
8. Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel werden die im Kapitel 7 der Arbeit vorgenommenen Prognosen anhand beschriebener Fakten um diejenigen aus beobachteten Fakten ergänzt.

Allgemein wird bei einem so geringen Forschungsstand wie zu der Frage „Wie und mit welchem Erfolg findet Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung in Unternehmungen statt“ vorrangig eine erkundende Untersuchung vorgenommen (vgl. Bortz, Döring 1995, S. 30), die - dem Forschungsinteresse entsprechend - überwiegend qualitative Methoden beinhalten würde. Allerdings verleiht die synergetische Interpretation des umfassenden Begriffs der Quantentheorie der Information dem methodischen Vorgehen einen spezifischen Charakter. Insbesondere wird der Versuch einer methodischen Verknüpfung von phänomenologischer Wahrnehmung und ihrer theoretischen Erklärung unternommen, wobei die vorgenommenen Analysen durchaus zur quantitativen Forschung zu zählen sind, obgleich keine Menge an Information gemessen wird (Dürr 2004, S. 1 ff.).

Die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit dient insofern auch der Darlegung der Vorgehensweise und der Leistungsfähigkeit einer derartigen empirischen Untersuchung.

Hinsichtlich der praktischen Vorgehensweise sei auch auf den Anhang verwiesen, in dem anhand eines weniger komplexen Beispiels die Abfolge der Analyseschritte gezeigt wird. Da es sich um eine noch wenig bekannte Methodik handelt, wird ihrer Darstellung einschließlich ihrer theoretischen Fundierung ein größerer Raum eingeräumt. Dies ermöglicht die volle Erschließung der anschließenden empirischen Arbeit und unterstreicht die Aussage, dass erst die Theorie entscheidet, was überhaupt beobachtet werden kann (Einstein zu Heisenberg, in: Weizsäcker 1985, S. 331).

8.1 Theorie und Methodik der Empirie

In diesem Abschnitt wird der besondere Charakter des methodischen Vorgehens, das sich unmittelbar aus der Synergetik ableitet, erläutert. Da die Synergetik in der Tradition der Quantentheorie steht, hat auch deren abstrakte Rekonstruktion elementare Bedeutung für die empirische Forschung. Diese Bedeutung wird zunächst dargestellt. Im Anschluss erfolgt eine Skizzierung, inwiefern Begriffe der Quantentheorie in der empirischen Untersuchung Verwendung finden. Auf diesen Grundlagen wird im folgenden Abschnitt die Untersuchungseinheit und Untersuchungsmethode vorgestellt.

8.1.1 Die Bedeutung der Quantentheorie für die empirische Forschung

Die Quantentheorie war in ihrer ursprünglichen Formulierung als „Kopenhagener Deutung“ durch Niels Bohr und Werner Heisenberg der vorläufige Versuch, die Phänomene der Quantenmechanik, d. h. Phänomene der Physik, semantisch konsistent zu erklären, nachdem

der von Ernst Schrödinger und Werner Heisenberg jeweils entwickelte mathematische Formalismus (Wellenmechanik bzw. Matrizenmechanik) zur Erklärung der Struktur der Atome sofort allgemein akzeptiert wurde.

Die Erörterung der erkenntnistheoretischen bzw. philosophischen Frage, ob die Quantentheorie ein neues Verständnis des Begriffs der Wirklichkeit zu postulieren erzwingt, durchzieht die bis heute nicht abgeschlossene Debatte im Anschluss an die Kopenhagener Deutung.

In der Quantenmechanik hatten die Messergebnisse der empirisch durchgeführten Experimente Niels Bohr dazu veranlasst, den Begriff der Komplementarität einzuführen. Nach Bohr erzwingen die Messergebnisse der Quantenmechanik die Verwendung des Teilchen- und des Wellenmodells: „Eine Welle ist ausgebreitet über den ganzen Raum, ein Teilchen ist nach klassischer Vorstellung zu jeder Zeit an einem, seinem jeweiligen Ort lokalisiert. Es ist kein Objekt vorstellbar, dem diese Eigenschaften gleichzeitig zukommen könnten. Dennoch sind Quantenobjekte, wenn wir über sie in anschaulicher Weise sprechen wollen, mit beiden dieser Aspekte zu beschreiben“ (Görnitz 1999, S. 134 f.).

Nur die anschauliche Beschreibung der in den Experimenten beim Messen wahrgenommenen Phänomene ermöglicht es nach Bohr, zu wissen, was wir meinen, wenn wir von Teilchen und Welle sprechen¹.

Heisenberg wies nach, dass es prinzipiell nicht möglich ist, ein Quantenphänomen zugleich, d. h. in einem Messvorgang, exakt als Teilchen und als Welle zu bestimmen. Heisenbergs Unbestimmtheitsrelation besagt: „... unter den physikalischen Gegenständen, die durch die Quantentheorie beschrieben werden, [gibt es] nicht einen, der zumindest einen Zustand hätte, indem sowohl der Ort als auch die Geschwindigkeit ... beliebig genau definiert werden“ (a.a.O., S. 137).

Erkenntnistheoretische Konsequenzen für das wissenschaftliche Wirklichkeitsverständnis, d. h. für jede empirische Erforschung wahrnehmbarer Phänomene hat Carl Friedrich von Weizsäcker in den Postulaten seiner abstrakten Rekonstruktion der Quantentheorie gezogen.

Wenn die Quantentheorie, wie Weizsäcker fordert, bei der Beantwortung der Frage, was empirisch beobachtbar ist, als Zeuge angerufen wird, dann ist ihre Antwort, dass an Objekten empirischer wissenschaftlicher Forschung prinzipiell zu einem gegebenen Zeitpunkt jeweils nur endliches Wissen erworben werden kann und bei jeder Beobachtung („Messung“) der Quantenzustand des beobachteten Objekts sich ändert.

Objekte wissenschaftlicher Forschung werden begrifflich und empirisch aus den Beziehungen zu den äußeren Bedingungen ihrer Existenz isoliert und in eine Wechselbeziehung zum empirisch Forschenden überführt. Im Messvorgang oder einem ihm adäquaten Vorgang wird aus der Fülle der Beziehungsmöglichkeiten des beobachteten Systems eine real. Die hier wahrgenommenen Phänomene können als Fakten dokumentiert werden und sind dasjenige, was durch den Vorgang der Beobachtung an Wissen erzeugt werden kann. Durch dieses

¹ Zu beachten ist dabei der Unterschied der Kopenhagener Auffassung zum Positivismus: Die Sinnesdaten sind nach Bohr keine elementaren Daten, sondern das, was Bohr Phänomene nennt, ist nur im vollen Zusammenhang, was wir gewöhnlich die Wirklichkeit nennen, gegeben (Weizsäcker 1971, S. 227). Es gibt daher im Gegensatz zur Auffassung von Mach keine Dinge hinter den Phänomenen, sondern die Phänomene sind stets „Phänomene an den Dingen“. Andernfalls ließen sie keine Objektivierung zu. Damit wird bei Bohr - ganz ähnlich zur Auffassung Kants - der Objektbegriff eine Bedingung der Möglichkeit der Erfahrung. Die Dichotomie der Raum-Zeit-Beschreibung und der Kausalität bei Bohr entspricht der Kant'schen Dichotomie der Anschauungsformen und der Kategorien (und Grundsätze) des Verstandes, die nur durch ihr Zusammenwirken die Erfahrung möglich machen (ebd., S. 228).

Wissen erwirbt der Forscher gegenüber dem Objekt eine sogenannte Superposition. Sie besagt, dass die in wissenschaftliches Wissen überführten Fakten nicht die ganze Wirklichkeit des beobachteten Objekts bezeichnen, das aufgrund seiner Phasenbeziehungen zu den äußeren Bedingungen seiner Existenz dem umfassenden Geschehen zugehört, von dem während der Beobachtung nur abgesehen wird.

Weizsäcker folgert: „Wenn die Quantentheorie richtig ist, so ist die Wirklichkeit in Strenge niemals faktisch ... so ist der Objektbegriff selbst ... nur eine Approximation“ (Weizsäcker 1991, S. 96). Diese Hypothese besagt außerdem: „Die Quantentheorie, völlig allgemein, also abstrakt formuliert, macht keinerlei Voraussetzungen des Inhalts, dass ihre Objekte Körper im Raum sein müssten. Sie ist eine Theorie der Wahrscheinlichkeitsprognosen für beliebig entscheidbare Alternativen“ (a.a.O., S. 97).

In dieser abstrakten Allgemeinheit erweist sich die Quantentheorie als Lösung von Problemen in einem holistischen Zusammenhang im Verhältnis von Teilen zum Ganzen (vgl. Görnitz 1999, S. 263). Wenn diese Schlussfolgerung richtig ist, dann kann weiter vermutet werden, dass auch die Phänomene des sozialen und ökonomischen Handelns durch Kommunikation und Introspektion beobachtet und als Strukturen der Quantentheorie in holistischen quantentheoretischen Modellen gefasst und erklärt werden können.

8.1.2 Verwendung der theoretischen Begriffe (insbesondere die der Quantenphysik) in der empirischen Untersuchung

Die Grundbegriffe der Quantentheorie sind:

- Faktum
- Dokument
- Alternative und
- Objekt

wobei sich diese Begriffe als abhängig von Näherungen erweisen haben (Weizsäcker 1971, S. 318).

Ein **Faktum** ist stets ein objektives vergangenes, irreversibel eingetretenes Ereignis (vgl. Weizsäcker 1971, S. 160). Somit ist alles Vergangene in jedem Augenblick ein vollendetes Faktum (vgl. a.a.O., S. 180). Die Vergangenheit ist subjektiv in der Erinnerung zugänglich, objektiv in Dokumenten (Weizsäcker 1991, S. 25). Das Phänomen des **Dokuments** ist ein objektiv aufweisbarer Tatbestand, als solcher Hinweis auf ein in der Vergangenheit irreversibel eingetretenes Ereignis (ders. 1985, S. 144). Erst wenn ein Dokument eines Geschehens vorliegt, das verschiedene Beobachter, ohne einander zu stören, zugleich oder nacheinander betrachten können, kann von einem Experiment geredet werden. Bei einem materiellen Dokument (Photoaufnahme, Loch in einer Lochkarte) ist es sogar gleichgültig, wann es angesehen wird, da auf diese Weise die Aufnahme und Ablesung voneinander getrennt werden kann (Weizsäcker 1971, S. 158). Die Zukunft hingegen ist möglich; Dokumente oder Erinnerung von ihr gibt es nicht (a.a.O., S. 25). Da es sich bei den hier terminologisch

eingeführten Vokabeln „faktisch“ und „möglich“ um fundamentale Begriffe handelt, können diese heute nicht durch ausdrückliche Definition auf noch fundamentalere Begriffe zurückgeführt werden (a.a.O., S. 34 f.). In der Untersuchung entstehen mit den Protokollen Dokumente über Fakten vergangener Ereignisse. Das Ablesen des Untersuchungsergebnisses, d.h. die Reduktion in theoretischer Absicht, kann dann zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

Eine **Alternative** ist die empirische Entscheidung über das Zutreffen von Begriffen auf Ereignisse. Jede mögliche Messentscheidung einer Alternative wird von den Gesetzen der Quantentheorie bestimmt, da diese Gesetze die Wahrscheinlichkeiten für jeden möglichen Ausfall jeder möglichen Messentscheidung² regeln (Weizsäcker 1971, S. 221). Der Wahrscheinlichkeit – die Weise möglichen Wissens in der Zukunft (ebd.) – zugrundeliegend ist die Logik zeitlicher Aussagen (a.a.O., S. 201). Während die klassische Physik die Vergangenheit wie auch die Zukunft determiniert, machen die nur statistischen Aussagen der Quantenmechanik die Vergangenheit ebenso formal unbestimmt wie die Zukunft. Nur im zweiten Hauptsatz der Thermodynamik wird deutlich eine Zeitrichtung ausgezeichnet. Aufgrund der Struktur der Zeit ist das Vergangene grundsätzlich als bekannt zu betrachten, die Zukunft hingegen ist unbestimmt und kann prognostiziert werden (a.a.O., S. 172 ff.). Für die empirische Untersuchung bedeutet dies, dass die Vergangenheit der Mitarbeiterqualifizierung in der betrachteten Unternehmung durch Messen bzw. Beobachten und anschließender Dokumentation als Faktum gewusst werden kann.³ In den als Fakten gefundenen Phänomenen können Strukturen, Verhalten und Funktionen nachgewiesen werden und ggf. deren wechselseitige Entsprechung – eine Kohärenz im Sinne eines „Ordnungsparameters“ (Haken 1995, S. 165) und deren Korrespondenz zu den äußeren Bedingungen (Weizsäcker 1981 a, S. 35) erkannt werden.

Die empirisch zu entscheidende Alternative der Untersuchung ist daher:

*Muss die Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung in der betrachteten Unternehmung als stabil (d.h. Kohärenz und Korrespondenz ist vorhanden) oder als krisenhaft (d.h. fehlende Kohärenz und/oder Korrespondenz) beurteilt werden?*⁴

Aus dieser in den Fakten begründeten Entscheidung folgt die Prognose der zukünftigen Entwicklung mit der Zuschreibung von Wahrscheinlichkeitswerten: eine Änderung der Struktur, des Verhaltens, der Funktion und/oder der äußeren Bedingungen der Mitarbeiter-

² Auf die Frage, wie wir die Vergangenheit, die Materie kennen können, gibt die Messtheorie zwei grundlegende Weisen an: - durch phänomenale Gegebenheit und
- durch Rückschluss.

Bei der phänomenalen Betrachtung tritt die Materie in Raum und Zeit und unter der Herrschaft der klassischen Physik in unser Bewusstsein. Es bedarf keines Zurückgehens hinter die gesetzlich verknüpften Sinnesdaten (Weizsäcker 1971, S. 314).

³ Das Wissen aufgrund der Beobachtung kann jedoch prinzipiell nur endliches Wissen sein (vgl. Dürr & Aisenbrey 1997, S. 94).

⁴ Infolge dieser Reduktion des Phänomens der Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung auf eine empirisch entscheidbare Alternative ist die durchzuführende Untersuchung objektiviert (vgl. Weizsäcker 1971, S. 289).

qualifizierung und Wissensnutzung kann jeweils unmöglich, möglich, wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich sein (vgl. auch Dürr & Aisenbrey 1997, S.95, 97).

Ein **Objekt** ist etwas, was in der Zeit mit sich selbst identisch bleibt, aber wechselnde Eigenschaften annehmen kann (Weizsäcker 1971, S. 200). Dabei muss es sich um konkrete, begrifflich abgrenzbare und wahrnehmbare Objekte handeln, nicht um beliebige Denkgegenstände. So sind ausgeschlossen bspw. die Zahl 2, Eigenschaften wie „rot“ oder „am Ort X“. Als weitere Bedingung handelt es sich um Objekte, von denen Menschen etwas wissen können - also um Objekte für Subjekte. Darüber hinaus handelt es sich nicht um bloß subjektive Vorstellungen, Empfindungen o.ä., sondern um tatsächliches Wissen (a.a.O., S. 198 f.). Damit ermöglicht der Objektbegriff die empirische Untersuchung von einzelnen Mitarbeitern, Gruppen, Organisationen und Institutionen.

Der Gegenstand einer empirischen Theorie kann nicht ein in Strenge isoliertes Objekt – d.h. ein Objekt, das unabhängig von äußeren Einwirkungen ist und selbst nicht auf die Umwelt einwirkt – sein, da jede empirische Kenntnisnahme die Einwirkung des Objekts auf das kenntnisnehmende Subjekt voraussetzt. Empirisch ist ein isoliertes Objekt deshalb definiert als Objekt, deren Wechselwirkung mit dem Rest der Welt – mit Ausnahme der Beobachtungsakte – praktisch vernachlässigt werden kann. Eine nächste Näherung ist die Betrachtung eines Objekts in einer fest gegebenen Umwelt. Dabei wird nur die Einwirkung des Rests der Welt auf das Objekt, jedoch nicht (bis auf die Beobachtungsakte) die Einwirkung des Objekts auf die Welt, berücksichtigt. Eine weitere und entscheidende Näherung ist die der Wechselwirkung. Dabei erfolgt ein Prozess der Auflösung der Umwelt: ein Teil der Umwelt des zunächst betrachteten Objekts wird ebenfalls in Objekte aufgelöst. Es entsteht so eine Mehrheit von Objekten in einer gemeinsam verbleibenden Umwelt, deren Einwirkung aufeinander theoretisch beschrieben wird. „Dabei kann man stets eine Mehrheit miteinander wechselwirkender Objekte begrifflich zu einem einzigen Objekt mit „inneren“ Parametern zusammenfassen (vgl. Weizsäcker 1971, S. 199 f.). Obwohl die Zusammenfassung mehrerer Objekte zu einem einzigen Objekt – also System – eher eine Wahrnehmung darstellt, ist die Bestimmung von Systemgrenzen nicht unmöglich. Entscheidend für die Bestimmung von Systemgrenzen ist die durch Fakten bestimmte Einheit der Funktion (vgl. Weizsäcker 1992 a, S. 180). So ist es uns aufgrund der Fakten möglich, ein von der Umwelt unterscheidbares System – und damit auch eine Systemgrenze – wahrzunehmen.

Für die durchzuführende Untersuchung wesentlich ist die Näherung der Wechselwirkung, die es erlaubt, die Untersuchungseinheiten von einander zu unterscheiden. In diesem Sinne ermöglicht der Objektbegriff überhaupt erst die Untersuchung von Konzernen und Unternehmungsnetzwerken hinsichtlich der Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung.

8.2. Untersuchungseinheit und Untersuchungsmethode

Die Auswahl der Untersuchungseinheit der empirischen Erhebung folgte zwei Entscheidungsgründen. Zum einen sollte sie eine Präzision der verwendeten organisationstheoretischen und rechtlichen Begriffe Unternehmung, Unternehmungsnetzwerk und Konzern erfordern, um die theoretisch hergeleiteten Abgrenzungsmöglichkeiten zu prüfen. Zweitens sollte die empirische Untersuchung innerhalb der IT-Branche angesiedelt sein, da in diesem Bereich infolge seiner rasanten Entwicklung in Verbindung mit Investitionen in Millionenhöhe, die eine außerbetriebliche Ausbildungsstätte kaum aufbringen kann, die Qualifizierung am Arbeitsplatz vermutlich besonders virulent ist, wie es auch die erfolgte politische Debatte um eine mangelhafte Ausbildung im IT-Bereich nahelegt. Zudem zählt dieser Wirtschaftszweig zu den wissensintensiven Branchen, so dass die Wissens einbringung und vor allem Wissensnutzung eine besondere Bedeutung haben sollte.

Es wurde die Entwicklung einer Unternehmung gewählt, die zu den Internetserviceprovidern gehört.

Internetserviceprovider (ISP) ermöglichen ihren Kunden den Zugang zum Internet und die Nutzung der Internetdienste wie E-Mail, WWW, Gopher, Telnet, FTP, indem sie die Teilnetze des Internet betreiben und den Austausch mit den Netzen anderer Anbieter sicherstellen. Darüber hinaus können weitere Dienstleistungen wie bspw. die Gestaltung und Entwicklung von Informationssystemen erbracht werden (Lux 1995, S. 23 f.).

Zum Zwecke eines ersten Überblicks über die Untersuchungseinheit(en) sei die Entwicklung kurz umrissen.

Zur Anonymisierung sind die Internetprovider bezeichnet mit den Buchstaben von A bis C; ein abgespaltenes Unternehmen, das sich auf Softwareentwicklung spezialisierte, ist mit D gekennzeichnet. Unternehmen, deren Firmennamen einen gleichen Wortstamm haben wie ein anderes Unternehmen, jedoch gegenüber diesem sprachliche Erweiterungen aufweisen, sind zusätzlich zu jeweils identischen Buchstaben nummeriert.

Unternehmen A wurde Anfang der 1990er Jahre in Deutschland in der Rechtsform einer GmbH gegründet und bot Produkte und Leistungen für Privat- und Geschäftskunden an. Mitte der 1990er Jahre kaufte die A einen anderen, auf Geschäftskunden spezialisierten, deutschen Internetserviceprovider. Innerhalb des beginnenden Internetbooms in Deutschland 1997/98 wurde das Unternehmen A an den US-amerikanischen Internetprovider Unternehmen B verkauft.

Unternehmen B besteht in der Rechtsform einer börsennotierten Aktiengesellschaft und betreut ausschliesslich Geschäftskunden mittels standardisierter Produkte.

1997/98 kaufte die B über das Unternehmen A hinaus sehr viele verschiedene europäische Internetserviceprovider, die stets auch das Privatkundengeschäft ausübten und im Geschäftskundenbereich zumeist durch kundenindividuelle Leistungen gekennzeichnet waren.

Aus dem Unternehmen A entstand Unternehmen B 1, wobei jedoch die gesamte Webentwicklungsabteilung das Unternehmen B 1 verließ und das Unternehmen D gründete. Dieses ist zwar ebenfalls der IT-Branche angehörig, allerdings der Softwareentwicklung.

Das Unternehmen B gründete im weiteren Verlauf das Unternehmen B 2, das den zentralen europäischen Geschäftskunden-Support der verschiedenen europäischen Unternehmen der B leistet, sowie in Deutschland das Unternehmen B 3, welches die technische Realisation der von B 1 verkauften Leistungen (aus dem Produktkatalog der B) vornimmt. Kurz nach dem Niedergang des Neuen Marktes im Jahre 2000 trat das Unternehmen B in das Chapter 11-Verfahren ein (ein gemäß US-amerikanischen Rechts dem Konkurs vorgeschaltetes Verfahren, das dem Management die Möglichkeit einer Neuausrichtung des angeschlagenen Unternehmens einräumt).

Innerhalb des Chapter-11-Verfahrens wurden die jeweiligen Privatkundengeschäfte der verschiedenen zu B gehörigen europäischen Internetprovider als Unternehmen C in Form einer Limited Liability Company (LLC) ausgegliedert und später an das Management der Sparte verkauft. In Deutschland wird dieser Bereich als Unternehmen C 1 in der Rechtsform einer GmbH geführt.

