizierten Regeln könnten der Verfolgung individueller Interessen unter Machtausübung entgegengesetzt werden und so zur Überwindung der im Konzern erlernten Verhaltensweisen beitragen.

Sicherlich obliegt die Entscheidung über die Veränderung der Organisations- und Rechtsform, um den möglichen Beitrag der individuellen Lerngestalt zu erhöhen, nicht allein dem Management bezüglich der Fort- und Weiterbildung. Da diese Entscheidungsgrundlage auch zu durchaus anderen Ergebnissen führen kann als die allgemein zu vollziehende Strategie der Erhöhung der Unabhängigkeit und damit auch des Erfolges (vgl. Kapitel 6.2.1 i.V.m. 5.2.3 der Arbeit), wird sie wahrscheinlich auch nur in besonders wissensintensiven Branchen überhaupt sinnvoll sein. Vor einem solchen Schritt sollte jedenfalls stets sorgfältig geprüft werden, inwieweit die bezüglich der betrieblichen Lerngestalt behindernden Strukturen managerial, d.h. in den Praktiken, aufgefangen werden können.

Gleichzeitig bedarf eine solche Entscheidung auch der besonderen Wahrnehmungsfähigkeit für derartige Prozesse entweder aufgrund einer theoretischen Durchdringung oder – auf der Basis der jedem evolutionär gegebenen Fähigkeit zur Gestaltwahrnehmung - dem Vorwissen und der Selektionsleistung der Manager (vgl. Kapitel 6.2.2; Niemeier 2000, S. 327 f. m.w.N.). D.h. die Gestaltung von Unternehmungen und Qualifizierungsmöglichkeiten ist von den persönlichen Qualifikationen der Manager abhängig.

7.5 Kritische Würdigung von Ansätzen für die Qualifizierung und Wissensnutzung vor dem Hintergrund der Möglichkeiten des didaktischen Ansatzes auf Grundlage der Synthese aus der Theorie der Strukturierung und der Synergetik

Die Ausführungen zum didaktischen Ansatz für die Qualifizierung im Arbeitsprozess in der vorliegenden Perspektive zeigen, dass sie sich noch auf einen ersten allgemeinen Rahmen beschränken.

Demgegenüber ist das ursprünglich von Mertens (1974) eher als arbeitsmarktpolitisches Flexibilitätspostulat eingeführte Konzept der Schlüsselqualifikationen, das mit der Einführung der neuen Technologien eine stärkere Bedeutung und Ausformung erfuhr, sehr weit entwickelt.

Neben dem arbeitsmarktpolitischen Flexibilitätspostulat des Konzepts der Schlüsselqualifikationen wird mittlerweile die betriebswirtschaftliche und humankapitaltheoretische Bedeutung und Notwendigkeit sowie die Bedeutung der Schlüsselqualifikationen als reformpädagogischer Ansatz, Ausbildung neu zu gestalten (Walter-Lezius 1990 a), betont. Für die Praxis der beruflichen Bildung sind derzeit jene Ansätze dominierend, die mittels gezielter Methodeinsatzes und zielgerichteter Gestaltung der Lernorganisation vor allem die extrafunktionalen Qualifikationen fördern wollen. Demgegenüber weist Reetz (1989) darauf hin, dass nur eine Synthese fachlicher und extrafunktionaler Qualifikationen die Handlungsfähigkeit im Beruf ermöglicht.

In der Debatte, wie Schlüsselqualifikationen zu fördern seien, spielen **handlungsorientierte Ansätze** eine besondere Rolle.

Die handlungsorientierten Ansätze greifen implizit die Forderungen von Roth (1966, 1971) nach sacheinsichtigem Verhalten und Handeln, sozialeinsichtigem und werteinsichtigem Verhalten auf. Sie zerlegen die berufliche Handlungskompetenz in einzelne Komponenten wie Fach-, Human-, Sozial- oder Sprachkompetenz (Bader 1989, S. 73-77), ohne dass diese

Begriffe durchgängig benutzt werden (vgl. Dehnbostel & Walter-Lezius 1992; Hentschke 1993; Minnameier 1997). Nach Bader ist das gemeinsame Merkmal von Handlungen die Zielorientierung, die Handeln von anderen Formen der Subjekt-Umweltbeziehung abhebt (1989, S. 74). Jedoch ist der Handlungsbegriff nicht einheitlich angelegt. Im Konzept des handlungsorientierten Lernens haben das Persönlichkeits- und Situationsprinzip eine wesentliche Bedeutung. Laur-Ernst (1989) entwickelte didaktische Leitlinien zur Förderung beruflicher Handlungsfähigkeit, die auf die Kriterien Zielorientierung, Prozesshaftigkeit, Komplexität, Subjektivität und Gestaltbarkeit zurückgehen.