Der Privatkundenbereich des ehemaligen Unternehmens A besteht quasi als Unternehmen C 1 fort, während der ehemalige Geschäftskundenbereich durch die Unternehmen B 1, B 2 und B 3 betrieben wird.

Unternehmen D, eine GmbH, bietet mit der Softwareentwicklung eine Leistung an, die das Unternehmen A früher ebenfalls ausführte, allerdings auch nicht seit Anbeginn der Gründung.

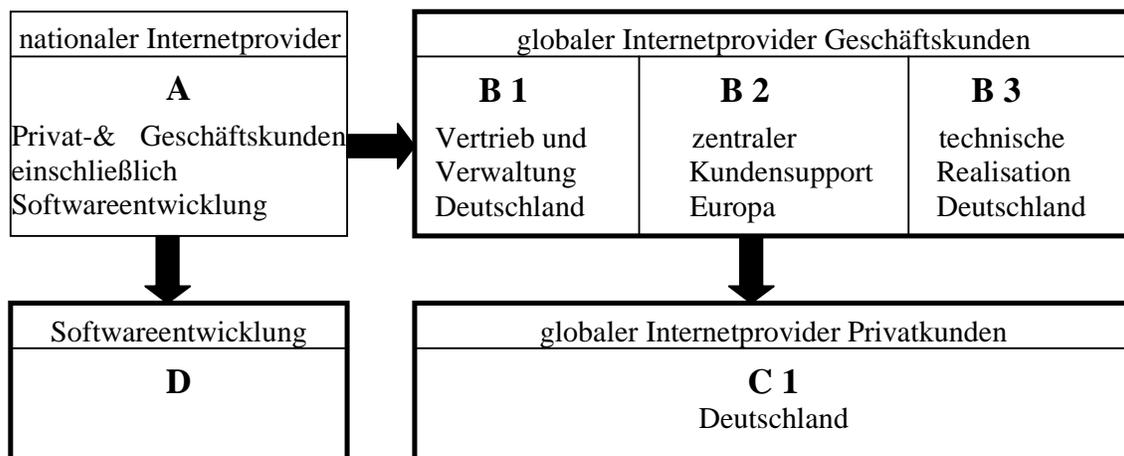


Abbildung 32: Übersicht der Untersuchungseinheiten A, B 1, B 2, B 3, C 1 und D

Dem Forschungsinteresse entsprechend wurden die Fokusse "externe Zusammenarbeit" sowie "Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung" gebildet.

Die Erhebung erfolgte in Form von 52 teilstrukturierten Interviews in den Unternehmen A, B 1, B 2 und B 3, C 1 sowie D. Hierbei bildet der Interviewleitfaden in gebündelter Form den Katalog der zu prüfenden Hypothesen. Der Beobachtungsvorgang war daher jeweils ein (i.d.R. 45 minütiger) Prozess der Kommunikation, der mit Zustimmung der InterviewpartnerInnen und unter Zusicherung der Gewährleistung des Datenschutzes auf Tonband aufgezeichnet und später protokolliert wurde. Im Gegensatz zu Transskripten erfassen Protokolle die

verstandene Information und berücksichtigen insofern den quantentheoretischen Informationsbegriff.

Quantentheoretisch umfasst Information neben dem syntaktischen Aspekt auch den semantischen und pragmatischen Anteil. Hierzu ist erforderlich, dass die Information verstanden ist und wiederum Information erzeugt. Die Informationserzeugung bzw. –wirkung ist dabei dem Verstehen gleichzusetzen (vgl. Weizsäcker 1992 a, S 203 und S. 266; Kapitel 4.4.3.1 der Arbeit).

Mögliche Fehlinterpretationen in den Protokollen wurden eliminiert durch ggf. Korrektur und Bestätigung seitens der interviewten Personen. **Im weiteren Verlauf erfolgen dann keine weiteren Veränderungen des Sinns.**

Jedes derartige Protokoll dokumentiert die wahrgenommenen Phänomene in einer Sprache, die erkennen lässt, wie die dabei verwendeten Begriffe phänomenal mit Sinn erfüllt sind.

Der Begriff des Phänomens wird hier im Sinne der Bohrschen Theorie des Messprozesses verwendet: als das verständliche Ganze der Situation, in deren Rahmen die einzelnen Wahrnehmungen erst eine mitteilbare Bedeutung bekommen. Damit umfasst dieser Phänomenbegriff „die Elemente, die in den streitenden Schulen des Positivismus, Realismus und Apriorismus nur getrennt auftreten als Ganzheit“ (Weizsäcker 1985, S. 508).⁵⁶

Im Lichte der Quantentheorie der Information können diese dokumentierten Phänomene auf die in ihnen erkennbaren Dimensionen der Information – Syntaktik, Semantik, Pragmatik – hin analysiert werden.

Die Analyseschritte ergeben dann die jeweils erkennbaren Praktiken (Handlungsweisen), Funktionen (den Sinn der Handlungsweisen) und die beides ermöglichende Struktur.

In allen Analyseschritten wird eng am vorgefundenen Material gearbeitet. Dies ist insoweit vergleichbar der Textanalyse in der Grounded Theory von Glaser, Strauss sowie Strauss & Corbin (1978, 1987, 1990). Im Gegensatz zu dieser werden jedoch keine Kategorien der Auswertung gebildet. Vielmehr entstammen die Auswertungskategorien der Quantentheorie der Information und der Synergetik. Diese sind Syntaktik, Semantik, Pragmatik – m.a.W. Praktiken, Funktionen, Struktur. Darüber hinaus werden stabilisierende und beeinträchtigende Faktoren aufgeführt, die in der jeweiligen Fokussierung die Beschreibung des Systems dar-

⁵ Es sei betont, dass die Phänomenologie die treue Wahrnehmung und Beschreibung der Phänomene verlangt. „Für Hypothesen ist dort eigentlich gar kein Platz, und physiologische Hypothesen sind dort ein Ausweichen aus dem Problem; es handelt sich nicht darum, etwas Unbekanntes zu erraten, sondern sich genau bewusst zu machen, was man immer schon weiß“ (Weizsäcker 1971, S. 315). Da jedoch erst die Theorie entscheidet, was beobachtet werden kann (Einstein zu Heisenberg, in Weizsäcker 1985, S. 331), flossen die theoretischen Erkenntnisse in die Formulierung der Fragen des - den Hypothesenkatalog bildenden – Interviewleitfadens ein.

⁶ Die Beschreibung der Phänomene kann mit der klassischen Physik nur in einer guten Annäherung erfolgen, jedoch nicht exakt. Die klassische Physik ist nicht nur empirisch widerlegt, sondern hatte oder hat auch a priori kaum eine Chance, eine exakte Theorie der Phänomene zu sein. Wenn sie dennoch eine gute Annäherung darstellt, so ist dies damit zu begründen, dass die klassische Physik diejenige Annäherung an die Quantentheorie darstellt, die auf voll beobachtbare Objekte passt. Wenn dies zutrifft, dann ist - sofern die Quantentheorie selbst korrekt ist - eine weitere Anpassung unseres Anschauungsvermögens an die Quantentheorie nicht notwendig. Es wäre auch nicht möglich, da unser Bewusstsein zur Naturbeobachtung die Forderung an die Messinstrumente stellt, dass sie eine irreversible Spur hinterlassen. Damit beschreibt das Bewusstsein die Beobachtungsinstrumente in klassischer Weise und kann sich deshalb überhaupt nicht anders an die wirklichen Naturgesetze anpassen als indem es die Naturgesetze klassisch wahrnimmt (Weizsäcker 1971, S. 229 f.) „Eine andere Naturwahrnehmung zu verlangen hieße eine Unmöglichkeit verlangen – außer wenn die Quantentheorie gerade falsch wäre“ (a.a.O., S. 231).

stellen. Auch nicht mehr bestehende Praktiken werden hier eingeordnet. Weiterhin werden in diesen Faktoren Praktiken erfasst, denen im gewählten Interessenschwerpunkt keine Funktion zugeordnet ist. Zu beachten ist, dass die Entscheidung über die stabilisierende oder beeinträchtigende Wirkung eines Faktors hinsichtlich der emergierten Gestalt erfolgt. Die Einordnung folgt nicht theoretischen Überlegungen.

Der Holismus der Quantentheorie erlaubt auch die Aggregation der dokumentierten Fakten einzelner Personen. Damit werden Aussagen (Prognosen) über Gruppen, Organisationen und/oder Institutionen möglich.

Bei der Aggregation werden sowohl mehrfache gleichartige Aussagen reduziert als auch durch den Vergleich der unterschiedlichen Teile desselben Protokolls bzw. durch Vergleich verschiedener Protokolle die Daten hinsichtlich ihrer Authentizität i.S.v. Widerspruchsfreiheit geprüft. Möglich wäre auch eine Quantifizierung von gleichartigen Aussagen. Auf diese wurde hier jedoch aus Gründen einer gewünschten und zugesicherten weitreichenden Anonymisierung von Mitarbeitern gegenüber ihren jeweiligen Unternehmen verzichtet.

Die moderne Mathematik zählt neben dem Zähl- und Messbaren auch Struktur - als unter Wahr und Falsch beurteilbare Gestalt – zur Quantität. Genau dies soll mit der Überprüfung, ob die in den Interviews als Phänomene geäußerten Antworten auf die Hypothesen zur Selbststabilisierung der betreffenden Gestalt beitragen oder diese beeinträchtigen, vollzogen werden. Insofern ist die hier vorgenommene Gestaltanalyse eine quantitative Forschung, wengleich sich die Reduktion der Phänomene auf alle drei Dimensionen des Informationsbegriffs sowie auf die Rahmenbedingungen und damit insgesamt auf eine komplexere Struktur bezieht (vgl. Dürr 2004, S. 3).

8.3 Darstellung der reduzierten Phänomene des Fokus externe Zusammenarbeit und Bewertung der jeweils vorliegenden Organisations- und Rechtsform

Im folgenden werden – aufgrund der i.R. deduktiver Empirie notwendigen Darlegung einzelner Denkschritte – zunächst die reduzierten Phänomene der Protokolle im Fokus "externe Zusammenarbeit" der jeweiligen Unternehmen dargestellt, geordnet nach Praktiken und Funktionen (Letzteres im Schriftschnitt 'fett' dargestellt), Struktur sowie die **hinsichtlich der jeweiligen Gestalt** stabilisierenden und beeinträchtigenden Faktoren.

Diese Darstellung bildet die Grundlage einer Bewertung, ob es sich bei der jeweiligen Unternehmensgestalt um Teilnehmer eines Unternehmungsnetzwerkes oder eines Konzerns im Sinne der in Kapitel 6.1 dieser Arbeit vorgeschlagenen Begriffsfestlegungen handelt. Berücksichtigung finden hierbei auch die in 8.2 der Arbeit dargelegten Rechtsformen der Unternehmen. Dies ist die Voraussetzung zur Prüfung, inwieweit die in Kapitel 7 der Arbeit entwickelten theoriebasierten Aussagen zur betrieblichen Lerngestalt und insbesondere ihren Folge-

rungen hinsichtlich verschiedener Organisations- und Rechtsformen empirisch bestätigt werden können, wobei jedoch insbesondere im nachfolgend dargestellten Fokus "Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung" auch die über ein derartiges Vorgehen hinausgehende Leistungsfähigkeit der Methodik gezeigt wird.

Eine Prognose über die Wahrscheinlichkeit von Änderungen der Praktiken, Funktionen und Strukturen dieses Fokus erfolgt hingegen – in Übereinstimmung mit dem Erkenntnisinteresse der empirischen Untersuchung für diesen Fokus – nicht. Abschliessend werden die erkennbaren Ordnungsparameter der betrachteten Konzerne und Unternehmungsnetzwerke zusammenfassend beschrieben. Die Ordner, die eine Gestalt umfassend charakterisieren, erlauben im 9. Kapitel theoretische Schlussfolgerungen.

Einleitend werden die für alle Unternehmen der Branche der Internetprovider (A, B, C) zutreffenden Rahmenbedingungen aufgeführt.

Rahmenbedingungen:

Das Anbieten von Internet-Leistungen erfordert technisch-physikalische Anbindungen entweder

- an mindestens einen weiteren Internet-Betreiber, der für die Nutzung seiner Leitungen sogenannte Traffic-Gebühren für den Versand als auch Empfang von Datenvolumen erhebt, oder
- an kostenneutrale Austauschpunkte (z.B. De-CIX Karlsruhe; Mae-East, Mae-West USA).

Bis Ende 1997 bestand bezüglich der Bereitstellung von physikalischen Leitungen ein Monopol der Deutschen Telekom AG⁷. Zumindest bis dahin wurden keine internetspezifischen Leitungen angeboten. Seit Anfang 1998 gibt es in Deutschland einen weiteren Anbieter, der die erforderlichen Leitungen bereitstellt. Seit 1996 tritt die Telekom mit der Marke T-Online⁸ selbst auch als Internetprovider auf.

Infolge der in Deutschland orts- und zeitabhängigen Telefongebühren - die bis zur Einführung des Pauschaltarifs, der sogenannten Flatrate, zusätzlich zu den Internet-Providing-Leistung entstanden - bevorzugten Kunden einen ortsansässigen Internetprovider mit hohem Datendurchsatz. Geschäftskunden wird der Datendurchsatz und die Leistungsverfügbarkeit vertraglich zugesichert. Der Mitte 2000 eingeführte T-Online Pauschaltarif für Privatkunden, die Flatrate, löste einen Preiskampf unter den Internet Providern aus. (Unternehmen A war zu diesem Zeitpunkt bereits an B verkauft.)

Wesentlich für die externen Beziehungen waren auch Rechtsunsicherheiten. So konnte sich lange Zeit in Deutschland nicht die Auffassung durchsetzen, dass Internetprovider nur den Zugang gewähren, nicht jedoch für den Inhalt des Internets haftbar sind. Darüber hinaus gab es mehrere Ansätze für Verordnungen und Richtlinien, wonach Provider die Kosten staatlicher Überwachung tragen sollten.

⁷ Vor Januar 1995 Deutsche Bundespost Telekom.

⁸ 1996 wurde die Marke T-Online aus der Deutschen Telekom ausgegliedert unter dem Namen Online Pro Dienste GmbH&Co KG, die seit 2000 als T-Online International AG firmiert (Die T-Online Firmengeschichte © T-Online 2004, S. 3).

8.3.1 Unternehmen A

Praktiken und Funktionen (fett):

Das Unternehmen A unterzeichnete einen Vertrag mit dem Unternehmen X über die kommerzielle Nutzung dessen Internet-Teilnetzes, **um Kunden den Zugang zum Internet anbieten zu können**. Unternehmen X brauchte (wie später Y) Unternehmen A als lokalen Partner, **um seine Dienste über den eigenen Standort hinaus anbieten zu können ohne eigene Investitionen in die technische Ausstattung, Räumlichkeiten, Personal etc. vor Ort tätigen zu müssen und das geschäftliche Risiko zu tragen**. Das Unternehmen A bot ein Produkt des Unternehmens X an und teilte dessen Gewinn mit X auf, **um den vertraglichen Bedingungen mit X zu genügen**.

Das Unternehmen A entwickelte darüber hinaus eigene Produkte, **um durch diese einen höheren Gewinn für das Unternehmen A zu gewährleisten und zudem den Kundenwünschen besser zu entsprechen**. Seitdem eine weitere Anbindung an Y vorhanden war, verbesserte das Unternehmen A den Datendurchsatz für das Produkt des Unternehmens X nicht mehr, indem hierfür keine Investitionen in die technische Anbindung mehr getätigt wurden und reduzierte zudem die Supportleistungen, **um die Kunden auf die eigenen Produkte umzuleiten und auf diese Weise die Gewinnmarge zu erhöhen**. Die Datenvolumen der eigenen Produkte wurden über den jeweils kostengünstigeren Internetbetreiber X oder Y geleitet, **um den Gewinn zusätzlich zu steigern**. Dies konnte jedoch nur maßvoll geschehen, **um den Fortbestand der Verträge nicht zu gefährden**.

Das Unternehmen A realisierte später eigene Anbindungen an mehrere kostenneutrale Internet-Austauschpunkte, **um nicht neue für die A nachteilige Verträge mit X und Y eingehen zu müssen und um den Kundenbedarf an hohem Datendurchsatz unabhängig vom Ausbau der Teilnetze durch X und Y decken zu können**. Auch nach den Anbindungen des Unternehmens A an die Austauschpunkte wurden die Leitungen zu den Betreibern X und Y aufrechterhalten, **um die Netzverfügbarkeit im Falle des Ausfalls von Leitungen sicherzustellen und um den Datendurchsatz zu erhöhen**.

Mit der Telekom führte das Unternehmen A des öfteren Vertragsverhandlungen, **um Rabatt auf die Katalogpreise der erforderlichen technisch-physikalischen Leitungen zu erhalten**. Seit Ende des Telekom-Monopols bezog Unternehmen A derartige Leitungen vorwiegend von einem anderen Anbieter, **um von diesem größere Leitungskapazitäten in wesentlich kürzeren Zeiträumen bereitgestellt zu bekommen**.

Die A bestellte für das Unternehmen erforderliche Produkte einschließlich Hard- und Software bei verschiedenen Lieferanten, **um das jeweils gemäß ihres Bedarfs leistungsfähigste, preisgünstigste oder am schnellsten verfügbare Angebot wahrzunehmen**.

Unternehmen A testete Produkte von Hard- und Softwareherstellern schon in der Vorproduktphase (sogenannter Beta-Test), **um die nötige Kompetenz in der Beratung und Realisierung von lokalen Rechnernetzen für Kunden der A zu haben, wenn diese Produkte auf dem Markt sind**.

Bei mehreren der zahlreichen Geschäftskunden waren Vertriebsmitarbeiter der A regelmäßig, **um über neue Anforderungen oder Vertragskonditionen zu sprechen**. Für diese Großkunden wurden auch individuelle Leistungen erbracht, deren Realisation eine enge, vor allem technische Abstimmung mit dem Kunden erforderte. **Ziel war es, sich dem Markt als kompetenter, service- und kundenorientierter Internetprovider zu präsentieren**.

An vom Unternehmen A eingerichteten, rein technisch ohne Personal betriebenen Einwahlpunkten innerhalb Deutschlands wurden Firmen gewonnen, die ab und an unter telefonischer Anleitung kleinere Probleme (z.B. aufgrund eines Steckerabrutsches) behoben. **Dadurch konnte teilweise das Hinfahren von Mitarbeitern des Unternehmens A zu den Einwahlpunkten vermieden werden**. Im Gegenzug fragten die Mitarbeiter der anderen Firmen bei eigenen computertechnischen Problemen die A, **um Möglichkeiten der Behebung aufzeigt zu bekommen**.

Unternehmen A arbeitete in Vereinen von Internet Providern mit, **um mit diesen auf nachteilige Gesetze und Richtlinien für Internetprovider einzuwirken und um durch den Informationsaustausch neue Anregungen für die eigene Tätigkeit zu erhalten**.

Struktur:

Vom Gründungsjahr an bestand ein Vertrag zum Unternehmen X, demzufolge Unternehmen A ein Produkt der X anbieten musste unter Aufteilung des Gewinns und einem Gebietsschutz für A. Der Vertrag sah für die Produkte der X keine Supportleistungen oder Spezifikationen hinsichtlich des Datendurchsatzes, allerdings Mindestumsätze vor. Für Datenvolumen, die nicht durch das X-Produkt entstanden, wurden Traffic-Gebühren gemäß der Preisliste der X vereinbart. Zudem gewann die A mittels Kaufs eines anderen Internetproviders den Vertragspartner Y für die Anbindung und Nutzung des Internet-Teilnetzes der Y. Gemäß dem auf A umgeschriebenen Vertrag wurden Datenvolumen gemäß der Preisliste von Y berechnet, wobei Mindestabnahmemengen galten. Für den Ausbau der Leitungen zwischen A und X sowie A und Y war die A verantwortlich, während X und Y für ihre Teilnetze des Internets zuständig waren.

Bis zum Ende des Telekom-Monopols wurden von der Telekom, später von einem anderen Anbieter, die erforderlichen Leitungen gemietet.

Die A war nicht vertraglich an bestimmte Hard- und Softwarelieferanten gebunden. Bei Hard- und Softwareherstellern war Unternehmen A als sogenannter Beta-Tester registriert.

A war Mitglied in Vereinen von Internet Providern.

stabilisierende Faktoren:

- Der beständige Ausbau der gemieteten Leitungen führte zu häufigen Kontakten mit der Telekom und später dem anderen Anbieter.
- Die A bestellte wiederholt bei Lieferanten, solange die Kriterien Leistungsfähigkeit, Preis und Verfügbarkeit gegeben waren.

beeinträchtigende Faktoren:

- Nachdem die Internetbetreiber X und Y gewachsen waren, wollten beide der A beständig verschiedene neue, für die A immer geschäftlich nachteilige Vertragsmodelle, aufzwingen. X nahm dazu - und um die inzwischen zu ihrem Nachteil vorgenommenen Handlungen der A zu unterbinden - Leitungsabschaltungen vor. Es war absehbar, dass Unternehmen A sich nicht mehr dauerhaft vor neuen Vertragsgrundlagen für die Zusammenarbeit schützen könnte. Außerdem bauten X und Y ihre Teilnetze und besonders ihre Anbindungen an kostenneutrale Internetaustauschpunkte nicht in dem Maße aus, wie es die A hinsichtlich ihrer Leitungen zu X und Y tat. Infolge dieses „Flaschenhals“ bei X und Y war der Datendurchsatz auch für die Kunden der A vermindert. [beeinträchtigend solange keine Anbindungen an kostenneutrale Internet-Austauschpunkte vorhanden waren].
- Die Deutsche Telekom AG realisierte Leitungen erst zum letztmöglichen Zeitpunkt, zu dem sie gemäß ihrer Geschäftsgrundlagen verpflichtet war, zu liefern. [beeinträchtigend während des Telekom-Monopols bis Ende 1997].
- Die A wechselte die Lieferanten, wenn die Leistungsfähigkeit, Verfügbarkeit oder der Preis für A nachteilig wurde.

Faktoren, die stabilisierend für A, jedoch beeinträchtigend für den Bestand der externen Beziehungen sind:

- Seit der Anbindung von A an Y und dem veränderten Verhalten der A waren die durch X vorgenommenen Leitungsabschaltungen erfolglos (infolge der Anbindung an Y) und schaden zudem auch die X selbst, da das Unternehmen A zu diesem Zeitpunkt bereits 40 Prozent des Gesamtumsatzes der X erwirtschaftete.
- Die mit der zusätzlichen Anbindung an Y ermöglichte Wahl des jeweils kostengünstigsten Providers führte zu Kosteneinsparungen, die mit den exponentiell steigenden Kundenzuwachsraten die finanzielle Grundlage für die hohen Anfangsinvestitionen der Anbindungen an kostenneutrale Internet-Austauschpunkte bildeten.
- Im Falle einer von A eingeschätzten Unverhältnismäßigkeit des Preis-Leistungsverhältnisses von Hard- oder Softwareprodukten entwickelte die A die gewünschten Produktmerkmale selbst.
- Die A nutzte nur wenige der durch die Vereine der Internetprovider geschaffenen Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, um die eigene gute Marktposition (infolge ihres vergleichsweise überdurchschnittlich qualifizierten Personals) nicht zu schwächen.

Bewertung

Im Fokus externe Zusammenarbeit kann für das Unternehmen A wie in allen folgenden Fällen eine Korrespondenz nur eingeschränkt festgestellt werden, da die jeweiligen Vertragspartner, wie die Unternehmen X und Y, die Deutsche Telekom AG, Hard- und Softwarelieferanten, Kunden, nicht untersucht wurden. Es können daher nur Phänomene einbezogen werden, die durch die MitarbeiterInnen benannt wurden – diese sind jedoch Bestandteil der Kohärenz.

Allerdings zeigen die Phänomene durchaus, dass die Aktivitäten des Unternehmens A auf die Herstellung der Korrespondenz zu den in Kapitel 8.3 aufgeführten und für alle Internetprovider geltenden Rahmenbedingungen sowie zu den Kundenwünschen gerichtet waren.

Die Aufhebung des Telekom-Monopols ermöglichte den Bezug von Leitungen eines anderen Anbieters auf der Basis von Mietverträgen und umging die vorherigen späten Leistungsrealisationen, die auch die Herstellung der Korrespondenz zu den von den Kunden gewünschten schnellen Datendurchsätzen beeinträchtigten. Die Anbindung von A an zunächst einen weiteren Internetbetreiber und später an kostenneutrale Internet-Austauschpunkte überwand bestehende und beabsichtigte Wettbewerbsnachteile in Form der gemäß den vertraglichen Bedingungen erforderlichen Gewinnaufteilung bzw. Mindestabnahmemengen als auch von mangelnder Übereinstimmung zu den Kundenwünschen. Die Kohärenz des Unternehmens A für den Fokus externe Unternehmensbeziehungen vollzog einen Wandlungsprozess, innerhalb dessen die Beziehungen zu X, Y, der Telekom sowie zum Teil Hard- und Softwarelieferanten seitens des Unternehmens A aufgegeben wurden. Ziel war es, die Gewinne der A zu erhöhen bzw. Kosten zu reduzieren auch indem die Korrespondenz zu den Erfordernissen der Kunden verstärkt wird.

Eine auch den Unternehmungswert beeinflussende strukturelle Festlegung von - nur einigen - Sach- und Formalzielen in der Folge von Unternehmungsbeziehungen ist in denjenigen der A zu X und Y als auch hinsichtlich zu anderen Internet Providern innerhalb von Vereinen⁹ zu erkennen. Unternehmen A ist diesbezüglich Teilnehmer von Unternehmungsnetzwerken im Sinne des in Kapitel 6.1.2 der Arbeit entwickelten Begriffs.¹⁰

8.3.2 Unternehmen B 1, B 2 und B 3

Praktiken und Funktionen (fett):

Ob Wünsche der Kunden des Unternehmens B 1 mit den Katalogprodukten der B identisch sind, prüft das Unternehmen B 2 vor der Vertragsunterzeichnung, **um die Einhaltung des Produktkataloges der B durch die B 1 sicherzustellen**. Seit dem Chapter 11-Verfahren darf

⁹ Auf der strukturellen Grundlage der Vereine wird gemeinsam politische Einflussnahme und PR-Arbeit, d.h. ein Bereich des Megamarketings (Kotler, 1986), ausgeübt. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird Marketing nur selten mit der Unternehmensbewertung direkt in Beziehung gebracht, obgleich es einer Bewertung mittels der Discounted Cash Flow Methode durchaus zugänglich ist: es wird das Risiko künftiger Cash Flows, m.a.W. die Volatilität der Einzahlungsströme, reduziert (vgl. auch Anderheggen 2003; Mies & Kucharski 2003). Auch in der hier entwickelten theoretischen Perspektive impliziert das größere Machtpotential, als es ein einzelner Provider gegenüber dem Rechtssystem hätte, mehr Unabhängigkeit und Erfolg (vgl. Kapitel 5.2.1 bis 5.2.3 der Arbeit).

¹⁰ Die InterviewteilnehmerInnen selbst erkannten in der Beziehung zu X und Y eine Zusammenarbeit, die als anfänglich gut bezeichnet wurde. Auch die Beziehung des Unternehmens A zu anderen Providern innerhalb von Vereinen wurde als Zusammenarbeit gekennzeichnet. Die Beziehungen zu Großkunden wurde als keine wirkliche Zusammenarbeit eingeschätzt, da das Unternehmen A Lieferant einer Leistung war, es aber keine Projekte gab, die gemeinsam mit dem Kunden ausgeführt wurden. Die Beziehung zur Deutschen Telekom AG stelle nur ein Verhandeln über Preisnachlässe i.S.v. Großhandelskonditionen dar und beinhaltete „keine richtige Zusammenarbeit“.

die B 1 Kundenwünsche realisieren, sofern diese für das Zustandekommen eines Vertrags entscheidend sind und sich zudem aus dem Kundenwunsch ein generelles Produkt der B entwickeln lässt, **um zwar keine individuellen Leistungen anzubieten, jedoch Kunden gewinnen zu können.** Die B 1 bittet in diesem Fall die B um eine zügige Bereitstellung des Produktes, **um den Vertrag abschließen zu können.**

Nach der Vertragsunterzeichnung wird der Vertrag im Unternehmen B 1 nochmals geprüft und die Kundenbetreuung an das Unternehmen B 2 abgegeben. Von der B 3 wird der Vertrag technisch realisiert. **So können sich die Unternehmen B 1, B 2 und B 3 ausschließlich auf ihre jeweiligen Aufgaben konzentrieren.**

Das Unternehmen B 2 muss mit der B 3 per Telefon und Internet zusammenarbeiten, **um die im Unternehmen B 2 eingehenden Kundenprobleme zu lösen.**

Die Durchsetzung von Projekten während des Aufbaus der Konfiguration der technischen Verbindungen im Unternehmen B 3 erforderte sehr viel Organisationsarbeit mit verschiedenen Unternehmen der B, **um ein Ergebnis unter Beachtung der Vorgaben der B zu erzielen.**

Das Privatkundengeschäft wurde an das Unternehmen C ausgelagert, **um diesen für B uninteressanten Bereich abzusondern und das Kerngeschäft zu fokussieren.**

Seit dem Chapter 11-Verfahren werden manchmal andere Unternehmen in die Erfüllung von Aufträgen einbezogen, **um den Zuschlag des Kunden zu gewinnen.**

Es werden mit anderen Unternehmen Vertriebspartnerverträge geschlossen, **um zusätzlich zu den eigenen Vertriebsmitarbeitern Kundengewinnung zu betreiben.** Die Partner erhalten von der B 1 Broschüren und ein kostenfreies technisches Training, **um den Verkauf der Produkte der B 1 zu unterstützen.**

Unternehmen B zog die vorhandenen Einrichtungen zur (Zwischen-)Speicherung von Webinhalten aus Deutschland zurück, **um das deutsche Top-Management vor den in Deutschland bestehenden Rechtsunsicherheiten zu schützen.**

Struktur:

Das Unternehmen B 1 verkauft Produkte des Unternehmens B, die seit der Gründung von Unternehmen B 3 von diesem technisch realisiert werden. Für Kundenprobleme auch anderer europäischer Unternehmen der B ist das Unternehmen B 2 zuständig. Die B 1 vollzieht die Buchhaltung sowohl für sich selbst als auch für das Unternehmen B 3 mittels eines Systems der B. B 2 ist ebenfalls über dieses System an B buchhalterisch angeschlossen.

Die gesamte technische Organisation, Entwicklung und Produktdefinition liegt nur beim Unternehmen B.

Kontakte zu den weltweit bestehenden anderen Unternehmen der B sind nur über die Hierarchien möglich. Das Unternehmen B 1 untersteht dem europäischen Vertriebsmanagement; Unternehmen B 2 und B 3 einem technischen Präsidenten in den USA. D.h., dass zwischen der B 1 und der B 3 keine offiziellen Kontakte bestehen; inoffizielle Kontakte zwischen dem

jeweiligen Management gibt es seit Mitte des Chapter 11-Verfahrens. Andere informelle Kontakte der B 1, B 2 und B 3 bestehen bis zu einer Hierarchieebene höher.

C war zunächst eine 100% Tochter des Unternehmens B, seit Mitte des Chapter 11-Verfahrens des Unternehmens B besteht eine Minderheitsbeteiligung ohne Stellung von Aufsichtsratsmitgliedern.

Teilweise bezieht das Unternehmen B 1 für die Erfüllung von Verträgen Partnerunternehmen verschiedenster Branchen mit ein. Es bestehen jedoch keine langfristigen Beziehungen zu bestimmten Unternehmen. Ob zwei separate Verträge oder ein Generalvertrag mit dem anderen Unternehmen als Subunternehmer geschlossen wird, ist kundenabhängig.

Es werden keine kundenindividuellen Leistungen angeboten.

Es gibt sogenannte Vertriebspartner-Unternehmen, die auf Provisionsbasis für das Unternehmen B 1 Vertragsabschlüsse vermitteln. Sie haben kein alleiniges Vertriebsrecht der B 1.

Die erforderliche Hard- und Software wird ausschließlich von anderen Unternehmen bezogen.

stabilisierende Faktoren:

- Das Unternehmen B besitzt eines der größten und leistungsfähigsten Teilnetze des Internets mit Anbindungen an weltweit alle Austauschpunkte.
- Die im Unternehmen A bestehenden Geschäftskunden wurden mittels Neuverträgen an die B 1 und die Produkte der B mit mehrmonatigen Kündigungsfristen gebunden.
- Die Verantwortlichen der B 3 und anderer europäischer Unternehmen der B, die technische Realisationen vornehmen, fürchten seit dem Abschluss des Chapter 11-Verfahrens nicht mehr unmittelbar die Zentralisierung ihrer Aufgaben im Unternehmen B 2.

beeinträchtigende Faktoren:

- Die Suche nach Verantwortlichen für entstandene Probleme war insbesondere bis zum Eintritt in das Chapter 11-Verfahren wichtiger als deren Behebung im Kundeninteresse. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es zudem seitens der B ständig Umentscheidungen bezüglich der Aufgabenverteilung zwischen der B 2 und B 3, die zu Zeitverlusten bei der Behebung von Kundenproblemen führten.
- Bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens entsprachen die Produkte der B für Geschäftskunden nicht den Erfordernissen des deutschen Marktes. In der Folge hatte der Vertrieb erhebliche Probleme bei der Neukundengewinnung. Altkunden kündigten, sofern es ihnen vertraglich möglich war. Im Bereich der Privatkunden wurde sehr verspätet auf Marktänderungen wie die Einführung der Flatrate und die von anderen Providern vorgenommenen Preissenkungen reagiert, so dass viele Kunden abwanderten.
- Bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens wurden die seitens B 1 und B 3 vorgebrachten Anregungen zur Realisation von Kundenwünschen oder für die Fortführung von Produktinnovationen des ehemaligen Unternehmens A von B nicht aufgenommen. Beim Aufbau der technischen Verbindungen der B 3 wurden auf örtliche Gegebenheiten abgestimmte Vorschläge durch B abgelehnt.

- Nach wie vor bestehen aufgrund der räumlichen Entfernung, kultureller Unterschiede, der Konzentration der Unternehmen auf einzelne Aufgabengebiete, Abteilungsdenken und Desinteresse zwischen den Unternehmen der B Kommunikationsprobleme.

Faktoren, die stabilisierend für B 1, jedoch beeinträchtigend für den Bestand der externen Beziehungen sind:

- Eine Einbeziehung von anderen Unternehmen geschieht nur, wenn der Hauptanteil der zu erbringenden Leistung beim Unternehmen B 1 liegt und wenn das Unternehmen B 1 die Leistung alleine nicht so schnell oder nicht in der gewünschten Art anbieten kann.

Bewertung

Die Kohärenz im betrachteten Fokus war bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens infolge der Umentscheidungen bei der Aufgabenverteilung zwischen der B 2 und B 3 aufgelöst und wird seit dem Abschluss des Verfahrens durch Kommunikationsprobleme behindert. Die Ablehnungsbefugnis von B führt zu nicht ausübbar Praktiken wie die Fortführung von Produktinnovationen, die Realisation von (individuellen) Kundenwünschen und die Berücksichtigung örtlicher Gegebenheiten. Damit überwiegt die Funktion der Einhaltung des Produktkatalogs des Unternehmens B, was auf eine Inkohärenz hindeutet. Für eine abschließende Bewertung müsste jedoch Unternehmen B in die Untersuchung einbezogen werden.

Die Korrespondenz zu Kunden muss bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens schon aufgrund der Probleme in der Neukundengewinnung, der Kündigung von Altkunden, der verspäteten Reaktion auf Marktänderungen, der Zeitverluste in der Behebung von Kundenproblemen als nicht vorhanden bewertet werden, die jedoch durch die Kündigungsfristen der Verträge so weit es geht erzwungen wurde. Die bestehende Krise wurde durch den Eintritt in das Chapter 11-Verfahren offensichtlich. Die Abmilderung der vorherigen Nicht-Praktik der Realisation von Kundenwünschen zu einer bedingten Berücksichtigung und der Einbezug von anderen Unternehmen erlaubt nunmehr eine Korrespondenz, wobei diese im Sinne der Kundengewinnung, und damit ermöglichter eigener Gewinne, hergestellt wurde. Die Struktur wurde jedoch nur hinsichtlich der Herstellung informeller Kontakte zwischen den Unternehmen B 1 und B 3 geändert. Bei den nach wie vor vorliegenden Zuständigkeiten und den Kommunikationsproblemen wird eine kurzfristige Berücksichtigung von neuartigen Kundenwünschen bei B 1 sehr wahrscheinlich gehemmt.

Eine Korrespondenz zu den rechtlichen Rahmenbedingungen von Providern wird im Gegensatz zum Unternehmen A hier durch die Entziehung der Grundlage eines Einflusses des übergeordneten sozialen Systems erreicht.

Die externen Unternehmensbeziehungen zwischen den Unternehmen B 1, B 2 und B 3 sind geprägt von einer Machtstellung des Unternehmens B: den Unternehmen B 1, B 2 und B 3 wurden seitens des Unternehmens B einzelne unternehmerische Funktionsbereiche zugeordnet, wobei erst in deren Zusammenhang ein Gewinn erzielbar ist, der an B weitergeleitet wird.

Zugleich ist infolge der Aufteilung von Marketing, Vertrieb und Rechnungswesen in B 1, Leistungserstellung in B 3 und in B 2, wobei der Funktionsbereich der B 2 weiter eingeschränkt ist auf die Erkennung der Notwendigkeit der Leistungserstellung, und der Produktdefinition bei B ein Wettbewerb zwischen den Unternehmen B, B 1, B 2 und B 3 ausgeschlossen. Die determinierende Einfluss auf die Sach- und Formalziele zeigt sich auch insbesondere in den beeinträchtigenden Faktoren. Insgesamt handelt es sich bei den aufgeführten Unternehmen um Teilnehmer eines Konzerns.

Die Beziehungen der B 1 zu den Vertriebspartnern kann auch ohne deren Einbeziehung in die Erhebung aus den vorliegenden Phänomenen als Unternehmungsnetzwerk gekennzeichnet werden, da der gemeinsam ausgeübte unternehmerische Funktionsbereich Absatz für die Vertriebspartner eine Festlegung in diesem Bereich bewirkt, wobei für beide Seiten eine Steigerung des Unternehmungswertes intendiert ist.¹¹

Auch in den Fällen, in denen B 1 andere Unternehmen zur Erfüllung eines Auftrages einbezieht, bestehen jeweils Unternehmungsnetzwerke, die alle in Kapitel 6.1.2 erarbeiteten Merkmale erfüllen.

Die Beziehung zu C bzw. C 1 wird im folgenden Abschnitt charakterisiert.

8.3.3 Unternehmen C 1

Praktiken und Funktionen (fett):

Es finden Meetings der C 1 mit anderen Unternehmen der C statt, **um die Entwicklung einer globalen Marke zu koordinieren.**

Produktentwicklungen von seiten der C müssen von der C 1 mitgetragen werden, **um sie global an die Kunden zu geben.**

Unternehmen C 1 muss das Design der C nur noch teilweise umsetzen, **um die Kunden der von A eingeführten und unter B 1 fortgeführten Marke nicht mehr zu verschrecken.**

Unternehmen C bildete ein internationales Team, das die besten Praktiken innerhalb des weltweiten Unternehmens C identifizieren soll, **um für Kunden sinnvolle und einfach bedienbare Innovationen umsetzen zu können und für die C Kundennähe und finanzielle Stabilität zu gewährleisten** [bestätigt durch offizielle Dokumente].

Viele Unternehmen bieten der C 1 Leistungen an, **um Sonderkonditionen zu erhalten.**

Struktur:

Die Mitarbeiter des Unternehmens C 1 entwickelten die technischen Grundlagen der C und stellen anderen Länder-Unternehmen der C Produkte zur Verfügung. Dabei wird C 1 von der C finanziell ausgestattet und der Gewinn der C 1 an C abgeführt.

¹¹ Die Interviewten selbst bewerteten die externe Zusammenarbeit derart, dass eine solche nicht stattfindet, da es sich um Kunden handelt. Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmen der B wurde unter Verweis auf einseitige Vorgaben als Diktatur seitens des Unternehmens B bezeichnet.

Unternehmen C ist im Gegensatz zu Unternehmen B mehr durch die Eigenständigkeit der Länder-Unternehmen geprägt.

Zunächst war die C eine 100prozentige Tochter der B, bevor es an das Management der Sparte verkauft wurde. Bis zum Verkauf an das Management der Sparte wurden die technisch teilweise noch zusammenhängenden Leitungen und Geräte der B mit genutzt. Seitdem besteht nur noch eine Minderheitsbeteiligung des Unternehmens B, das jedoch keine Aufsichtsratsmitglieder mehr stellt.

Zu Kunden und Lieferanten bestehen nur Beziehungen, die das Beziehen von Leistungen und ihre Bezahlung beinhalten. Dies betrifft auch Telekommunikationsunternehmen.

stabilisierende Faktoren:

- Die Eigenständigkeit der Länder folgt der Einsicht, dass der Kunde kein starkes Headquarter braucht. Gemäß offizieller Dokumente ist C der Auffassung, dass kein einzelnes Länderunternehmen die besten Ideen, besten Technologien oder besten Entwicklungen gepachtet hat.
- C 1 genießt aufgrund ihrer maßgeblichen Entwicklung der C einen Sonderstatus unter den Unternehmen der C.
- Die erforderlichen Leitungen sind im Besitz der C und werden nicht ausgebaut, da der Markt mit den vorhandenen Ressourcen bearbeitet wird.

beeinträchtigende Faktoren:

- Die globale Strategie der C ist nur wenige Monate gültig, dann kommen mehrere Monate keine Vorgaben von C. Businesspläne werden von den einzelnen Unternehmen der C nicht gefordert. Die finanziellen Mittel werden von C nur kurzfristig, nicht für 1-2 Jahre bereitgestellt.
- Seitens des Unternehmens C vorgenommene Produktentwicklungen für Kunden sind gegenüber ähnlichen Angeboten zu teuer.
- Bei C 1 auf Anweisung von C ausgeführte Projekte werden teilweise infolge zwischenzeitlicher Verschiebung der Prioritäten nicht genutzt.
- Die Geschäftsleitung der C 1 drang mit Vorschlägen zu unternehmerischen Änderungen nicht durch. C 1 entwickelte auch mehrfach Ansätze für neue Produkte und Geschäftsfelder, die teilweise in C 1, nicht jedoch in anderen Unternehmen der C umgesetzt werden.
- Eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen kommt infolge der Unattraktivität der dort offerierten Leistungen für C 1 nicht zustande.

Faktoren, die stabilisierend für C 1, jedoch beeinträchtigend für den Bestand der externen Beziehungen sind:

- Seit Mitte des Chapter 11-Verfahrens der B bestehen keine Wettbewerbsbeschränkungen für C und C 1 mehr. Zuvor durften C und C 1 keine Geschäftskunden bedienen.
- Die Minderheitsbeteiligung der B hat infolge der wirtschaftlichen Situation der B keine erkennbaren Auswirkungen.