Die **gestaltungsorientierte Perspektive** verweist auf die Gestaltbarkeit von Arbeit und Technik, wobei in der Qualifizierung die Chance der Gestaltung gesehen wird (Bader 1987, S. 755).

Bereits in den 70er Jahren wurde im Rahmen des Regierungsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ die Forderung nach Arbeitsgestaltung erhoben, wobei beispielhaft auf das Konzept der „innovatorischen Qualifikationen“ verwiesen sei. Damit sollten die Arbeitenden qualifiziert werden, ihre Interessen bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen wahrzunehmen und durchzusetzen (Fricke 1975, S. 38). Die Forderung nach einer arbeitnehmerorientierten Arbeits- und Technikgestaltung unter den Aspekten der Humanisierung der Arbeit und der Erweiterung betrieblicher Mitbestimmung wird heute weiterverfolgt (vgl. u.a. die Beiträge in Schabedoth 1991 Hrsg.). Technik ist nicht als Sachzwang zu sehen, sondern „als Einheit des technisch möglichen und des gesellschaftlich Notwendigen/sozial Wünschbaren“ (Rauner 1988, S. 68) zu begreifen. Als entscheidender Lernort für den Erwerb von Gestaltungsfähigkeit ist der Arbeitsplatz anzusehen, wobei produktionsunabhängige Lernorte einzubeziehen sind.

Der Ansatz einer „gestaltungsorientierten Berufsbildung“ wurde im Forschungsprojekt „Berufe 2000“ entwickelt. Dieser steht in Verbindung mit Vorschlägen für eine prospektive Berufsbildung und für eine allgemeine berufliche Bildung mit offenen Berufsbildern (vgl. Heidegger u.a. 1991). Die Beteiligung an der Gestaltung von Arbeit und Technik wird für Kruse u.a. zu einem substantiellen Element des Erwerbs einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz, die das Bildungsziel der Zukunft sei.

Bereits Geissler (1990) kritisiert, dass Schlüsselqualifikationen dem Individuum beruflichen Erfolg suggerieren, wenn personale und soziale Qualifikationen vorhanden seien, ohne die häufig entgegenstehenden Strukturen der Unternehmen zu beachten. Dementsprechend fordern Laur-Ernst (1990), Lennartz (1990), Walter-Lezius (1990 b) die Gesamtheit des Qualifizierungsprozesses, einschließlich der Bedingungen und Voraussetzungen, unter dem Aspekt der Förderung von Schlüsselqualifikationen zu gestalten. Bezüglich der handlungsorientierten Ansätze wenden sich Kritiker wie Hentke gegen deren (vermeintlich) praktisch-funktionalistische Verengung und konstatieren die Aufgabe einer kritisch-distanzierten Bildung zugunsten technologisch-instrumenteller Praxisnähe²³. Volpert fordert bezüglich der gestaltungsorientierten Perspektive ein theoretisches und methodisches Konzept für die Verbindung von partizipativer Arbeitsgestaltung und Qualifizierung (1987, S. 244). Die hier vorgestellte theoretische Fundierung verdeutlicht zudem, dass der Lernprozess nur reduktionistisch als individuelles Lernen in Organisationen konzipiert wird.

²³ Vgl. dazu die Kontroverse zwischen Hentke (1987, 1988) und Achtenhagen (1988), Halfpap (1988) sowie Kaiser (1988).

Eine vermehrt ganzheitliche Betrachtung erfolgt in der aktuellen Entwicklung der betrieblichen Bildungsarbeit, die auf „**Permanentes Lernen**“ fokussiert (bspw. Meyer-Dohm 1991, Weber 1991, Fürstenberg 1991, Petersen 2000, Kuper 2001). Die dabei zentrale Fragestellung ist „Wie kann eine Selbststeuerung des Lernens erfolgen und Selbstqualifikation gefördert werden?“ (Meyer-Dohm 1991, S. 209). Allerdings werden die rechtlichen und strukturellen Bedingungen in Unternehmungen auch hier nur eher oberflächlich und gleichzeitig widersprüchlich wahrgenommen, so dass die Unternehmung überwiegend ein diffuses Abstraktum bleibt (ebenso Goltz 1999, S. 17). Sofern die betrieblichen Arbeits- und Hierarchiestrukturen und etablierte Arbeitskulturen berücksichtigt werden (bspw. Goltz 1999, Kuper 2000), erfolgt lediglich deren Identifizierung als Gestaltungsfaktoren für die betriebliche Weiterbildung.

Modelle des **organisationalen Lernens** hingegen verschieben den konzeptionellen Ausgangspunkt von den einzelnen Organisationsmitgliedern zur „Lernenden Organisation“ (Schreyögg 1996, S. 512f.).

Innerhalb der verschiedenen Konzepte des organisationalen Lernens – das Modell des erfahrungs-orientierten Lernens von March/Olsen, Eklektizistische Ansätze von Fiol/Lyles (1985), Hedberg (1981) oder Shrivastava (1983), Wissensorientierte Ansätze von Duncan/Weiss sowie Pautzke, Handlungstheorien von Argyris/Schön – konnte sich keines weithin durchsetzen. Auch die Definition des Organisationalen Lernens scheint sich – ähnlich wie im Konzept der Schlüsselqualifikationen - im Zuge der Auseinandersetzung eher verflüchtigt zu haben (vgl. Garvin 1993). Jedoch werden von den Autoren implizit zwei Merkmale geteilt: (1.) die Individuen und ihre Aktionen sind Träger des Organisationalen Lernens (vgl. Probst 1994, S. 18 f.; Guldenberg/Eschenbach 1996, S. 2), das (2.) nicht mit der Summe der individuellen Lernprozesse und Ergebnisse gleichzusetzen ist (vgl. Probst 1994, S. 19). Darüber hinaus ist allen gemeinsam das Verständnis von Wandel als Normalfall, der endogen ein Teil des Systemprozesses ist. Der Wandel wird dabei als generelle Kompetenz der Organisation verstanden (Schreyögg & Noss 1995, S. 179)²⁴.

Die Analyse der verschiedenen Konzepte des Organisationalen Lernens durch Wiegand (1996, S. 438 ff.) kann „als eine erste Bestätigung der Vorstellung, dass organisationales Wissen als ein synergetischer Ordner im Unternehmen begriffen werden kann, aufgefasst werden“ (Niemeier 2000, S. 297). Das organisationale Wissen wird zwar als Ergebnis eines Wechselspiels zwischen Individuen und Organisation (Wiegand 1996, S. 438 f.) entworfen, eine Thematisierung der Mikro-/Makro-Kopplung und der Selbststabilisierung von Ordnungen findet jedoch nicht statt. Eine Ausnahme bildet der im Sinne der Quantentheorie systemisch und holistische Ansatz von Senge (1990).

In der mittels **Systemtheorien**, v.a. des Ressource-Dependence-Ansatzes von Pfeffer und Salancik (1978), geführten betriebswirtschaftlichen Diskussion bleibt die Besonderheit der „Ressource Wissen“ weitestgehend ausgeblendet. In der vorliegenden Perspektive hingegen wird – ähnlich wie in der Analyse des Organisationalen Lernens durch Wiegand (1996) - deutlich, dass Wissen als Bestandteil des individuellen Bewusstseins die Grundlage für die

²⁴ Verwiesen sei an dieser Stelle auf Perich (1992, S. 390-392). Er formuliert aus der Zusammenführung unterschiedlicher Ansätze des Organisationalen Lernens Kerngedanken zu einem organisationalen Lernzyklus.