Bewertung

Ein Zusammenhang zwischen Praktiken, Funktionen und Struktur des Unternehmens C 1 im Fokus externe Unternehmungsbeziehungen ist lediglich hinsichtlich C vorhanden. Als Folge der Machtstellung des Unternehmens C hat C 1 Produktentwicklungen von C mitzutragen, Projekte auszuführen und das Design des Unternehmens C in Teilen umzusetzen. Die nur kurzfristige finanzielle Ausstattung der C 1, die Umentscheidungen bis hin zum vorübergehenden Fehlen einer globalen Strategie sowie die teilweise nicht genutzten Projektergebnisse lösen jedoch die Kohärenz temporär auf. Diese vorübergehenden Auflösungen der Kohärenz bewirken in Verbindung mit der größeren Eigenständigkeit der Länder besonders vor dem Hintergrund der beiden stabilisierenden Faktoren der Auffassung der C und des Sonderstatus' der C 1 eine gewisse Machtübertragung an C 1. Das Unternehmen C 1 erhält einen Handlungsspielraum, in dem die vom Unternehmen A eingeführte Marke fortführbar und neue Produkte und Geschäftsfelder lokal umsetzbar sind. Insbesondere das Nichtdurchdringen von Vorschlägen unternehmerischer Änderungen für andere Länder-Unternehmen der C zeigt jedoch, dass der Machtübertragung Grenzen von Seiten des Unternehmens C gesetzt werden. Diese Grenzsetzung der Machtübertragung ist seitens C 1 unaufhebbar infolge der finanziellen Ausstattung der C 1 durch C und der Gewinnabführung an C. Die Kurzfristigkeit der Mittelbereitstellung durch C erhält somit auch einen drohenden Charakter, der dem Machterhalt von C dient. Dies lässt auch den Schluss zu, dass der im Gegensatz zum B-Konzern größere Handlungsspielraum des Unternehmens C 1 und die Praktik der Bildung eines internationalen Teams zur Identifikation der "best Practices" nur zum Zwecke der Gewinnerhöhung für C erfolgt.

Andere Unternehmensbeziehungen werden nicht unterhalten, da sie für C 1 hinsichtlich von Leitungen nicht erforderlich sind bzw. aufgrund von Unattraktivität nicht förderlich wären. Die Beziehung zu B besteht seit der Aufhebung der Wettbewerbsbeschränkungen lediglich im Faktor Struktur, wie dies auch die beiden Faktoren, die für C 1 stabilisierend, für die externen Unternehmensbeziehungen jedoch beeinträchtigend wirken, unterstreichen.

Die Korrespondenz zu Kunden ist im Unternehmen C 1 infolge der größeren Eigenständigkeit und des stabilisierenden Faktors des Sonderstatus' von C 1 stärker gewährleistet als im Unternehmen B 1. Indem die von C vorgenommenen Produktentwicklungen für die Kunden zu teuer sind und neue Produkte und Geschäftsfelder allenfalls im Unternehmen C 1 realisiert werden können, erfolgen allerdings auch Beeinträchtigungen der Umweltkorrespondenz, die durch die Machtstellung des Unternehmens C verursacht ist.

Anhand der vorliegenden Phänomene und den in den jeweiligen Systemfaktoren erkennbaren Merkmalen kann C 1 als Teilnehmer des C-Konzerns bewertet werden, obgleich das Management weniger straff als in dem Konzern der B gehandhabt wird.

C wurde aus dem B-Konzern quasi-externalisiert. In der Minderheitsbeteiligung liegt eine strukturelle Basis für eine Steigerung des Unternehmungswertes vor, allerdings ist seit der Aufhebung des Konkurrenzausschlusses keine Festlegung in den Sach- und Formalzielen

erkennbar. Es liegen für den Begriff des Unternehmungsnetzwerkes im hier entwickelten Sinn seitdem nicht mehr alle kennzeichnenden Merkmale vor.¹²

8.3.4 Unternehmen D

Praktiken und Funktionen (fett):

Das auf Softwareentwicklung fokussierte Unternehmen D arbeitet mit Unternehmen komplementärer Geschäftsfelder (Grafik- und Screendesign, Marketing-Unternehmen, Internetprovider u.a.) zusammen, **um Aufträge ausführen und selbst auf seinem Gebiet eine überdurchschnittlich hohe Fachkompetenz erreichen zu können.** Das Unternehmen D stellte früher im Sinne des vertrauensvollen Miteinanders die beteiligten Unternehmen dem Kunden vor und ermöglichte einen direkten Kontakt, **um das Projekt zu beschleunigen und Wege zu vermeiden.** Dies erfolgt nicht mehr seit gemachten negativen Erfahrungen, **um weitere Verluste von Aufträgen zu vermeiden.**

Bei kundenspezifischen Softwareprodukten sind Absprachen erforderlich, **um Zielvorstellungen und ggf. deren Änderungen zu berücksichtigen und die Softwareentwicklung unter den spezifischen Kundenbedingungen zu testen.** Nach dem erfolgreichen Abschluss des Projektes nimmt der Kunde im Falle von Fehlermeldungen Kontakt zum Unternehmen D auf, **um diese beheben zu lassen.** Die nicht kundenspezifischen Softwareprodukte des Unternehmens sind modular aufgebaut, **um eine weitgehende Übereinstimmung mit verschiedensten Kundenwünschen zu ermöglichen.**

Unternehmen D aquiriert Kunden für Hardware, **um an der Marge des Hardware-Dienstleisters mitzuverdienen.** Die Beziehung zu den Hardware-Dienstleistern wird auf Werbematerial der D kenntlich gemacht, **um ein positives Image zu gewinnen und wie ein grosses Unternehmen zu wirken.**

Unternehmen D beteiligte Unternehmensberatungen, **um finanzielle Mittel und Kontaktmöglichkeiten zu potentiellen Kunden oder Partnern zu erhalten.** Die Unternehmensberatungen beteiligten sich, **um beim geplanten Börsengang des Unternehmens D Gewinn zu erwirtschaften.** Von einem Beratungsunternehmen trennte sich D, **um weiteren finanziellen Schaden, der bis zum Konkurs reichen sollte, abzuwenden.**

Struktur:

D arbeitet mit Unternehmen komplementärer Geschäftsfelder auf der Basis von Werkverträgen zusammen, die eine klare Trennung der Aufgaben vorsehen. An den gemeinsam bearbeiteten Kunden wird entweder vom Unternehmen D als Generalunternehmer eine Gesamtrechnung, wobei die anderen beteiligten Unternehmen einen Prozentsatz vom Rechnungsbetrag oder eine Vergütung für die Zeit ihrer Projektbeteiligung erhalten, oder jeweils eigene Rechnungen gestellt.

¹² Die interviewten MitarbeiterInnen des Unternehmens C 1 kennzeichneten dieses als Konzerntochter der C.

Die kundenspezifischen Produkte des Unternehmens D sind den speziellen Anforderungen des Kunden anzupassen und dementsprechend erfolgen häufige Abstimmungen. Nach Produktübergabe bestehen meist Wartungsverträge. Auch für nicht-kundenspezifische Softwareprodukte bestehen häufig Wartungsverträge.

Zudem unterhält das Unternehmen D Beziehungen zu Hardware-Dienstleistern, deren Hardware D auf Provisionsbasis an ihre Kunden vermittelt.

Die Unternehmensberatungen waren jeweils unterhalb einer Sperrminorität beteiligt.

stabilisierende Faktoren:

- Unternehmen D fand sofort viele Unternehmen für eine Zusammenarbeit, weil es einen guten und attraktiven Kundenstamm hatte. Mit einigen wenigen Unternehmen (z.B. einem Designunternehmen) arbeitet die D seit Jahren ohne Probleme zusammen.
- Bei den Beziehungen zu Hardware-Dienstleistern entbrennt kein Kampf um den Kunden, da die zu erbringende Leistung nur von jeweils einem der beteiligten Unternehmen angeboten werden kann (Unternehmen D nicht die Hardware, der Hardware-Dienstleister nicht die Softwareentwicklung).
- Nach Beendigung der Beziehungen zu Unternehmensberatungen erhielt die Geschäftsführung des Unternehmens D im Rahmen persönlicher Verbindungen finanzielle Unterstützung.

beeinträchtigende Faktoren:

- Die Mehrzahl der beteiligten Unternehmen bot die zuvor klar abgetrennten Aufgaben dem Kunden ebenfalls an zu einem geringeren Preis. Der langfristige Verlust des Unternehmens D als Auftraggeber und ihr Image war ihnen gleichgültig. Die Kundenabwerbung ist aufgrund der Vertragsfreiheit des Kunden kaum nachweisbar. Schadensersatzregelungen in den Verträgen sind aufgrund des langen Rechtsweges und dem möglicherweise zwischenzeitlich eingetretenen Konkurs des anderen Unternehmens äußerst unsicher.
- Während des Niedergangs des Neuen Marktes zogen sich die meisten Unternehmensberatungen aus ihren Beteiligungen zurück. Die Beziehung zu einer verbliebenen Beratung beendete das Unternehmen D, nachdem zufällig bekannt wurde, dass dieses mittels Falschberatung beabsichtigte, Unternehmen D im Interesse eines weiteren betreuten Unternehmens, zu dem auch Freundschaften bestanden, in den Konkurs zu treiben und so einen günstigen Erwerb für jenes zu ermöglichen.

Faktoren, die stabilisierend für D, jedoch beeinträchtigend für den Bestand der externen Beziehungen sind:

- Aufgrund der negativen Erfahrungen geht Unternehmen D keine neuen Beziehungen zu anderen Unternehmen ein.

Bewertung

Die Kohärenz in den Strukturen, Praktiken und Funktionen der externen Zusammenarbeit der D unterlag einem Wandel, in dem die Beziehungen zu den Unternehmensberatungen überwiegend seitens dieser beendet wurden, nachdem durch den Zusammenbruch des Neuen Marktes ein schneller Gewinn nicht mehr erreichbar war.

Die Bedingungen der Marktwirtschaft und des Rechtssystems fanden in der Zusammenarbeit der D mit anderen Unternehmen zu wenig Berücksichtigung, was als wesentliche Ursache für die vorgefundenen beeinträchtigenden Faktoren der angestrebten Kundenabwerbung sowie des beabsichtigten Konkurses im Sinne eines günstigen Erwerbs durch einen Mitbewerber angesehen wird. Seit deren Erkennen durch das Unternehmen D werden auch diese Umweltbedingungen beachtet, indem die Beziehung zu dem letzten verbliebenen Berater sowie die Praktik des direkten Kontakts zwischen dem Kunden und den am Auftrag beteiligten Unternehmen aufgegeben wurde und keine neuen Beziehungen zu anderen Unternehmen eingegangen werden. Dies sichert künftige Gewinne höchstwahrscheinlich ab.

Die Korrespondenz zu Kunden ist nach den vorliegenden Phänomenen gewährleistet.

Das marktwirtschaftliche Autonomieprinzip wird in der Folge der Beziehungen zu Unternehmen komplementärer Geschäftsfelder als auch zu Hardwaredienstleistern jeweils teilweise eingeschränkt. Diesbezüglich ist D Teilnehmer von Unternehmungsnetzwerken im Sinne des in Kapitel 6.1.2 erarbeiteten Begriffs. Die strukturell abgesicherten Beziehungen zu Unternehmensberatungen waren auf die Festlegung von Formalzielen und eine gemeinsame Unternehmungswertsteigerung gerichtet, die infolge der geringen Beteiligungsquote jedoch keine determinierenden Festlegungen der Sachziele bewirken konnte. Auch diese Beziehungen können als Unternehmungsnetzwerke qualifiziert werden¹³.

Somit ergaben die empirischen Befunde im Fokus externe Zusammenarbeit:

Die Unternehmen A und D sind Teilnehmer von Unternehmungsnetzwerken. Die Unternehmen B 1, B 2 und B 3 sowie C 1 sind Konzernunternehmen.

Der C-Konzern war zudem bis zur Aufhebung des Konkurrenzausschlusses Teilnehmer eines Unternehmungsnetzwerkes mit dem B-Konzern.

¹³ Die InterviewteilnehmerInnen des Unternehmens D bezeichneten die Beziehungen zu Unternehmen komplementärer Geschäftsfelder als Netzwerke und diejenigen zu Hardware-Dienstleistern als einfache Partnerschaften. Hinsichtlich der Kunden werden herkömmliche Beziehungen gesehen, auch wenn die Produkte den speziellen Erfordernissen anzupassen sind und/oder Wartungsverträge bestehen. Die Beziehungen zu den Unternehmensberatungen wurde nicht charakterisiert. Netzwerke würden Vertrauen, Respekt, kaufmännisches Selbstverständnis und klare Kompetenzverteilung erfordern, die in der Wirtschaft, zumindest in Deutschland, nur in den seltensten Fällen gegeben seien. Sie funktionierten nur bei einer ausgeprägten Macht des Hauptauftragnehmers und intensiver Kontrolle. Insbesondere Großkonzerne werden für geeignete künftige Partner gehalten, da diese sich seriös verhalten würden aufgrund der Möglichkeit, auf sie mittels Medien öffentlichen Druck auszuüben.

Innerhalb des B-Konzerns unterhält das Unternehmen B 1 zu Vertriebspartnern und projektweise zu anderen Unternehmen verschiedenster Branchen externe Beziehungen, die als Unternehmungsnetzwerk gekennzeichnet werden.

Die **Ordnungsparameter für die Konzernunternehmen B 1, B 2, B 3 und C 1** lassen sich beschreiben: Es bestehen feste Unternehmensbeziehungen, die von einer *Dominanz der Interessen der jeweiligen Mutterunternehmen B bzw. C* geprägt sind. Bei der Durchsetzung der Eigeninteressen haben die Tochterunternehmen B 1, B 2, B 3 sowie C 1 letztlich keine Möglichkeit einer Umgehung, außer mittels einer finanziellen und rechtlichen Ablösung (wie bei der Ausgründung C aus B erfolgte). Diese Machtstellung wird als einheitliche Leitung bezeichnet.

Insbesondere das Verhältnis von C zu C 1 zeigte, dass die bestehende finanziell und rechtlich gesicherte Machtstellung sogar eine temporäre Auflösung des Zusammenhangs zwischen den übrigen hier vorgefundenen Praktiken, Funktionen und der Struktur dominiert. Der Ordnungsparameter "einheitliche Leitung" bleibt trotz einer im Vergleich zum B-Konzern größeren Eigenständigkeit der Länder-Unternehmen bestehen.

Die **Ordnungsparameter für die Unternehmungsnetzwerke** von A, D, B 1 sind beschreibbar als: Eine Unternehmensbeziehung besteht nur, solange dies den *jeweiligen Eigeninteressen der beteiligten Unternehmen* dienlich ist und wird für diese individuellen Zielsetzungen konsequent eingesetzt, wobei u.U. selbst vertragliche Grundlagen hintergangen werden.

8.4 Darstellung der reduzierten Phänomene des Fokus Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung einschließlich Prognose

Nachdem im vorherigen Kapitel die Unternehmen A, B 1 und D als Teilnehmer von Unternehmungsnetzwerken und die Unternehmen B 1, B 2, B 3 sowie C 1 als Konzernmitglieder typisiert wurden, erfolgt nun die Betrachtung des Fokus Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung. Für jedes Unternehmen wird eine Bewertung der Kohärenz und Korrespondenz dieses Analyseinteresses vorgenommen und die Wahrscheinlichkeit der Änderung von Strukturen, Funktionen und Praktiken prognostiziert. Außerdem wird für jedes Unternehmen die Gestalt hinsichtlich der Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung kennzeichnende Ordnungsparameter beschrieben.

Da die Untersuchungseinheiten auseinander hervorgegangen sind, können die Vorhersagen zumindest teilweise mit den eingetretenen Ereignissen verglichen und so die Prognosekraft der angewendeten Methodik für die vorgenommene Untersuchung geprüft werden.

Ein Vergleich der empirischen Befunde mit den theoretischen Erarbeitungen - insbesondere hinsichtlich des didaktischen Ansatzes und seinen Implikationen für Konzerne und Unternehmungsnetzwerke (Kapitel 7 der Arbeit) - erfolgt dann nachfolgend im Kapitel 9 der Arbeit. Vorangestellt seien die für die betrachteten Unternehmen gültigen Rahmenbedingungen.

Rahmenbedingungen:

Es gab einige Jahre keine den Anforderungen eines Internetproviders entsprechenden Berufsbilder und auch die einschlägigen universitären Ausbildungen wie Informatik, Physik berücksichtigten das in seinen Anfängen bereits zu diesem Zeitpunkt seit über 30 Jahren bestehende Internet in der Lehre kaum. Die intensive Beschäftigung mit dem Internet und der damit einhergehende Erwerb diesbezüglichen Wissens war daher eine von recht wenigen Menschen ausgeübte Freizeitbeschäftigung. Infolge der Entwicklung der kommerziellen Branche waren diese Qualifikationen so gefragt, dass die wenigen Leute, die sie hatten, in festen Arbeitsverhältnissen waren.

Die zunächst zaghafte, später in großem Umfang angebotenen Internetschulungen waren abgestimmt auf die Bedürfnisse von Unternehmen, die bei sich im Hause Internet einsetzten. Sie waren für Mitarbeiter eines Internetanbieters nicht relevant.

Später wurden v.a. vom Arbeitsamt internet- und weborientierte Umschulungen und Weiterbildungen initiiert.

Softwareprodukte für professionelle Anwendungen enthalten i.d.R. weder Bedienungsanleitungen noch Hilfefunktionen, da diese Kenntnisse in kostenpflichtigen Schulungen seitens der jeweiligen Hersteller vermittelt werden. Zumeist sind diese Schulungen thematisch-inhaltlich gestaffelt und kosten von Stufe zu Stufe mehr. Die dabei erworbenen Zertifikate sind spezifisch für die jeweilige Entwicklungsversion des Softwareproduktes. Ein derartiges Hersteller-Zertifikat ist zumindest im Falle eines Datenbank-Anbieters auch Voraussetzung für den Erwerb von dessen Produkten.

8.4.1 Unternehmen A

Praktiken und Funktionen (fett):

Die Qualifizierung der Mitarbeiter erfolgte in der Arbeit anhand stetig anspruchsvollerer Projekte, **um insbesondere neue Produkte im Unternehmen A zu entwickeln, aber auch um der Branchenentwicklung als auch Kundenwünschen zu entsprechen.** Bei der Projektvergabe wurden Spezialkenntnisse oder Interessen von Mitarbeitern beachtet und genutzt, **um für die A produktive und zufriedene Mitarbeiter zu haben, so dass auf Projektmanager verzichtet werden konnte.** Hierbei wurden die Aufgaben als grobe Zielvorstellungen geäußert; die Mitarbeiter überlegten selbständig, wie es benutzerfreundlich gestaltet werden kann und wie es umsetzbar ist, **um ein Ergebnis zu erreichen, das seinen Zweck erfüllt und wirklich benutzbar ist und einen Zusatznutzen erzielt, der nicht durch eine vorherige Produktdefinition festlegbar gewesen wäre.**

Neue Ideen und Vorschläge wurden unabhängig von der Zuständigkeit gern gesehen und unter den Kollegen aber auch von der Geschäftsleitung anerkannt. Sofern es einigermaßen einen Sinn ergab wurde es einfach akzeptiert und bestmöglich unterstützt. Introvertierten Mitarbeitern wurde in Gesprächen aufgezeigt, dass sie in den vorhandenen zeitlichen und hierarchischen Freiräumen mehr Initiative zeigen sollten und was sie konkret tun könnten.

Auf diese Weise wurde ein positives Klima geschaffen, **um intelligentere Lösungen zu fördern als sie vorgebar gewesen wären.**

Mitarbeiter der A führten interne Schulungen durch, **um andere Mitarbeiter in Neuigkeiten bzw. neue Mitarbeiter grundsätzlich in die Produkte und Systeme der A einzuweisen und um für Kunden jederzeit kompetente Ansprechpartner zu haben.**

Zwei Mitarbeiter besuchten eine Datenbank-Schulung, **um ein Zertifikat zu erwerben, das für das Unternehmen A Voraussetzung war für den Erwerb einer Datenbank.**

Die Mitarbeiter erhielten keine externen Schulungen von Hard- und Software, **um deren sehr hohe Kosten zu sparen, insbesondere da die für A nutzbaren Schulungsthemen uneinheitlich in mehreren der gestaffelten Kurse vermittelt wurden.**

Struktur:

Das Unternehmen A war einer der ersten kommerziellen Internetprovider in Deutschland, dessen Mitarbeiter sich vorwiegend bereits mehrjährig im Hobby mit Informationstechnologien beschäftigten. Einige Mitarbeiter hatten bereits professionell in verwandten Gebieten gearbeitet und/oder waren an der Entwicklung von weltweiten Internet-Standards beteiligt gewesen. Alle Mitarbeiter hatten Freude daran, ihr Wissen für den „Bau einer neuen Welt“, auch gegen die Telekom, in einem kollegialen Wettstreit einzubringen und zu teilen.

Die Mitarbeiterqualifizierung im Unternehmen A bestand in einem unternehmensweiten, hierarchiefreien und kollegialen, projektbezogenen Learning by Doing, das durch interne Schulungen ergänzt wurde.

Für das Unternehmen A war das Nutzungspotential des Wissenserwerbs sehr hoch infolge der Umsetzung individueller Kundenwünsche und der beständigen Suche nach neuen Anwendungsmöglichkeiten der fortschreitenden Technik hinsichtlich möglicher neuer Produkte und Geschäftsfelder.

stabilisierende Faktoren:

- Die Mitarbeiter betrachteten es als Privileg, im Unternehmen A zu arbeiten, da sie so mit einer professionellen technischen Ausstattung arbeiten konnten, die ihre Möglichkeiten im Hobbybereich weit überstiegen.
- Ein Teil der Mitarbeiter kannte sich schon vor Gründung des Unternehmens A infolge des Interesses für Computer- und Telekommunikationsnetze mehr oder weniger persönlich.
- Der bewusste Verzicht auf eine offizielle Hierarchie regte den kollegialen Austausch und Wettbewerb an.
- Für das Learning by Doing der Mitarbeiter wurden die technischen Voraussetzungen geschaffen sowie Software, spezielle Sicherungsverfahren und Teststellungen anderer Unternehmen bereitgestellt.
- Alle Mitarbeiter hatten zeitliche Freiräume, die für die Einarbeitung in neue Aufgabengebiete genutzt werden konnten.
- Es war selbstverständlich, Dokumentationen zu lesen, zu recherchieren und auszuprobieren.

- Alle Mitarbeiter betonten, dass aufgrund des starken und nahezu familiären Firmenzusammenhalts, des Projektbezugs der Arbeit und dem Motto „Wir gegen den Rest der Welt“ ihr Wissenserwerb sehr motiviert wurde.
- Die Mitarbeiter hatten Respekt vor der Geschäftsführung, der sich auf deren technischem Hintergrund und ausgezeichnetem Fachwissen gründete. Die Geschäftsleitung konnte selber Innovationen nicht nur anstoßen sondern auch realisieren.
- Es war aussichtsreicher, die eigenen Mitarbeiter in die Richtung zu lenken, wo zukünftige Geschäftsfelder lagen, als zu versuchen, Leute abzuwerben.
- Infolge des Wachstums des Unternehmens konnten Mitarbeiterwünsche bezüglich ihrer Tätigkeit berücksichtigt werden.
- Von Mitarbeitern trennte man sich, wenn sie ihre Arbeit vernachlässigten oder ein mangelndes Verständnis sowohl für technische Hintergründe wie auch Kundenanforderungen hatten und zudem persönliche Differenzen bestanden.
- Niemand von den Mitarbeitern fragte nach externen Schulungen.
- Wie vermutet wurde, brachte die Datenbank-Schulung keine neuen Erkenntnisse. [stabilisierend ist die Bestätigung der Vermutung]
- Wenige Vorgaben zu machen war äußerst erfolgreich. Vorwiegend wurden Vorschläge für Innovationen im Bereich der vorhandenen Produktpalette und der Layoutgestaltung eingebracht. Weniger Vorschläge gab es im Bereich des Marketings und neuer Geschäftsfelder. Einige Mitarbeiter waren jedoch gemeinsam mit der Geschäftsleitung maßgeblich für Innovationen bezüglich neuer Internetdienste und damit auch neuer Geschäftsfelder.
- Bei der Eigenentwicklung gewünschter Produktmerkmale entstanden häufig erstaunliche Innovationen. Diese Innovationskraft sparte Geld und machte das Unternehmen A unabhängig von der (Weiter-)Entwicklungs- und Implementationsgeschwindigkeit anderer Hersteller.

beeinträchtigende Faktoren:

- Das Einkaufen von Mitarbeitern mit geeigneten technischen Qualifikationen war aufgrund der Rahmenbedingungen nur unzureichend möglich.
- Persönliche Differenzen führten bei gleichzeitiger erwiesener Kompetenz nicht zur Trennung seitens der A, in Ausnahmefällen aber seitens der Mitarbeiter.
- Lösungsvorschläge und Innovationen mussten für die überwiegende Mehrzahl der Kunden sinnvoll sein und vom Unternehmen A finanzierbar.
- Das Stattfinden der internen Schulungen in der unmittelbaren Arbeitsumgebung war für die Vermittlung von Wissen teilweise ungünstig.
- Mitarbeiter, die in ihrer vorherigen Tätigkeit Schwierigkeiten hatten, Wissen einzubringen, mussten sich zunächst an den fast familiären Umgang bei A gewöhnen und daran, auch eigene Entscheidungen fällen zu können, die nicht sofort in Frage gestellt wurden. Es dauerte eine gewisse Zeit, bis sie Eigeninitiative entwickelten.

- Auf Betreiben zweier Mitarbeiter und unter Duldung der Geschäftsleitung, die sich von kleineren Belangen entlastet sah, entstand später eine faktische Hierarchie, wobei diese Entwicklung durch die Nutzung von immer mehr Räumen unterstützt wurde. Dies fand auch seinen Ausdruck im Übergang vom „Du“ zum „Sie“ bei neu eingestellten Mitarbeitern, die zunehmend über Stellenanzeigen auf der Firmenhomepage des Unternehmens A rekrutiert wurden. Obwohl sie auf ähnlich lange Hobby-Erfahrungen wie die Anderen zurückblickten, trauten sich diese Mitarbeiter oft nicht mehr, vermeintlich höher stehende Mitarbeiter von sich aus anzusprechen. Einigen neuen Mitarbeitern war auch infolge der fehlenden offiziellen Hierarchie die täglichen Arbeitsinhalte der Kollegen und die Verwobenheit der Aufgaben der Mitarbeiter unklar geblieben.
- Bei der Datenbank-Schulung konnte der Dozent keine Nachfragen beantworten, die das vermittelte Wissen aufgriffen und in einen anderen Zusammenhang stellten. Zudem war die Schulung technisch schlecht vorbereitet, so dass sie inhaltlich kaum vorankam.

Prognose

Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Praktiken, Funktionen und der Struktur der Mitarbeiterqualifizierung, die im Unternehmen A als Learning by Doing und mittels interner Schulungen erfolgte. Ziel aller Qualifizierungsbemühungen war die Nutzung des Wissens hinsichtlich neuer Produkte, Geschäftsfelder und der Kostenreduzierung. Dieses Ziel wurde erreicht; es wurden zahlreiche derartige Innovationen eingebracht. Ermöglicht wurde dies durch Mitarbeiter, die ihre problemlösungsorientierte und freundschaftliche Arbeitsweise aus dem Hobbybereich im Unternehmen A fortsetzten oder sich dieser anpassten, weil die erhaltene Anerkennung sowie eine Fülle von stabilisierenden Faktoren dieses individuelle Verhalten unterstützte. Bspw. wurden seitens des Unternehmens auf eine offizielle Hierarchie sowie auf eng umschriebene Vorgaben verzichtet, technische Mittel bereitgestellt und zeitliche Freiräume geschaffen. Gleichzeitig induzierte die Rahmenbedingung der Entwicklung der Internetprovider-Branche und die prosperierende Entwicklung des Unternehmens A in diesem selbst Möglichkeiten für den Einsatz von Mitarbeitern und damit eine Nutzung von Wissen, die an den Mitarbeiterwünschen hinsichtlich des Tätigkeitsbereichs orientiert war. Umgekehrt war die Nutzung von Wissen in Form von eingebrachten Innovationen eine Grundlage des unternehmerischen Erfolgs.

Externe Schulungen fanden bis auf eine Ausnahme nicht statt. Die fast ausschließlich internen Qualifizierungen reduzierten potentielle Kosten des Unternehmens A. Gemäß der in den Eigenentwicklungen und Innovationen zutage tretenden Wissensnutzung wirkte sich dies nicht nachteilig aus. Auch hatte selbst diese Nicht-Praktik einen Zusammenhang mit der Struktur: die Mitarbeiter kamen zumeist aus dem Hobbybereich und deshalb war das selbständige Erarbeiten von neuem Wissen selbstverständlich. Dementsprechend trat der stabilisierende Faktor auf, dass die Mitarbeiter nicht nach externen Schulungen fragten. Wesentlich ist zudem, dass es zu dieser Zeit abgesehen von Produktschulungen von Hard- und Softwareherstellern keine externen Möglichkeiten zum Erwerb des für das Unternehmen

A erforderlichen Fachwissens gab. Insofern wird auch eine Korrespondenz zu den vorhandenen Rahmenbedingungen hergestellt.

Der beeinträchtigende Faktor der faktischen Hierarchieentstehung mit seinen Folgen stand der hierarchiefreien Struktur entgegen. Daher gab es ab dieser Zeit eine zunehmende Wahrscheinlichkeit für Änderung von Praktiken, Funktionen und Struktur in diesem Fokus. Allerdings ließen die fehlende offizielle Hierarchie und insbesondere die Praktiken des Aufzeigens von Handlungsoptionen innerhalb der (offiziell) bestehenden hierarchischen Freiräume und die Anerkennung unabhängig von Zuständigkeiten durchaus Möglichkeiten des Übergehens bzw. der Neuordnung dieser entstandenen faktischen Hierarchie. Wesentlich für die unverändert fortbestehenden Praktiken ist deren Funktion der Wissensnutzung und ggf. Kostenreduzierung im Interesse der Maximierung des Unternehmenswertes. Der stabilisierende Faktor des von *allen* ehemaligen Mitarbeitern des Unternehmens A betonten starken und fast familiären Firmenzusammenhalts zeigt zudem, dass es gelungen war, auch neue Mitarbeiter, die andere nicht schon zuvor aus der Ausübung ihres Hobbys zumindest weitläufig kannten, einzubinden. Auch dokumentiert der stabilisierende Faktor des kollegialen Austausches und Wettbewerbs die Nutzung der offiziell bestehenden Hierarchiefreiheit. Insofern wirkte die der emergierten Ordnung entgegenstehende faktische Hierarchie hier als unausgesprochenes Versprechen an alle Mitarbeiter, dass sie bei Einbringung von wirtschaftlich verwertbaren Ideen und Qualifikationen ein von allen Anderen respektiertes Mitglied des Unternehmens A werden können. Hierbei signalisieren die bereits aufgeführten Praktiken und unternehmensseitigen stabilisierenden Faktoren, dass das Unternehmen A sie beim weiteren Erwerb von Qualifikationen und ihres Einsatzes unterstützen wird, solange nicht eine mangelhafte Arbeitsleistung *und* persönliche Differenzen gemeinsam auftreten. Da sich mit dem Übergang von einer offiziell und faktischen Hierarchiefreiheit zu einer nur offiziellen Hierarchiefreiheit des Learning by Doings lediglich ein Systemfaktor teilweise veränderte, vollzog sich diese Entwicklung schrittweise unter Beibehaltung der Stabilität.

Insgesamt wird die faktische Hierarchieentstehung im Sinne des Kapitels 4.2.5 der Arbeit als auffangbare niedrige Fluktuationen und der Fokus der Qualifizierung und Wissensnutzung aufgrund der bestehenden Kohärenz und Korrespondenz als stabil in der Phase I befindlich bewertet. Aufgrund der theoretischen Erarbeitungen des Kapitels 7.2.2 wird jedoch eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit der Instabilisierung nach dem Kauf des Unternehmens A durch B und dem – wie im Fokus der externen Unternehmungsbeziehungen bewerteten – damit erfolgenden Wechsel vom Unternehmungsnetzwerk zum Konzern prognostiziert.

Ordnungsparameter

Der die Gestalt der Qualifizierung und Wissensnutzung im Unternehmen A charakterisierende Ordner war: es bestand eine an wissenschaftliche Forschung erinnernde Atmosphäre, in der unter dem Dach unternehmerischer Verwertung von Wissen vielfältige Möglichkeiten zur individuellen Weiterentwicklung bzw. Qualifizierung bestanden, soweit sie mit den Unternehmensinteressen vereinbar waren.

8.4.2 Unternehmen B 1

a) Unternehmen B 1 bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens

Praktiken und Funktionen (fett):

Nach dem Kauf des Unternehmens A durch B gab es anwesenheitspflichtige Englisch-Kurse, **um das Verstehen der englischen Rundschreiben des amerikanischen Managements der B durch die Mitarbeiter zu ermöglichen.** Vertriebsmitarbeiter erhielten Schulungen über die Produkte und Vertriebstechnik des Unternehmens B, **um danach arbeiten zu können.** Einige Mitarbeiter wurden vom Unternehmen B 1 für andere Aufgaben eingesetzt als sie zuvor ausgeübt hatten, **um den in B 1 notwendigen Geschäftsablauf sicherzustellen.** Angeregt durch die im Unternehmen B 1 weiter arbeitende Geschäftsführung des ehemaligen Unternehmens A fanden für Techniker bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens spontan oder per E-Mail-Rundschreiben angekündigt, interne technikbezogene Fortbildungen statt. Bei denen sprach jeweils ein Techniker des ehemaligen Unternehmens A, nun B 1, über ein Thema. Teilweise wurden technische Mitarbeiter auch zu Schulungen beim Unternehmen B 2 geschickt. **Ziel war es, für den Aufbau eines lokalen Geschäftskundensupports bei B 1 eine Vielzahl an Fähigkeiten, mit denen alle Techniker umgehen konnten, zu vermitteln und damit die technischen Arbeitsplätze erhalten zu können.** Es wurde das enorme Fachwissen der Techniker zusammengetragen, **um Schulungsunterlagen zu erstellen, auch weil diese die Schulungen oft unterstützten, allerdings wenig Lust und auch nicht die pädagogischen Voraussetzungen hatten.** Teilweise wurden Schulungen doppelt abgehalten, **um der hohen Anzahl von Interessenten gerecht zu werden.** Im Supportbereich übernahmen die Mitarbeiter eigenständig Aufgaben der Systemadministration, **um zumindest teilweise Unzufriedenheiten und Kündigungen von Kunden vermeiden zu können.**

Struktur:

Das Unternehmen B 1 trat nach dem Verkauf von A an B nach allgemeinen Regeln in die bestehenden Arbeitsverhältnisse ein. Zusätzlich wurden zahlreiche Vertriebsmitarbeiter eingestellt, die aus anderen Unternehmen zu B 1 wechselten.

Die Vertriebsmitarbeiter erhielten interne Schulungen. Das Learning by Doing in B 1 bezog sich ab dem Verkauf der A an B nur noch auf das vom Mitarbeiter auszufüllende Aufgabengebiet; ein Wechsel des Aufgabengebietes war über die offiziell und intern ausgeschriebenen Stellenanzeigen möglich. Wünsche, Anregungen oder Kritik seitens der Mitarbeiter wurden durch das Unternehmen B geblockt.

Im Rahmen eines von der ehemaligen Geschäftsführung der A beim Unternehmen B durchgesetzten Projektes zur Entwicklung einer technischen Plattform wurde hingegen kollegial, aufgabenübergreifend und projektbezogen an Innovationen gearbeitet. Die im Unternehmen B 1 weiter arbeitende Geschäftsführung von A regte außerdem interne technische Schulungen an. Deren Durchführung bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens gewährleistete einen weitgehend einheitlichen, sehr hohen Wissensstand der Techniker.

stabilisierende Faktoren:

- Einer Mitarbeiterin, die den Beruf einer Verwaltungsfachangestellten erlernt hatte und bei A in der Telefonzentrale gearbeitet hatte, wurde eine IHK-Ausbildung zur Buchhalterin finanziert, **um ihre vorhandenen Englischkenntnisse für die Bedienung des US-amerikanischen Buchhaltungssystems der B zu nutzen, nachdem sie während ihrer aushilfsweisen Beschäftigung gut damit zurechtkam.** [nur einmalige Handlung, keine Praktik]
- Die vom Unternehmen B 1 anders als zuvor eingesetzten Mitarbeiter erfüllten die sie persönlich weniger interessierenden Aufgaben in der Hoffnung, nach der Umstrukturierung wieder andere Aufgaben übernehmen zu können.
- Der Versuch, einen lokalen Geschäftskundensupport bei B 1 aufzubauen sowie das Projekt der Entwicklung einer für alle Unternehmen von B einheitlichen technischen Plattform sicherte den Erhalt der Arbeitsplätze und damit den Verbleib des Know-hows der gesamten technischen Mitarbeiter des ehemaligen Unternehmens A im Gegensatz zu den anderen von B in Europa aufgekauften Unternehmen.
- Die im wesentlichen von der Geschäftsführung der ehemaligen A ermöglichten technischen internen Fortbildungen sowie das Projekt der Entwicklung einer für alle Unternehmen von B einheitlichen technischen Plattform wurden von den Technikern mit hoher Motivation genutzt.
- Sofern die technischen Schulungen allgemeingültige Kenntnisse beinhalteten, wurden auch externe Dozenten hinzugezogen.
- Der Wissensstand der technischen Mitarbeiter wurde in Schulungsunterlagen dokumentiert.
- Die auf dem Arbeitsmarkt zumeist erforderlichen, bei den technischen Mitarbeitern jedoch überwiegend fehlenden offiziellen Qualifikationsnachweise erschwerte diesen einen Wechsel zu anderen Unternehmen, insbesondere wenn sie nicht auf etwas längere Arbeitserfahrungen verweisen konnten. [stabilisierend ist der Erhalt des Know-hows]
- Zwei Techniker des ehemaligen Unternehmens A wurden ein Jahr nach dem Kauf von B zu einem Gespräch in die USA eingeladen, **um sie nach deren Kündigung (aufgrund des ihrer Ansicht nach in Deutschland nicht funktionierenden Geschäftsmodells der B) zu einem Verbleib bei B 1 zu bewegen.** [nur einmalige Handlung, keine Praktik]
- Die beiden nach den USA eingeladenen Techniker ließ das Management des Unternehmens B in dem Glauben, dass sie viele der vorgebrachten Argumente verstünden und darauf auch eingehen würden. Die beiden Mitarbeiter zogen daraufhin ihre Kündigung zurück. [stabilisierend bis zur erneuten Verkündigung von Umstellungen einige Monate später] Im Anschluss war für diese beiden leistungsfähigsten Techniker ihre gute Bezahlung per Mitarbeiter-Aktien der einzige Grund, im Unternehmen B 1 zu verbleiben. [stabilisierend bis zum Niedergang des Neuen Marktes]
- Es gab keine amerikanische Hire-and-Fire-Mentalität. Auch ein für Amerika typisches morgendliches Cheer-up hat sich nicht eingestellt.

- Innerhalb des Chapter 11-Verfahrens wurden vom Unternehmen B endgültige Entscheidungen zur Aufgabenverteilung zwischen B 1, B 2 und B 3 getroffen und die Unternehmen C und C 1 ausgegründet. Die technische Betreuung des Geschäftskundenbereichs wurde den Unternehmen B 2 und B 3 sowie das Privatkundengeschäft an C übertragen.

beeinträchtigende Faktoren:

- Nach dem Kauf der A durch B bewirkte die Forderung nach Jobbezeichnungen durch die B eine Festschreibung der zuvor bei A fließenden Aufgabenverteilung gemäß der zu diesem Zeitpunkt gültigen Tätigkeitsprofile. Zudem wurden infolge der Reduzierung der Technik und der Zentralisierung der Entwicklungsarbeit [vgl. im Fokus externe Unternehmensbeziehungen die Struktur, Kapitel 8.3.2] Arbeitsaufgaben vakant.
- Weiterentwicklungen waren kaum mehr möglich aufgrund der definierten Zuständigkeiten und der Notwendigkeit, jedes Projekt in einem langwierigen Verfahren genehmigen zu lassen. Eine Ausnahme bildete hierbei das von der ehemaligen Geschäftsführung der A bei B durchgesetzte Projekt zur Entwicklung einer technischen Plattform.
- Die neu aufgebauten Hierarchien führten zu wesentlich verlängerten Informationsverläufen und oft zu fachlichen Missverständnissen.
- Die im Unternehmen A bestandene enge Verbindung von Vertrieb und Technik wurde regelrecht zerstört durch das Ausgeben von Neuverträgen nur für Vertriebsmitarbeiter und für einen Betreuer der Mitarbeiterrechner sowie Neueinstellungen von Vertriebsmitarbeitern, die zwar gerne bei einem Internetprovider arbeiteten, sich jedoch kaum für die dahinter stehende Technik interessierten. Zudem wurden die jeweiligen Eigeninteressen der Vertriebsmitarbeiter in den Vordergrund gerückt durch deren übermäßige Bezahlung, Provisionen, Quota-Regelungen und Auszeichnungen. Die Techniker waren bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens hingegen nicht in offizielle Strukturen der B eingebunden, d.h. die in Organigrammen sichtbaren Verantwortlichen fühlten sich nicht zuständig, und verdienten nur ein Drittel bis ein Viertel des Gehalts der Vertriebsmitarbeiter, obwohl sie die selben Kunden betreuten. Erst nach massiven und ständig wiederholten Hinweisen, dass die Technik erst den Vertrieb ermöglicht, wurde einmalig ein Techniker ausgezeichnet.
- Inoffizielle Kommunikationsmöglichkeiten über Vertriebsmitarbeiter wurden infolge des entstandenen Bruches immer weniger genutzt.
- Den Mitarbeitern einschließlich der weiter in B 1 arbeitenden ehemaligen Geschäftsführung der A wurde die Kompetenz abgesprochen, Marktchancen zu sehen und über sinnvolle Methoden zu verfügen, den Markt zu bearbeiten. Neue Produkte wurden zwar eventuell noch anerkannt, jedoch nicht auf den Markt gebracht.
- Die Einführung eines Stock-Options-Programms war nicht für die Motivation der Mitarbeiter nutzbar und hatte eher den gegenteiligen Effekt, da die Mitarbeiter aufgrund des deutschen Steuerrechts bei gleicher Leistung wie die Amerikaner nicht die gleiche zusätzliche Vergütung erreichen konnten. Seit dem Niedergang des Neuen Marktes sind die Aktien wertlos.

- Die technischen Schulungen bezüglich unternehmensspezifischer Produkte, Systeme und Konfigurationen konnten nur intern von Mitarbeitern durchgeführt werden. Die diesbezügliche Kenntnisvermittlung überwog diejenige der allgemeingültigen Themen.
- Der durch die zweijährige Untätigkeit des Unternehmens B ausgelöste Niedergang der B 1 [vgl. auch Kapitel 8.3.2] und die bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens nicht erfolgte Deklaration, wie die Einbindung des Unternehmens A in B erfolgen soll, löste bei den Mitarbeitern Unzufriedenheit und teilweise ihren Weggang vor allem zu Unternehmen D, B 2 und B 3 aus.
- Sofern sie nicht in das von der ehemaligen Geschäftsführung der A initiierte Projekt zur Entwicklung einer technischen Plattform involviert waren, verließen die verbliebenen leistungsfähigsten Techniker das Unternehmen B 1 zum Zeitpunkt des Niedergangs des Neuen Marktes.
- Ein in technischen Belangen unfähiger und darüber hinaus von einigen Mitarbeitern als offensichtlich korrupt bezeichneter amerikanischer Mitarbeiter wurde nicht entlassen sondern aufgrund seiner hervorragenden Leistungen im Vertrieb in das europäische Management des Unternehmens B berufen. Dieser Mann entließ diejenigen Mitarbeiter in Europa einschließlich in B 1, die ihn jemals auf technische Unmöglichkeiten hingewiesen hatten. Für die Entlassungen wurden offizielle Begründungen gefunden.
- Die bevorstehende Ausgründung des Unternehmens C 1 aus B 1 löste vor allem unter den verwaltenden Mitarbeitern intensive Diskussionen darüber aus, bei welchem der Unternehmen B 1 und C 1 künftig bessere individuelle Chancen bestünden. Einige dieser InterviewteilnehmerInnen beschrieben diese Situation als Machtkampf untereinander.