Herausbildung überindividueller Ordner und damit für die Entstehung, Aufrechterhaltung und Entwicklung jeglicher sozialer Systeme bildet (vgl. Kapitel 4.4.3 einschließlich Unterabschnitte sowie 5.2.4 der Arbeit). Zudem werden die Beziehungen zwischen Systemen, jedoch kaum deren jeweilige interne Bedingungen betrachtet, so dass auch der Wechsel von Ebenen und Krisen i.d.R. nur unzureichend nachvollzogen werden kann. Daher erweist sich die betriebswirtschaftliche Aussage, dass Wissen die Grundlage wirtschaftlichen Wachstums ist, zwar als durchaus zutreffend, im Vergleich mit den Erarbeitungen dieses Kapitels jedoch als bestenfalls euphorisch (vgl. auch Kapitel 1 der Arbeit).

Weitgehend bestätigt werden konnten - teilweise implizit - die **strukturationstheoretischen Vermutungen**, dass geeignete Gratifikationssysteme und die Existenz von Lernmilieus (Krebs 1998, S. 195) sowie eine hohe Interaktionsdichte, anschlussfähige Arbeitserfahrungen, eher heterarchische Strukturen, eine gemeinsame Sprache, erhebliche Informationsredundanz, offene Systemgrenzen, ein ausgeprägtes Vertrauen, zugängliche Informationssysteme, eine Standardisierung und Routinisierung der Aktivitäten, angemessene Autonomie und kontextadäquate Kopp-lung der Subsysteme für Lernprozesse förderlich sind (vgl. Wathne et al. 1994; Sydow & van Well 1996, S. 210). Allerdings werden Machtaspekte durch die Synthese mit der Synergetik verstärkt berücksichtigt, während das Vertrauen eine eher untergeordnete Bedeutung erhält. Zu den weiteren Differenzen der theoretisch-konzeptionellen Möglichkeiten sei auf Kapitel 5 der Arbeit verwiesen.

Die für die Synergetik typische Betrachtung sowohl der inneren Struktur als auch deren Korrespondenz zu den äußeren Bedingungen erfolgt auch im **Zwei-Schalen-Modell** (Straka et al. 1996, S. 150-162; Reinmann-Rothmeier & Mandl 2001). Im Unterschied zu diesem wird jedoch in der hier vorgestellten Perspektive kein Kontinuum von Fremd- bis Selbststeuerung vertreten. Vielmehr ist jede Maßnahme zur Gestaltung und Beeinflussung von Lernvorgängen zu den Rahmenbedingungen gehörig (vgl. Kapitel 7.1 der Arbeit). Infolge des Verständnisses der Selbstorganisation als Selbststabilisierung (vgl. Kapitel 4 der Arbeit) erweisen sich die Möglichkeiten der Intervention als reichhaltiger (Dürr 2001, S. 5). Darüber hinaus zeigt die hier vorliegende Verankerung in der allgemeinsten bisher bekannten Theorie, der abstrakten Quantentheorie, dass die Entwicklung von Bereichstheorien nicht notwendig ist.

Die theoretische Verankerung zeichnet den hier entwickelten Ansatz auch gegenüber allen bisherigen **Konzepten des Wissensmanagements** aus. Aus theoretischer Perspektive ließen sich auch erste konkrete Handlungsempfehlungen für Konzerne, Unternehmensnetzwerke sowie für den Fall der Veränderung der Organisations- und Rechtsform ableiten. An den verschiedenen Konzepten des Wissensmanagements bspw. von Albrecht 1993, Schüppel 1996, Probst et al. 1997, Nonaka 1991 werden hingegen ihre wenig konkreten Aussagen und nicht umsetzbaren Soll-Aussagen kritisiert (Schneider 1996, S. 34 f.; Roehl 1999, Lehner

2000). Allerdings wurde hier auf die Darstellung der Verknüpfung verschiedener Wissenstechniken, die diese Konzepte besonders auszeichnen, weitgehend verzichtet. Die weitere Auseinandersetzung mit Wissensmanagementkonzepten stellt m.E. ein lohnendes Forschungsfeld dar.

Insgesamt zeigt sich, dass der didaktische Ansatz auf der Basis der Theorie der Strukturation und der Synergetik zwar noch näher auszuarbeiten ist, seine Betrachtungsmöglichkeiten aufgrund der Mikro-/ Makro-Kopplung und der Selbststabilisierung von Ordnungen jedoch bereits jetzt besonders umfassend sind.