Prognose:

Nach dem Verkauf des Unternehmens A traten bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens im nunmehrigen Unternehmen B 1 zahlreiche den Zusammenhang zwischen Praktiken, Funktionen und Struktur beeinträchtigende Faktoren auf. Zudem entstanden – ausgelöst durch die nur teilweise Vergabe neuer Verträge – mit den Vertriebsmitarbeitern und einen Mitarbeiter der Betreuung der Mitarbeiterrechner einerseits und allen weiteren Mitarbeitern andererseits, zwei Subsysteme. Indem das Unternehmen B zwei Jahre lang nur unzureichende und widersprüchliche Entscheidungen zur gewünschten organisatorisch-strategischen Entwicklung traf, entstand für dasjenige der technischen Mitarbeiter ein Freiraum. Auf Anregung der ehemaligen Geschäftsführung des Unternehmens A wurde dieser genutzt, um trotz der Reduzierung der Technik und der Zentralisierung der Entwicklungsarbeit die - gemäß der (teilweise erst noch zu erwerbenden) Qualifikationen - möglichen Tätigkeiten der technischen Mitarbeiter innerhalb des B-Konzerns darzustellen. Im Rahmen des Versuchs, einen lokalen Geschäftskundensupport aufzubauen wurden sogar weitere interne Qualifizierungsmöglichkeiten geschaffen. Allerdings drohte diesen aufgrund der Machtstellung von B ständig ihre Beendigung durch die Übertragung des Geschäftskundensupports an andere Unternehmen. Innerhalb des Plattform-Projektes bestanden dem Unternehmen A vergleichbare Möglichkeiten des Learning by

Doings und der Wissensnutzung, die jedoch inhaltlich viel enger umgrenzt waren als früher. Zumindest aber waren sie infolge der Genehmigung durch das Unternehmen B nicht in ihrer Existenz bedroht. Entsprechend betrafen stabilisierende Faktoren diese Möglichkeiten als auch individuelle Interessen einzelner Mitarbeiter.

Ansonsten erfolgten Qualifizierungen nur, soweit die vom Unternehmen B für die jeweiligen Mitarbeiter vorgesehenen Aufgaben durch eine Nichtdurchführung unmittelbar gefährdet worden wären. Die Entscheidung der Weiterbildung einer Mitarbeiterin der Buchhaltung war zwar für diese eine Anerkennung und damit stabilisierend, jedoch unter Korrespondenzgesichtspunkten unverständlich: sicher gab es auf dem Arbeitsmarkt genügend bereits ausgebildete BuchhalterInnen mit fundierten Englischkenntnissen; die internen Kenntnisse wären hier bei den organisatorischen Umstellungen einschließlich des Buchhaltungssystems selbst und der Tatsache, dass die Mitarbeiterin auch nur kurz aushilfsweise buchhalterisch tätig war, unerheblich gewesen.

Währenddessen vertiefte die unterschiedliche Behandlung der beiden Subsysteme in der Bezahlung und Einbindung in den B-Konzern ihre Trennung und signalisierte eine weitgehende Nichtanerkennung des tagtäglich erfolgenden Einsatzes von Wissen technischer Mitarbeiter, der jedoch unternehmerisch notwendig war. In der Folge kommt zwei Jahre lang der Austausch von Wissen zwischen den Subsystemen in B 1 nahezu zum Erliegen. So bleibt es der Eigeninitiative von Mitarbeitern überlassen, Unzufriedenheiten und Kündigungen von Kunden zu vermeiden. In der Fortführung der Handlungsweisen im Unternehmen A und unter dem Eindruck der Streichung von technischen Arbeitsplätzen in den anderen von B aufgekauften Unternehmen tun die technischen Mitarbeiter dies auch. Aus gleichen Gründen wurden Ideen eingebracht, die jedoch bis auf ein Projekt zur Realisation einer einheitlichen Plattform nicht unternehmerisch genutzt wurden. Die Ablehnung lokal vorhandenen Wissens durch das Unternehmen B und die diesbezügliche Durchsetzung seiner Machtstellung bewirkte gemäß Kapitel 8.3.2 der Arbeit Produkte, die nicht den Erfordernissen des deutschen Marktes entsprachen und verspätete Reaktionen auf Marktveränderungen. Nach Außen beeinträchtigte dies die Korrespondenz wesentlich. Nach innen erzeugte dies als auch die eingeschränkten Weiterentwicklungsmöglichkeiten Auflösungserscheinungen, wie der beeinträchtigende Faktor der Unzufriedenheit und des Weggangs von Mitarbeitern zeigt.

Die Erkenntnis der Krise reifte beim Unternehmen B jedoch erst im Chapter 11-Verfahren. So erfolgten auch erst zum Ende der hier betrachteten Phase mit den Entscheidungen zur Aufgabenverteilung zwischen den Unternehmen der B und zur Auslagerung des Privatkundengeschäfts an C stabilisierende Festlegungen der Ausrichtung der einzelnen Unternehmen. Während dem überwiegenden Teil der Mitarbeiter ihre Zuordnung zu den verschiedenen Unternehmen aufgrund ihrer jeweiligen Qualifikationen schnell klar ist, gibt es für die verwaltenden Mitarbeiter Einsatzmöglichkeiten ihres Wissens sowohl im Unternehmen B 1 als auch C 1. Dementsprechend kommt es insbesondere unter diesen zu Diskussionen bis hin zu Machtkämpfen.

Insgesamt bestand für die Qualifizierung und Wissensnutzung eine deutliche Inkohärenz und eine schwach ausgeprägte Korrespondenz, die von den Mitarbeitern soweit wie unter den durch das Machtverhältnis zwischen B und B 1 bedingten Gegebenheiten möglich, eigenständig aufrechterhalten wurde. Der Fokus der Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung wurde im Unternehmen B 1 aus der zuvor bestehenden Stabilität in die Instabilität getrieben. Gemäß der Überlegungen in Kapitel 7. 4 der Arbeit wird mit den endgültigen Entscheidungen zur Aufgabenverteilung zwischen den Unternehmen der B und zur Auslagerung des Privatkundengeschäfts an C eine erneute Stabilisierung prognostiziert. Innerhalb derer werden die von der ehemaligen Geschäftsführung des Unternehmens A angeregten Möglichkeiten höchstwahrscheinlich beseitigt, indem deren Aufgaben anderen Unternehmen zugeordnet werden.

Ordnungsparameter

Ein einheitlicher Ordner für die Qualifizierung und Wissensnutzung war im Unternehmen B 1 bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens nicht vorhanden.

b) Unternehmen B 1 seit Mitte des Chapter 11-Verfahrens

Praktiken und Funktionen (fett):

Vertriebsmitarbeiter erhalten nach wie vor Schulungen über die Produkte und Vertriebstechnik des Unternehmens B, **um danach arbeiten zu können**. Seit Mitte des Chapter 11-Verfahrens erfolgen auf Entscheidung des Vorgesetzten oder bei Bedarfsanmeldung der Mitarbeiter vermehrt Verkaufstrainings, **um die Fähigkeiten von einzelnen Mitarbeitern zu erweitern und um die Neuausrichtung des Vertriebs zu unterstützen**. Der Erhalt seitens der Mitarbeiter gewünschter Verkaufstrainings erfordert im Unternehmen B einige Hartnäckigkeit, **um Geld und Zeit zu sparen**. Innerhalb des Chapter 11-Verfahrens wurde im Vertrieb ein Team gegründet, das schwerpunktmäßig die Bestandskunden betreut, sich aber auch um neue Projekte kümmert, **um auch neue Impulse zu erhalten**.

Struktur:

Im Unternehmen B 1 arbeiten seit Mitte des Chapter 11-Verfahrens nur Vertriebsmitarbeiter sowie einige nicht-technische Mitarbeiter des ehemaligen Unternehmens A.

Die Mitarbeiterqualifizierung im Unternehmen B 1 erfolgt mittels in- und externer Verkaufs- und Produktschulungen. Das Learning by Doing in B 1 bezieht sich auf das vom Mitarbeiter auszufüllende Aufgabengebiet, wobei innerhalb der Abteilungen i.d.R. gegenseitige Anregungen übernommen und Rat und Hilfe gegeben werden. Ein Wechsel des Aufgabengebietes ist über die offiziell und intern ausgeschriebenen Stellenanzeigen möglich.

Zwischen den Abteilungen besteht ein schriftliche Prozeduren erforderndes enges Zusammenspiel, in dem meist keine Übergeordnetheit in der täglichen Arbeit vorgenommen wird. Bei Problemen ist die Hierarchie des Unternehmens einzuhalten. Kundenwünsche jenseits des bestehenden Produktkatalogs werden an B weitergeleitet, sofern diese für das Zustande-

kommen eines Vertrags entscheidend sind und diesbezüglich ein genereller Produktbedarf erkannt wird.

stabilisierende Faktoren:

- Es stehen zahlreiche interne Dokumente zu Arbeitstechniken etc. zur Verfügung.
- Es gibt keine amerikanische Hire-and-Fire-Mentalität. Auch ein für Amerika typisches morgendliches Cheer-up hat sich nicht eingestellt.
- Nachdem sie zunächst ungefragt versetzt wurde ist eine Mitarbeiterin der Buchhaltung mittlerweile glücklich, dass durch den Verkauf der A an das Unternehmen B und dessen monatlichen Abschlüssen ein zusätzlicher Bedarf in der Buchhaltung entstanden war und sie dadurch eine besser bezahlte Stelle erhielt.
- In der Buchhaltung liegen durch die Initiative einer Mitarbeiterin stets aktuelle Informationen über rechtliche Änderungen und Weiterbildungsmöglichkeiten für diesen Bereich vor.
- Die einzelnen Abteilungen sind jeweils gute Teams.
- Das Unternehmen verweist darauf, dass sich jeder Mitarbeiter selber weiterbilden muss.

beeinträchtigende Faktoren:

- Die verfügbaren internen Dokumente zu Arbeitstechniken etc. werden jedoch weniger genutzt.
- Es erfolgen keine Unterstützungsmaßnahmen für die Umsetzung neuer Arbeitstechniken, die durch interne Dokumente der B oder in externen Verkaufstrainings erworben wurden.
- Der Besuch von Schulungen und Trainings mindert i.d.R. nicht die zu erbringenden Umsatzvorgaben des Vertriebs bzw. die effektiven Arbeitszeiten der Buchhaltung.
- Die externen Trainings sind relativ allgemein und nicht auf die konkrete Situation bezogen.
- Die Sammlung von Erfahrungen in der Arbeit der Vertriebsmitarbeiter erfolgt nur unstrukturiert und ein systematisches Lernen durch externe Verkaufstrainings könnte Fehler vermeiden helfen.

Faktoren, die stabilisierend für die Mitarbeiter sind, jedoch beeinträchtigend für B 1:

- Die nach den externen, von B 1 bezahlten Verkaufstrainings erworbenen Zertifikate sind für das Tagesgeschäft i.d.R. unerheblich, jedoch wichtig für die Belegung einer langjährigen Arbeit im Vertrieb auch mit entsprechenden Seminaren und Aufbauseminaren in den persönlichen Bewerbungsunterlagen.

Prognose:

Seit Mitte des Chapter 11-Verfahrens wurden die Qualifizierungs- und Wissensnutzungsmöglichkeiten technischer Mitarbeiter beseitigt, da das Unternehmen B 1 diese Mitarbeiter nicht mehr beschäftigt. Mit der Umstrukturierung wurden auch die zuvor zahlreich bestehenden beeinträchtigenden Faktoren überwunden. In der Folge der organisatorischen Aufgabenverteilung zwischen B 1, B 2 und B 3 braucht das nur Mitarbeiter im Vertrieb und der Verwal-

tung beschäftigende Unternehmen B 1 auch keine Rücksicht auf die besonderen Rahmenbedingungen für Provider zu nehmen. Insofern besteht eine Korrespondenz.

Hinsichtlich der verbliebenen Mitarbeiter besteht ein Zusammenhang zwischen den Praktiken, Funktionen und der Struktur der Qualifizierung mit dem Ziel, insbesondere den Vertriebsmitarbeitern Wissen hinsichtlich der Ausübung ihrer Tätigkeit für das Unternehmen B 1 zu vermitteln, damit diese Umsätze generieren. Das Learning by Doing beschränkt sich ebenso wie die unternehmerische Nutzung von Wissen weitgehend auf die definierten Aufgabengebiete der einzelnen Mitarbeiter. Lediglich infolge des stabilisierenden Faktors des Teamgefühls wird auch innerhalb der Abteilungen Wissen ausgetauscht. Darüber hinaus wird seit Mitte des Chapter 11-Verfahrens Wissen über Kundenwünsche aufgenommen, an B weitergeleitet und dort für die Weiterentwicklung des Produktkatalogs genutzt. Allerdings entscheiden die Mitarbeiter von B 1 anhand der Kriterien Vertragsrelevanz und genereller Produktbedarf über eine Weiterleitung von Informationen. Damit erfolgt eine Begrenzung der Möglichkeit kontinuierlicher mit der Entwicklung der Kundenanforderungen korrespondierender Innovationen im Unternehmen B, dem allein die Produktdefinition obliegt (vgl. Kapitel 8.3.2). Dies steigert die Wahrscheinlichkeit einer plötzlich auftretenden mangelnden Umweltkorrespondenz beim Übergang von einem geringfügigen zu einem generellen Produktbedarf.

Die Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter beziehen sich nur auf die Teilnahme an Ausschreibungsverfahren. Daher erhält die Vervollständigung der persönlichen Bewerbungsunterlagen für diese zentrale Bedeutung, wie auch der für Mitarbeiter stabilisierende Faktor der (für das Tagesgeschäft i.d.R. unerheblichen) Fortbildungszertifikate zeigt. Dies lässt auch die Vermutung zu, dass es sich bezüglich des von den Vertriebsmitarbeitern reklamierten beeinträchtigenden Faktors von Fehlern infolge von unstrukturiertem Lernen überwiegend um ein Argument zur Verfolgung ihrer individuellen Interessen handelt. Deren Durchsetzung wird mit Hartnäckigkeit verfolgt. Für den Erhalt von Zertifikaten nehmen die Mitarbeiter sogar erhöhte Arbeitsbelastung in Kauf, die durch die unverminderten Umsatzvorgaben bzw. effektiven Arbeitszeiten entstehen. Dem dadurch ausgelösten Druck auf die Kohärenz steht jedoch die Funktion der Geld- und Zeiteinsparung für B 1 und der stabilisierende Faktor des Verweises auf die eigenständige Weiterbildung entgegen. Mit diesen wird den Unternehmensinteressen ein Vorrang zugewiesen. Die Bewilligung von Trainings, die von Mitarbeitern gefordert wurden, erhält somit trotz der unverminderten Umsatzvorgaben bzw. effektiven Arbeitszeiten auch einen Belohnungsaspekt.

Für die eigenständige Weiterentwicklung innerhalb eines Tätigkeitsprofils stehen zahlreiche interne Dokumente zur Verfügung. Allerdings erfolgen keine unterstützenden Maßnahmen und sie führen höchstwahrscheinlich nicht zum Erwerb von Zertifikaten¹⁴. Unter den vorliegenden Bedingungen im Unternehmen B 1, dass unternehmensseitig bis auf die fehlende

¹⁴ Die Zuschreibung einer Wahrscheinlichkeit für die Vergangenheit und Gegenwart beruht auf einem subjektiven Nichtwissen von Fakten. Ursächlich ist eine zum Zeitpunkt der Interviewführung und Protokollerstellung in diesem Punkt unzureichende Gestaltwahrnehmungsfähigkeit des Interviewers als auch Protokollanten. Eine solche hätte zu einer Nachfrage und damit dokumentierten Fakten geführt.

Hire-and-Fire-Mentalität keine weiteren stabilisierenden Faktoren vorliegen, werden sie daher wenig genutzt.

Insgesamt ist die Wissensnutzung im Unternehmen B 1 seit Mitte des Chapter 11-Verfahrens weitgehend auf die vom Unternehmen B und B 1 vorgesehenen Tätigkeiten begrenzt. Durch die Möglichkeit, Wissen an B weiterzuleiten, welches von diesem bei der Erweiterung des Produktkatalogs verwertet wird, wird eine Korrespondenz zu Kundenwünschen erreicht. Infolge der Bedingungen der Weiterleitung von Wissen wird allerdings die Wahrscheinlichkeit einer *plötzlich* auftretenden Krise aufgrund einer mangelnden Umweltkorrespondenz erhöht. Aufgrund der im B-Konzern vorliegenden Zuständigkeiten und Kommunikationsprobleme (Kapitel 8.3.2 der Arbeit) ist eine andere Gestaltung der Wissensnutzung jedoch unwahrscheinlich. Die Mitarbeiterqualifizierung oszilliert zwischen den Bedürfnissen des Unternehmens und denen der Mitarbeiter und wird dabei durch die Vorrangstellung der Unternehmensinteressen innerhalb der stabilen Phase gehalten. Zudem ist infolge der nach dem Zusammenbruch des Neuen Marktes und des Chapter 11-Verfahrens eingeschränkten finanziellen Mittel eine weitere Verschiebung zugunsten der individuellen Mitarbeiterinteressen und damit eine Destabilisierung sehr wahrscheinlich auszuschließen. Änderungen von Praktiken, Funktionen und Struktur der Qualifizierung und Wissensnutzung sind im Unternehmen B 1 derzeit unwahrscheinlich.

Ordnungsparameter

Es bestehen im Unternehmen B 1 seit Mitte des Chapter 11-Verfahrens auf den Rahmen der von B definierten Tätigkeitsprofile beschränkte Möglichkeiten der Qualifizierung. Für die Ausübung ihrer jeweiligen Tätigkeit unter Einsatz ihres Wissens dürfen sich die Mitarbeiter ihrer Karriere förderliche Qualifikationsnachweise erhoffen, insbesondere wenn sie sich selbst darum bemühen.

8.4.3 Unternehmen B 2

Praktiken und Funktionen (fett):

Es erfolgen Schulungen im Bereich der Großrechenanlagen, **um Wissen bezüglich der technischen Grundlagen und Produkte dieser Zulieferer in die B 2 zu bekommen, aber auch als Bonus für die Mitarbeiter.** Zudem wurden durch das jetzige Management Freiräume geschaffen, **um neue Produkte der B als auch von Zulieferern selbst auszutesten und so Schwachstellen zu erkennen. Ziel ist es, im Kundenkontakt schneller und angemessener reagieren zu können.** Die Mitarbeiter sehen sich teilweise nur alle 4 Wochen. Deshalb wird Wert auf die Entstehung ein Teamgefühls gelegt, **um zu gewährleisten, dass jeder Mitarbeiter weiß, was wie erreicht werden soll.** Im Verhältnis zu B werden jede Eigeninitiativen oder Hinweise zu anderen als den geplanten Möglichkeiten nicht akzeptiert und sind letztlich auch unerwünscht, **um ausschließlich das zuvor Geplante ohne Abweichungen umsetzen zu können.**

Struktur:

Im Unternehmen B 2 arbeiten einige wenige Support-Mitarbeiter des ehemaligen Unternehmens A bzw. B 1. Teilweise erhielten sie in B 2 später im Rahmen von Mitarbeiterwahlen leitende Funktionen. Es gab viele Neueinstellungen, wobei immer häufiger Mitarbeiter eingestellt werden, die die für B 2 erforderlichen Kenntnisse von Grund auf erlernen müssen. Die Hierarchie innerhalb des Unternehmens B 2 ist vergleichsweise durchlässiger als im Unternehmen B 1.

Die Fortbildung erfolgt zum überwiegenden Teil mittels Learning by Doing, manchmal gibt es externe Trainings im Bereich der Großrechenanlagen.

Die Erfahrungen der Mitarbeiter von B 2 aus dem direkten Kundenkontakt werden nicht in die beim Unternehmen B erfolgenden Produktentwicklungen einbezogen.

stabilisierende Faktoren:

- Nach dem Verständnis der B arbeiten im Unternehmen B 2 qualifizierte Mitarbeiter.
- Für das Learning by Doing wurden Freiräume eingeräumt.
- Es stehen umfangreiche, von den Mitarbeitern der B 2 erstellte Dokumentationen zur Verfügung.
- Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter, die aus dem Hobby-Bereich kommen, die Anforderungen mit höherer Wahrscheinlichkeit erfüllen können.
- Den praktischen Anforderungen zu genügen entwickelte und entwickelt sich in der Arbeit in Form des Learning by Doing.
- Die wenigen ehemaligen Mitarbeiter des Unternehmens A hatten aufgrund ihrer Erfahrungen aus dem Support im Unternehmen A mehr grundsätzliches Wissen als die anderen Mitarbeiter von B 2 und lösten erfolgreich die in B 2 eingehenden Kundenprobleme.

beeinträchtigende Faktoren:

- Es wird immer schwieriger, Personal zu finden, das genau das Wissen hat, das im Unternehmen B 2 benötigt wird. Bei Leuten, die zuvor eine Schulung oder Weiterbildung absolviert haben, zeigt sich immer wieder, dass sie zwar über ein gewisses theoretisches Wissen verfügen, aber meist keinerlei Fähigkeit, dieses Wissen auf eine praktische Situation umzusetzen. Es ist kaum vorhersehbar, ob Bewerber oder neue Mitarbeiter in der Lage sind, die Anforderungen der Tätigkeit im Unternehmen B 2 zu erfüllen.
- Es bereitet immer wieder Schwierigkeiten, das Erlernte aus den Schulungen zu Großrechenanlagen in der Praxis umzusetzen. Die Schilderungen der Kunden des Unternehmens B 2 zu ihren Problemen sind vollkommen anders als die vermittelten technischen Grundlagen.
- Die Informationen, die das Unternehmen B 2 von der B erhält, sind für den Support zu detailliert oder unzureichend. Es wurde noch nie erlebt, dass vor der Produkteinführung überlegt wurde, welche Probleme auftauchen könnten und wie im normalen Support damit umzugehen ist. Selbst die Neuheiten an sich werden der B 2 meist erst nach dem Erstverkauf an Kunden, selten bereits kurz vor Fertigstellung mitgeteilt.

- Durch die Erhöhung der Mitarbeiteranzahl und den Schichtdienst wird die Information, Kommunikation und Herstellung persönlicher Beziehungen schwieriger. Derzeit wird nach Möglichkeiten für die Aufrechterhaltung des Teamgefühls gesucht [beeinträchtigt, da noch nicht erreicht]
- Ein zuvor eingesetzter problemlösungsorientierter Manager hatte keinen ausreichenden technischen Hintergrund, so dass Probleme für ihn dringlich waren, wenn ein Verkäufer des Unternehmens B oder ein Kunde sein Problem besonders hartnäckig nachfragte. Jedwede Versuche der Mitarbeiter, auf die technischen Möglichkeiten und die aus ihrer Sicht anders zu setzenden Prioritäten in der Reihenfolge von Problemlösungen aufgrund von technischen Gegebenheiten hinzuweisen, schlugen fehl, vor allem weil der Manager diese nicht oder kaum verstanden hatte. Gleichzeitig wurden Probleme anderer Großkunden nicht bearbeitet, weil dann die erforderliche Zeit fehlte. Dies war für die Mitarbeiter im Unternehmen B 2 sehr frustrierend.[beeinträchtigt bis zur Einsetzung des neuen Managements]

Faktoren, die beeinträchtigt für die Mitarbeiter sind, jedoch stabilisierend für B 2:

- Die kurzen Schulungen zu Großrechenanlagen sind nicht ausreichend für den Erwerb der in der IT-Branche hoch geschätzten Zertifikate.

Prognose

Im Unternehmen B 2 besteht eine Kohärenz der Mitarbeiterqualifizierung, die als Learning by Doing, ergänzt um punktuelle externe Schulungsmaßnahmen, erfolgt. Ziel der Qualifizierung ist die Vermittlung anwendungsbereiten Wissens, das für die Realisation der Unternehmensaufgaben von B 2 erforderlich ist.

Die Schaffung von Freiräumen durch das jetzige Management, die Erprobung von Eigen- und Fremdprodukten sowie die im Unternehmen B 2 selbst erstellten Dokumentationen unterstützen das eigenständige Lernen, indem sie die Informationsaufnahme und –verarbeitung beim Mitarbeiter ermöglichen. In der Folge können die unternehmensseitigen Anforderungen von den Mitarbeitern erfüllt werden, obwohl viele Mitarbeiter nicht über die für B 2 relevanten Vorkenntnisse und insbesondere Problemlösungsfähigkeiten verfügen. Vor allem Letztere wird insbesondere durch eine Hobbybetätigung oder erste berufliche Erfahrungen sichergestellt. Dies zeigt der beeinträchtigende Faktor der praktischen Schwierigkeiten theoretisch geschulter Mitarbeiter ebenso wie der stabilisierende Faktor der Entwicklung der praktischen Fähigkeiten in der Arbeit selbst.

Das Qualifikationsziel des für B 2 anwendungsbereiten Wissens erfüllen die externen Schulungsmaßnahmen nur in geringerem Maße, wie der beeinträchtigende Faktor der Schwierigkeiten in der Umsetzung des dort vermittelten Wissens zeigt. In Anbetracht dessen werden diese Trainings auch als Belohnung von Mitarbeitern eingesetzt. Aufgrund der Funktion des Erhalts von Wissen kann gefolgert werden, dass die Maßnahmen gleichwohl gezielt anhand der Inhalte ausgesucht werden. Indem das Unternehmen B 2 nur kurze Trainings auswählt und so den unternehmensfinanzierten Erwerb von branchengeschätzten Qualifikationsnach-

weisen vereitelt, wird die stets gegebene Wahrscheinlichkeit einer Abwanderung von Mitarbeitern und damit der Verlust von Know-how zumindest nicht erhöht. Erinnerung sei auch daran, dass derartige Qualifikationen gemäß der für Internetprovider geltenden Rahmenbedingungen sehr teuer sind und nur in Teilen relevantes Wissen für Internetanbieter vermitteln.

Die Qualifizierungsmöglichkeiten gewährleisten somit auch die Korrespondenz zu den allgemein für Internetprovider geltenden Rahmenbedingungen sowie speziell zu den Produktneuheiten und den Schwierigkeiten der Personalfindung. Allerdings wird dieser Einklang stets bei Neuprodukten des Unternehmens B gestört durch den beeinträchtigenden Faktor der für die Anforderungen des Unternehmens B 2 unzureichenden und meist verspätet von B mitgeteilten Informationen. Die Korrespondenz wird sodann durch das Learning by Doing und der Erprobung der Neuheiten seitens des Unternehmens B 2 wieder hergestellt.

Hinsichtlich der Wissensnutzung besteht im Unternehmen B 2 ebenfalls eine Kohärenz. Insbesondere wurden ehemaligen Mitarbeitern des Unternehmens A, die aufgrund ihrer vollzogenen Lernprozesse vor und bei A¹⁵ über eine besondere Ausprägung der in B 2 erforderlichen Fähigkeiten verfügen, leitende Funktionen übertragen. Dabei ließ das Unternehmen B 2 Mitarbeiterwahlen zu. Die in den Mitarbeiterwahlen getroffene Entscheidung zeigt, dass die anderen Mitarbeiter in B 2 diese Erfahrungen anerkennen. Die Umsetzung der Wahlentscheidung verdeutlicht zudem anerkennende Nutzung dieses Erfahrungswissens seitens des Unternehmens. Damit setzt das Unternehmen B 2 zugleich das Signal, dass sich der Erwerb unternehmerisch verwertbaren Wissens im Unternehmen B 2 für die Mitarbeiter auch persönlich lohnt. Zusätzlich zu dem Erfordernis für Mitarbeiter, auf der Basis ihrer teilweise geringen für B 2 relevanten Kenntnisse und Erfahrungen im Kundenkontakt zu bestehen, wird so ein Anreiz geschaffen für den Gebrauch der vorhandenen Qualifizierungsmöglichkeiten. Da die Hierarchie durchlässiger ist als im Unternehmen B 1 vermag dieser Anreiz auch wirkungsvoll zu sein. Deshalb liegen für B 2 im Gegensatz zu B 1 keine Phänomene vor, dass interne Dokumente nicht genutzt würden.

Eine Nutzung des im Kundenkontakt entstehenden Wissens für die bei B erfolgende Produktentwicklung erfolgt hingegen nicht. Die mit dieser Praktik verbundene Funktion der abweichungslosen Umsetzung der Planungen basiert auf der einseitigen Machtstellung des Unternehmens B. Diese schließt hier auch die Verwendung von Wissen der Mitarbeiter von B 2 in B aus. Da das ungenutzt bleibende Wissen aus dem Kundenkontakt im *Support* erwächst, wird insbesondere die Übereinstimmung der B-Produkte mit Kundenwünschen im Bereich Anwendungsfreundlichkeit beeinträchtigt¹⁶. Dies löst jedoch gerade die Inanspruchnahme der von B 1 offerierten und von B 2 und B 3 realisierten Supportleistungen durch Kunden aus. Ein Wechsel der Kunden zu anderen Anbietern ist zudem durch mehrmonatige Kündigungsfristen erschwert (Kapitel 8.3.2). Insofern kann auch ohne Einbezug des Unternehmens B in

¹⁵ Den betreffenden Mitarbeitern wurde ihre Tätigkeit im Unternehmen A wiederum aufgrund ihrer Hobbyerfahrungen zuteil.

¹⁶ Kundenwünsche nach neuen Produktmerkmalen können hingegen vom Unternehmen B 1 an B weitergeleitet werden (Kapitel 8.4.2).

die Untersuchung zumindest eine Inkaufnahme der mangelhaften Korrespondenz zum Kundenwunsch Anwendungsfreundlichkeit festgestellt werden.

Während der Tätigkeit des problemlösungsorientierten Managers mangelte es hingegen an der Korrespondenz zum Kundenwunsch einer zeitnahen Fehlerbehebung, wie die Nichtbearbeitung von Kundenproblemen aufgrund von Zeitmangel zeigt. Außerdem beeinträchtigten die fehlenden Freiräume für das Testen von Produkten unter der Gegebenheit der für B 2 unzureichenden Informationsbereitstellung auch die Wiederherstellung der Korrespondenz zu Neuprodukten mittels Learning by Doing. Zudem war es den Mitarbeitern kaum möglich, ihr vorhandenes Wissen für die Ausübung der Unternehmensaufgaben von B 2 einzubringen. Ursächlich für den nahezu aufgelösten Zusammenhang der Wissensnutzung als auch die mangelnde Korrespondenz zum Kundenwunsch einer zeitnahen Problembehebung war die Machtstellung des Managers verbunden mit seinem begrenzten technischen Verständnis. Aus synergetischer Sicht bestand eine Krise mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit für Änderungen. Dass Änderungen mit und nach der Einsetzung eines neuen Managements auch unternehmerisch erfolgten, ist neben der Frustration der Mitarbeiter jedoch vor allem auf die Rahmenbedingung der Zusicherung von Leistungsverfügbarkeiten bei Geschäftskunden zurückzuführen (vgl. 8.3). Denn diese Bedingung führte bei den damals bestehenden Zuständen zu einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit ökonomischer Nachteile. Dieses Ergebnis entstand gerade bei dem Versuch des Managers, Kunden von B bzw. B 2 zufrieden zu stellen und so Nachteile zu vermeiden. Begründet ist das Mislingen neben den geringen für B 2 relevanten Kenntnissen des Managers insbesondere in seiner offenbar mangelnden Durchdringung der ablaufenden Prozesse, denn eine solche hätte ihm die Notwendigkeit des seinerseitigen Erwerbs von technischen Kenntnissen und/oder der Beachtung der Mitarbeitervorschläge vermittelt.

Derzeit ist eine Änderung von Praktiken, Funktionen und Struktur der Qualifizierung und Wissensnutzung in B 2 unwahrscheinlich. Lediglich betreffend des Teamgefühls wurde von den in jüngster Zeit vorgenommenen Personaleinstellungen ein Übergang ausgelöst. Dieser wird die Gestalt in der Praktik, die die Informationsbereitstellung gewährleisten soll, sehr wahrscheinlich inkremental verändern. Wesentlich ist die Auffassung des Unternehmens B, in B 2 qualifizierte Mitarbeiter zu haben, die auch künftig die Bereitstellung der Qualifizierungsmöglichkeiten höchstwahrscheinlich gewährleisten werden. Die Möglichkeiten der Wissensnutzung beschränken sich auf das Unternehmen B 2, während die konzernweite Nutzung des in B 2 erworbenen Wissens von der Machtstellung des Unternehmens B unterbunden wird. Dies beeinträchtigt die Korrespondenz der Wissensnutzung mit dem Kundenwunsch Anwendungsfreundlichkeit der B-Produkte nachhaltig. Die Qualifizierung weist hingegen häufig eine Korrespondenz zu den Bedingungen Produktneuheiten und Personalfindungsprobleme auf. Allerdings wird bei aktuellen Produktneuheiten die Korrespondenz durch die mangelhafte Information seitens B stets vorübergehend gestört, bevor sie durch die Anstrengungen in B 2

wieder hergestellt wird. Die Machtstellung von B innerhalb des Konzerns, die Gestaltung der Kundenverträge bezüglich der Kündigungsfristen und die derzeitigen ökonomischen Vorteile der z.T. mangelhaften Korrespondenz bewirken sehr wahrscheinlich ein Aufstauen von Veränderungen.

Ordnungsparameter

Der die Gestalt der Qualifizierung und Wissensnutzung in B 2 beschreibende Ordnungsparameter ist: Die Mitarbeiter werden einer Qualifizierung für würdig angesehen und bedürfen dieser auch infolge der auf der Grundlage von teilweise geringem Vorwissen auszuführenden Unternehmensaufgaben. Ausschließlich im Rahmen der von B definierten Aufgaben des Unternehmens B 2 ist das erworbene Wissen anzuwenden.

8.4.4 Unternehmen B 3

Praktiken und Funktionen (fett):

Seit Beginn des Chapter 11-Verfahrens wurden Fortbildungsmöglichkeiten gestrichen, **um Kosten zu reduzieren**. Seither eignen sich die Mitarbeiter die notwendigen Kenntnisse so weit es möglich ist selbst an, wobei sie teilweise Kollegen heranziehen, **um ihre Arbeit ausführen zu können**.

Struktur:

Im Unternehmen B 3 arbeiten einige technische Mitarbeiter des ehemaligen Unternehmens A und B 1, deren vorheriges Aufgabengebiet dem neu gegründeten Unternehmen B 3 zuzuordnen war. Der größere Teil der Mitarbeiter wurde jedoch neu eingestellt. Das Unternehmen B 3 beschäftigt nur Techniker und ein kleines Management.

Die Qualifizierung der neu eingestellten Mitarbeiter, nicht jedoch derjenigen Mitarbeiter, die aus B 1 zu B 3 wechselten, fand nach der Gründung der B 3 mittels externer Weiterbildungen statt.

Die Zuständigkeit für die Weiterbildung oblag bis zum Chapter 11-Verfahren einem Mitarbeiter der nicht ortsansässigen B 2 und wurde danach der B 3 selbst überantwortet.

Im Unternehmen B 3 gibt es keinen Weiterbildungsplan. Da die Mitarbeiter im Unternehmen B 3 nach der Jobbeschreibung eingestellt und ausgebildet wurden, gibt es wenig Redundanz in den Fähigkeiten der Mitarbeiter. Ein Learning by Doing beschränkt sich im wesentlichen auf den einzelnen Mitarbeiter.

stabilisierende Faktoren:

- Ein Mitarbeiter des ehemaligen Unternehmens A, der im Interesse des Unternehmens B 1 andere Aufgaben als zuvor übernommen hatte, bekundete mehrfach seinen Wunsch an der Wiedererlangung seiner ursprünglichen Aufgaben, da diese ihn inhaltlich mehr interessierten. Dies wurde genehmigt, womit auch der Wechsel zum Unternehmen B 3 verbunden war.

- Nach Gründung des Unternehmens B 3 wurden Fortbildungspläne aufgestellt und Mitarbeiter zu externen Weiterbildungen geschickt, **um die neuen Mitarbeiter mit den gemäß der Jobbeschreibung benötigten Qualifikationen zu versehen und weil ein "Training on the Job" zeitlich nicht möglich war.** [vergangene Praktik und Funktion, die als stabilisierender Faktor fortwirkt]
- Die Schulungen wurden zugeteilt unter Berücksichtigung der Interessenlage der Mitarbeiter.
- Da nichts unnütz beigebracht wurde bestanden keine Hemmnisse beim Einsatz dieses neuen Wissens.
- Es besteht die Forderung, dass sich jeder Mitarbeiter selber weiterbilden muss. Manchmal wird diesem Erfordernis durch das Aufzeigen der unternehmerischen Möglichkeit von Kündigungen und dem Einsatz externer Fachkräfte Nachdruck verliehen.
- Nach dem Verständnis der B sind die Arbeitsaufgaben in B 3 nicht sonderlich qualifiziert.

beeinträchtigende Faktoren:

- Zum Zeitpunkt der Gründung der B 3 waren Fachkräfte mit den für B 3 erforderlichen Qualifikationen in festen Arbeitsverhältnissen und daher schwer zu werben.
- Der nicht ortsansässige Verantwortliche kümmerte sich nicht um die Fortbildung der Mitarbeiter von B 3.
- Es stehen nahezu keine internen Dokumentationen zur Verfügung; auch der kollegiale Austausch ist infolge der fehlenden Redundanz in den Mitarbeiterfähigkeiten und die Bezogenheit auf die Verteidigung der je eigenen Position kaum möglich.
- Bei der eigenständigen Aneignung von Kenntnissen wird sich nur bedingt mit Grundlagen beschäftigt, die für die Tätigkeit nicht unmittelbar erforderlich sind, weil die Arbeitsauslastung dies nicht zuläßt und auch weil keine große Eigenmotivation besteht, sich mit theoretischen Dingen zu beschäftigen.
- Bei allen ehemaligen Mitarbeitern des Unternehmens A erlahmte bei B 3 die Freude, sich in der Freizeit mit Themen zu beschäftigen, die in der Arbeit relevant oder zumindest einen inhaltlichen Bezug dazu haben¹⁷.

Prognose

Nach der Gründung des Unternehmens B 3 war eine Kohärenz der Mitarbeiterqualifizierung vorhanden, die als externe Weiterbildungen erfolgte. Ziel der Qualifizierungen war die effiziente Bereitstellung eines für die Unternehmensaufgaben von B 3 maßgeschneiderten Wissens. Dies zeigt im stabilisierenden Faktor der Hemmnisfreiheit beim Wissens Einsatz die ausschließliche Vermittlung nutzbaren Wissens ebenso wie die Entscheidung gegen "Training on the Job". Da ehemalige Mitarbeiter des Unternehmens A aufgrund ihrer bei A und B 1 vollzogenen Lernprozesse über das für B 3 erforderliche Wissen bereits verfügten, wurden

¹⁷ Die betreffenden Mitarbeiter erhielten ihre Anstellung im Unternehmen A aufgrund ihrer Hobbybetätigung.

ihnen auch keine Weiterbildungen gewährt. Wesentlich für die damaligen Qualifizierungsmöglichkeiten war der beeinträchtigende Faktor der Schwierigkeiten bei der Anwerbung von Mitarbeitern mit für B 3 relevantem Wissen. Die Qualifizierungen stellten somit auch eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen des Unternehmens B 3 her.

Im folgenden wurde der kohärente Zusammenhang der Qualifizierung beeinträchtigt durch die Vernachlässigung von Fortbildungen. Die örtliche Trennung zwischen Verantwortlichkeit und operativem Geschäft trug dazu bei, dass seitens des Unternehmens die durch die allgemeine technische Entwicklung im IT-Bereich bedingte Notwendigkeit kontinuierlicher Fortbildungen verkannt wurde. Die Übertragung der Weiterbildungsverantwortung an B 3 innerhalb des Chapter 11-Verfahrens führte jedoch aufgrund der nunmehrigen finanziellen Notsituation zu einer weiteren Verschärfung der Situation, indem Fortbildungsmaßnahmen grundsätzlich nicht mehr stattfinden. Die von den Mitarbeitern wegen des Erfordernisses der Ausübung ihrer Tätigkeit unter den Bedingungen der fortschreitenden Entwicklung gebrauchten Möglichkeiten des Learning by Doings sind sehr geringfügig. Wesentlich ist hierbei, dass das Unternehmen B 3 Kundenprobleme mittels Hard- und Softwareprodukten von Fremdherstellern löst. Insbesondere die Softwareprodukte enthalten jedoch i.d.R. weder Bedienungsanleitungen noch Hilfsfunktionen, weil diese Kenntnisse in kostenpflichtigen Schulungen der Hersteller vermittelt werden. Das vor B 3 oder anfänglich durch Schulungen erworbene Wissen bildet zwar eine Basis für ein erkundendes Learning by Doing, diese wird jedoch mit jeder von den Fremdherstellern weiterentwickelten Softwareversion immer unerheblicher. Auch sind keine Freiräume und Testmöglichkeiten erkennbar. Die Möglichkeiten des Learning by Doings auch in anderen Bereichen sind zudem beeinträchtigt von den Faktoren einer Arbeitsauslastung, die nur den unmittelbar erforderlichen Erkenntnisgewinn zulässt sowie kaum vorhandener Dokumentationen und eines geringen fachlichen Austausches. Die infolge des Zusammenbruchs des Neuen Marktes wirksamen Kündigungsandrohungen befeuern die Qualifizierungsanstrengungen jedes Mitarbeiters für sich allein. Eine Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen kann hier jedoch langfristig nur mit regelmäßigen Schulungen zur in B 3 eingesetzten Soft- und ggf. Hardware hergestellt werden. Hierbei entledigt sich B 3 mit dem Verweis des Unternehmens auf die eigenständige Weiterbildung der Mitarbeiter seiner Ausbildungsverantwortung.

Das erworbene Wissen wird im Rahmen der jeweiligen Tätigkeiten der Mitarbeiter genutzt. Indem bei den früheren Schulungen die jeweiligen Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt wurden, erfolgte eine Förderung des Erwerbs und somit auch der Nutzbarkeit des vermittelten Wissens für das Unternehmen. Gleichzeitig betonte die Zuteilung der verschiedenen Schulungsmaßnahmen gemäß der von B 3 definierten Tätigkeitsprofile die ohnehin bestehende Verkopplung zwischen Jobbeschreibung und Mitarbeiter. Unter den Kündigungsandrohungen entsteht aus dieser Verkopplung eine starke Selbstbezogenheit der Mitarbeiter, so dass ein Austausch eher als Bedrohung denn als Bereicherung wirkt. Dementsprechend tritt der beeinträchtigende Faktor der Verteidigung der je eigenen Position und des geringen fachlichen Austauschs auf. Sofern mit der Hinzuziehung von Kollegen eine Nutzung von Wissen anderer

Mitarbeiter erfolgt, ist sie ebenfalls auf die Selbstbezogenheit zurückzuführen, wie die dazu gehörige Funktion „um ihre Arbeit ausführen zu können“ zeigt. Der andere Mitarbeiter wiederum stellt das Wissen zur Verfügung in der Hoffnung, ebenfalls seine Arbeit ausführen zu können und bei Bedarf künftig selbst Hilfe zu erhalten. Phänomene hinsichtlich einer über die Erfüllung geforderter Aufgaben hinausgehenden Wissensnutzung sind nicht erkennbar. Aufgrund der Aufgabenverteilung zwischen B, B 1, B 2 und B 3 sind sie auch künftig unwahrscheinlich. Auch ist die Wahrscheinlichkeit von für B 3 nutzbarem Wissen inzwischen sehr gering. Ursächlich sind die kaum gegebenen Qualifizierungsmöglichkeiten und die nicht vorhandenen Entwicklungschancen, die auch die Freude am Lernen untergruben. Zumindest für ehemalige Mitarbeiter des Unternehmens A war die Freude am Lernen während ihrer Hobbybetätigung, im Unternehmen A und sogar noch im Unternehmen B 1 vorhanden. Der Verlust der Lernfreude ist daher auf die Bedingungen des Unternehmens B 3 selbst zurückzuführen.

Insgesamt ist die Kohärenz der Qualifizierung derzeit nahezu aufgelöst. Sie besteht nur in den erzwungenen eigenständigen Bemühungen der Mitarbeiter auf der Grundlage ihres früher erworbenen Wissens. Ein Zusammenhang der Wissensnutzung beschränkt sich auf die vom Mitarbeiter auszuführende Aufgabe. Aufgrund der kaum vorhandenen Qualifizierung nimmt auch die Korrespondenz zu der fortschreitenden Marktentwicklung stetig ab. Sollten keine Änderungen eintreten, wird dies die schon derzeit geringen Möglichkeiten der Nutzung von Wissen weiter einschränken. Der Nutzung von Wissen der Mitarbeiter untereinander wird sich wahrscheinlich nicht wesentlich weiterentwickeln. So mögen zwar entlang bestätigter Hoffnungen auf Hilfe Inseln des Austausches entstehen, aufgrund der geringen fachlichen Redundanzen und damit auch Anknüpfungspunkte bei der gleichzeitig hohen Arbeitsauslastung werden die Hoffnungen jedoch früher oder später sehr wahrscheinlich enttäuscht. Dies trägt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer weiter verstärkten Selbstbezogenheit bei. Aus diesen Gründen ist der Fokus der Qualifizierung und Wissensnutzung im Unternehmen B 3 krisenhaft. Die Auffassung des Unternehmens B, dass die Aufgaben von B 3 nicht sonderlich qualifiziert sind, trägt jedoch wesentlich zu den geringen Qualifizierungs- als auch Wissensnutzungsmöglichkeiten bei. Zudem zeigt die Funktion der Kostenreduktion eine Unterordnung der betrieblichen Fortbildung unter ökonomische Erfordernisse. Die Auffassung von B als auch die bislang nicht auftretenden ökonomischen Nachteile verzögern die Erkenntnis der Krise. Daher wird prognostiziert, dass die mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit erfolgenden Änderungen erst vollzogen werden, wenn ökonomische Nachteile sichtbar werden.

Ordnungsparameter

Der Ordner des Unternehmens B 3 hinsichtlich der Qualifizierung und Wissensnutzung besteht allenfalls in der Aufforderung an Mitarbeiter, sich das für die von B vorgegebenen und in B 3 zugeordneten Aufgaben erforderliche Wissen selbstständig anzueignen, obwohl dazu kaum Möglichkeiten vorhanden sind.

8.4.5 Unternehmen C 1

Praktiken und Funktionen (fett):

Die Mitarbeiter arbeiten sich alle selbst ein durch eigenständige Recherche und haben häufig Fachzeitschriften abonniert, **um die neusten Entwicklungen des Marktes und des Wissens mitzubekommen.** Wenn Mitarbeiter selbst nicht weiterwissen, fragen sie Kollegen, **um der Kundenanforderung nach schneller Problemlösung nachzukommen.** Der fragende Mitarbeiter merkt sich die Vorgehensweise oder Lösung, **um beim nächsten Mal ein solches Problem selbst beheben zu können.** Einige Mitarbeiter besuchen außerhalb der Arbeit auf eigene Kosten Weiterbildungen, **um mit ihrer Arbeit zurechtzukommen und nicht immer Kollegen fragen zu müssen.**

Teilweise dürfen eigene Projekte verfolgt werden, **um sich weiterzuentwickeln und damit gleichzeitig dieses Wissen dann dem Unternehmen C 1 zur Verfügung steht.** Von einzelnen als auch allen Abteilungen gemeinsam werden regelmäßige Meetings abgehaltenen, **um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, in einem großen Kreis über ihre Arbeit zu berichten und Arbeitsaufgaben zu koordinieren.**

Es finden Gespräche mit der Geschäftsleitung der C 1 statt, **um Produktanpassungen oder Kundenwünsche zu besprechen.**

Das Unternehmen C lässt sich in der Technik immer von den deutschen Kollegen der C 1 helfen, **um Problemfälle zu lösen.**

Mitarbeiter der C 1 führen in anderen Unternehmen der C Schulungen durch, **um diese in technische Eigenentwicklungen einzuweisen, die global eingesetzt werden sollen.**

Struktur:

Den Kunden und den anderen Unternehmen der C werden innovative Produkte angeboten, die nur aus dem entsprechendem Know-how der Mitarbeiter erwachsen können. Die Mitarbeiter des Unternehmens C sind überwiegend ehemalige Mitarbeiter des Unternehmens A und B 1. Zusätzlich wurden Mitarbeiter eingestellt, die zumeist über einige Berufserfahrung in ihrem jetzigen Tätigkeitsbereich verfügen.

Die Mitarbeiterqualifizierung im Unternehmen C 1 ist von der Möglichkeit zum Learning by Doing gekennzeichnet. Eine Hierarchiefreiheit wie im Unternehmen A gibt es trotz des bewussten Verzichts auf offizielle Organigramme der C 1 nicht, wobei jedoch die Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen und Abteilungen gut ist. Allerdings gibt es im Unternehmen C 1 eine verhältnismäßig große Abteilung, die Kunden anderer Länder betreut, die außer zur Geschäftsleitung nicht kommunikativ im Unternehmen eingebunden ist.

stabilisierende Faktoren:

- Mit der Ausgründung von C und der Notwendigkeit die Aufgaben zu erfüllen, wurden den Mitarbeitern neue Entwicklungsperspektiven eröffnet.

- Vor allem Mitarbeiter der Verwaltung aber auch einige Techniker bemühten sich meist ihrerseits aktiv um eine Tätigkeit im Unternehmen C 1. Diese Mitarbeiter sind nach wie vor zufrieden mit ihrer Entscheidung, mit der sie verantwortungsvollere und für sie interessantere Tätigkeiten übernehmen sowie teilweise im Unternehmen B feststehende persönliche Differenzen beenden konnten.
- Die Arbeit betreffende technische Entwicklungen erfolgen im wesentlichen bei C 1 selbst; der allgemeine technische Fortschritt ist eher zweitrangig.
- Die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Unternehmensleitung im Unternehmen C 1 ist größtenteils direkt, unformell und unkompliziert.
- Das Unternehmen C schätzt die fachlichen Leistungen der Mitarbeiter der C 1, da es ihnen gelingt, innerhalb kurzer Zeit gewünschte Entwicklungen zu realisieren.
- C 1 entwickelte auch mehrfach Ansätze für neue Produkte und Geschäftsfelder, die teilweise in C 1, nicht jedoch in anderen Unternehmen der C umgesetzt werden. [stabilisierend ist die teilweise Umsetzung in C 1]
- Es bestehen zeitliche und teilweise inhaltliche Freiräume. In einigen Themengebieten sind interne Dokumentationen vorhanden.
- Die Mitarbeiter erarbeiten sich ihr Wissen größtenteils autodidaktisch, was vielen auch persönlich am liebsten ist. Dies gilt auch für die Geschäftsführung der C 1.
- In einigen Abteilungen stellen sich die Mitarbeiter untereinander Informationen aus ihrer Recherche bereit.
- Die meisten Mitarbeiter freut es, wenn in der Arbeit ein komplizierteres Problem auftaucht und Kollegen um Rat gefragt werden müssen. Diese haben meistens auch Zeit für ein Gespräch, in dem in der Regel auch Randgebiete des Problems erörtert werden.
- Schulungen wurden von vielen Mitarbeitern als zu trocken und in der Regel etwas realitätsfremd erfahren.
- Die Mitarbeiter der andere Länder betreuenden Abteilung sind zum überwiegenden Teil Staatsbürger der betreffenden Länder, teilweise ausgebildete Dolmetscher.
- In einer Abteilung schlichtet der Abteilungsleiter Differenzen der Mitarbeiter.
- Aufgrund des technischen Hintergrundes der Geschäftsleitung der C 1 machen deren getroffene Entscheidungen in der Regel viel mehr Sinn als bei B.

beeinträchtigende Faktoren:

- Innovationen können nicht im wie von C 1 gewünschten Umfang umgesetzt werden, weil eine Konzentration auf die aktuellen Arbeitsaufgaben notwendig ist und das Know-how der nicht zu Unternehmen C 1 gehörigen ehemaligen Mitarbeiter der A merklich fehlt. Infolge des Mit-Tragen-Müssens der für den Markt ungeeigneten Produktentwicklungen der C durch C 1 ist eine Konzentration des Wissens auf eine bessere Entwicklung der C 1 unmöglich.

- Aufgrund der häufigen Änderungen und oftmals fehlenden globalen Strategie der C entwickelte C 1 mehrfach Ansätze für unternehmerische Änderungen, die jedoch nicht durchdrangen bei C.
- C 1 entwickelte auch mehrfach Ansätze für neue Produkte und Geschäftsfelder, die teilweise in C 1, nicht jedoch in anderen Unternehmen der C umgesetzt werden. [beeinträchtigend ist die Nicht-Umsetzung in anderen Unternehmen der C]
- Die Geschäftsleitung der C war einmal bei C 1, redete in Englisch ohne begleitende Übersetzung über die Zielsetzung der C, die Mitarbeiter mit geringeren Englischkenntnissen kaum verstanden haben. Kollegen, die die Rede verstanden hatten, bemängelten ihre Allgemeinheit, die inhaltlich nicht für das Unternehmen C 1 passte.
- Viele Mitarbeiter wissen nicht, was erreicht werden soll und kein Mitarbeiter weiß, welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen.
- Das im Unternehmen B eingeübte Abteilungsdenken wird aus Eigeninteressen von Mitarbeitern fortgeführt. Ein Aufbruch der zuvor gefestigten Gruppenbildung ist nicht gelungen.
- Es finden wöchentliche Abteilungsleitertreffen statt, von deren Ergebnissen nicht-technische Mitarbeiter und Andere, die nicht in Abteilungen eingebunden sind, keine Kenntnis erhalten. Auch die Support-Abteilung erhält von ihrem Leiter nicht alle Informationen einschließlich derer der Geschäftsleitung der C 1.
- Das breite Wissen eines Mitarbeiters wird von anderen Abteilungen aufgrund von persönlichen Animositäten und mürrischen Reaktionen dieses Mitarbeiters auf Fragen, die aus seiner Sicht überflüssig waren und drohten, seine eigene Aufgabenerfüllung zu beeinflussen, nicht abgerufen. Der Mitarbeiter bedauert, dass er nun kaum noch gefragt wird.
- Viele Mitarbeiter erhalten weder Lob noch Anregungen oder Kritik.
- Lehrgänge für Mitarbeiter der Verwaltung mit für sie neuen Aufgabengebieten waren im Gespräch, wurden jedoch nicht durchgeführt.
- Die derzeitige Unternehmenssituation lässt insbesondere für Mitarbeiter des Supports und der Verwaltung keinen Aufstieg in höher qualifizierte Aufgabenbereiche zu.
- Es gibt kein Lehrbuch über das Internet, das über den vorhandenen Wissensstand der Mitarbeiter der Technik hinaus reicht.
- Es gibt Mitarbeiter, die mit der in C 1 gefragten Eigeninitiative nicht zurechtkommen.
- Teilweise verfügen Mitarbeiter als Einzige über ein bestimmtes Wissen hinsichtlich ihres Tätigkeitsbereiches (bspw. kunden-individuelle technische Besonderheiten).
- Wie überall kommen Mitarbeiter aus persönlichen Gründen mit einigen Kollegen besser klar als mit anderen.

Prognose

Im Unternehmen C 1 besteht ein Zusammenhang zwischen den Praktiken, Funktionen und der Struktur der Qualifizierung, die als Learning by Doing erfolgt. Getragen wird die Kohärenz von den Mitarbeitern, die sich fortbilden, Fachzeitschriften abonnieren und zum Teil sich

gegenseitig in ihrem Lernen unterstützen. Ziel der Qualifizierung ist die Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben als auch ihre persönliche Weiterentwicklung, deren Ergebnisse dem Unternehmen C 1 in Form innovativer Ideen und Lösungen angedient werden.

Insbesondere letzteres Ziel basiert auf den individuellen Entwicklungschancen in C 1, die sich aus der Ausgründung von B sowie dem Unternehmensziel der C und C 1, innovative Produkte anzubieten, ergeben. Die teilweise bestehenden Freiräume, die ggf. vorhandenen internen Dokumentationen und der Austausch der Mitarbeiter in und außerhalb von Meetings bieten einige Anregungen und Möglichkeiten für das Learning by Doing der Mitarbeiter. Zudem zeigen die stabilisierenden Faktoren der Zufriedenheit mit der Entscheidung für eine verantwortungsvolle und interessante Tätigkeit bei C 1 sowie der Freude an fachlichen Schwierigkeiten, dass die meisten Mitarbeiter Spaß haben an Herausforderungen. Auch arbeitete der überwiegende Teil der Mitarbeiter bereits im Unternehmen A und beschäftigte sich schon zuvor i.d.R. mehrjährig im Hobby mit Informationstechnologien (vgl. 8.4.1). Daher bestehen mit dem eigenständigen Lernen im Hinblick auf Problemlösungen häufig langjährige positive Erfahrungen. Im Zusammenwirken mit den als trocken und realitätsfremd erlebten Schulungen ergibt sich eine Präferenz vieler Mitarbeiter einschließlich der Geschäftsführung für das im Unternehmen C 1 auch einzig vorhandene Learning by Doing, wie die persönliche Bevorzugung der autodidaktischen Wissensaneignung zeigt. Diese wird jedoch nicht von allen Mitarbeitern geteilt, so dass Einige Weiterbildungen besuchen. Aufgrund der fehlenden Unterstützung seitens C 1 besuchen sie diese außerhalb der Arbeitszeit und finanzieren diese sogar selbst.

Die Nichtgewährung von Lehrgängen und Weiterbildungsunterstützungen ist neben der persönlichen Präferenz der Geschäftsleitung für Learning by Doing in der Unternehmenssituation begründet. Diese ist durch eine nur kurzfristige finanzielle Ausstattung durch C gekennzeichnet (vgl. 8.3.3). Zudem deuten der beeinträchtigende Faktor der Nichtdeklaration der vorhandenen Mittel in Verbindung mit der Abwanderung von Privatkunden zu Zeiten von B 1 (vgl. 8.3.2), dem Niedergang des Neuen Marktes sowie die Vorschläge von C 1 zu unternehmerischen Änderungen (vgl. 8.3.3) auf geringe finanzielle Spielräume hin.

Zudem schränkt die Unternehmenssituation gemäß eines beeinträchtigenden Faktors die Entwicklungschancen insbesondere von Support- und Verwaltungsmitarbeitern ein. So entstehen zusätzlich zu dem aus B 1 fortgesetzten Abteilungsdenken und der Gruppenbildung weitere Unterschiede in der inoffiziellen Rangfolge der Mitarbeiter. Die Erfahrungen der Nichtanerkennung von Leistungen im Unternehmen B 1 (vgl. 8.4.2), die dort erlebten persönlichen Differenzen als auch der Niedergang des Neuen Marktes lassen jedoch auch für diese Mitarbeiter die persönlichen Chancen in C 1 größer erscheinen als woanders. Daher tritt der stabilisierende Faktor auf, dass diese Mitarbeiter zufrieden mit ihrer Entscheidung für C 1 sind. Deshalb werden die Unternehmensaufgaben umgesetzt, wobei sich Verwaltungsmitarbeiter aufgrund der nicht durchgeführten Lehrgänge in neue Aufgabengebiete selbst eingearbeitet haben.

Bezüglich der Wissensnutzung besteht in C 1 ebenfalls ein Zusammenhang zwischen den Praktiken, Funktionen und Struktur. Ausschlaggebend für die Nutzung der Qualifikationen der Mitarbeiter durch das Unternehmen C 1 ist das Angebot von C 1 an innovativen Produkten für Kunden und andere C-Konzern-Unternehmen. Eine weitere Nutzung des in C 1 vorhandenen Wissens erfolgt im Rahmen der Schulungen für andere C-Konzern-Unternehmen, die infolge der Eigenentwicklungen in C 1 auch nur von C 1-Mitarbeitern ausführbar sind. Indem die Arbeitsaufgaben zwischen den Mitarbeitern und Abteilungen koordiniert und mit der Geschäftsleitung der C 1 abgestimmt werden, erfolgt eine Vorgabe für die Nutzung bzw. den Einsatz des Wissens. Zudem erfordern die Gegebenheiten der finanziellen Unternehmenssituation und des infolge der Aufspaltung des ehemaligen Unternehmens A in B 1, B 2, B 3, D sowie C 1 fehlenden Know-hows eine Konzentration auf aktuelle Arbeitsaufgaben. Diese werden neben der Geschäftsleitung von C 1 auch insbesondere durch das Unternehmen C bestimmt. Die aufgrund der Machtstellung von C in C 1 auszuführende Umsetzung marktungeeigneter Produkte des Unternehmens C zeigt eine Nutzung von Wissen in C 1, dass sich nicht für eine Verbesserung der finanziellen Unternehmenssituation auswirken kann, weil es nicht in Korrespondenz zu den Marktbedingungen steht. Die Machtposition von C verhinderte zudem mehrfach die Umsetzung von Vorschlägen zu unternehmerischen Änderungen. Es erfolgt damit eine Vergeudung von Wissen und Zeit, die ohne die Abhängigkeit von C für die Entwicklung von C 1 nutzbar wären. Insofern wird die Kohärenz als auch Korrespondenz der Wissensnutzung seitens C häufig instabilisiert.

Gleichzeitig ist zu beachten, dass die schwierige finanzielle Situation des Unternehmens C 1 vor dem Hintergrund von Handlungsspielräumen in den Zeiten der fehlenden Strategie seitens C besteht (vgl. auch 8.3.3 der Arbeit). Dies wirkt als Antrieb, in Korrespondenz zu örtlichen Marktbedingungen befindliches Wissen trotz der Beeinträchtigungen durch C zu nutzen. Deshalb tritt der stabilisierende Faktor auf, dass die in der Nutzung von Wissen entstandenen neuen Produkte und Geschäftsfelder nach der Ablehnung durch C teilweise in C 1 realisiert werden.

Die Nutzung von (z.T. Spezial-)Wissen von Mitarbeitern wird jedoch von Kommunikationsbarrieren beeinträchtigt, die aufgrund verschiedener Sprachen, Abteilungsdenken sowie persönlicher Konflikte bestehen. Hierin ist ebenfalls ein Grund für die von einigen Mitarbeitern unabhängig von C 1 besuchten Weiterbildungen zu sehen, wie die Teilfunktion „um nicht immer Kollegen fragen zu müssen“ anzeigt.

Zudem bewirkt die Unklarheit über die Zielsetzungen von C als auch C 1 als auch der Mangel an Lob, Anregung oder Kritik eine Orientierungslosigkeit über den zukünftig von den Unternehmen gewünschten Einsatz von Wissen, wobei auch eine Intransparenz über die finanziellen Voraussetzungen besteht. Dies verursacht gemeinsam mit ggf. individuellen Schwächen den beeinträchtigenden Faktor der Überforderung von einigen Mitarbeitern durch die bei C 1 gefragte Eigeninitiative. Da der Abteilungsleiter des Supportbereichs Informationen zurückhält, besteht für dessen untergeordnete Mitarbeiter eine besonders große Orientierungslosigkeit. Das Gleiche gilt für Mitarbeiter der Kundenbetreuung anderer Länder sowie nicht in

Abteilungen eingebundener Aufgabenbereiche als auch der Verwaltung. Dies mindert die Möglichkeiten all dieser Mitarbeiter - die gemeinsam einen erheblichen Teil der Belegschaft von C 1 bilden - ihre Qualifikationen für das Unternehmen C 1 nutzbringend (weil entsprechend der aktuellen Unternehmensaufgaben neue Anregungen und Ideen bietend) einzubringen. Damit setzt das Unternehmen C 1 neben den geringeren Aufstiegschancen zugleich ein weiteres Signal der Abwertung dieser Mitarbeiter gegenüber den Technikern. Gemildert wird dieses Signal durch die gute Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen und Abteilungen. Außerdem tritt vor allem bei verwaltenden Mitarbeitern die Orientierungslosigkeit in Verbindung mit dem stabilisierenden Faktor der Zufriedenheit über ihre Entscheidung für C 1 auf. Dadurch sinkt die Wahrscheinlichkeit einer realistischen Einschätzung ihrer persönlichen Chancen in C 1 im Vergleich zu externen Möglichkeiten, die zudem vom Niedergang des Neuen Marktes weitgehend unberührt sind. Dies mindert trotz des Signals der Abwertung die Wahrscheinlichkeit des Weggangs verwaltender Mitarbeiter, und verhindert infolge des Erhalts dieser Qualifikationen voraussichtlich eine weitere Instabilisierung der Wissensnutzung des Unternehmen C 1 insbesondere in den verwaltenden Bereichen.

Den größeren persönlichen Entwicklungschancen technischer Mitarbeiter in C 1 entsprechend entstehen innovative Produkte und technische Eigenentwicklungen, die auch kurzfristig realisiert werden können. Aufgrund dessen hat C 1 im Verhältnis zu C und dessen anderer Tochterunternehmen sogar einen Sonderstatus (vgl. 8.3.3). Dies lässt auch die Schlussfolgerung zu, dass insbesondere die Techniker von C 1 aufgrund ihrer Berufserfahrungen und ihres Learning by Doings überdurchschnittlich hoch qualifiziert sind, obgleich ihnen oftmals nach wie vor ein offizieller Qualifikationsnachweis fehlt (vgl. 8.4.2)¹⁸. Daher gibt es auch keine für C 1 relevanten Lehrbücher, die über das den Technikern verfügbare Wissen hinaus reichende Kenntnisse vermitteln würden. Erst dies ermöglicht wiederum die Zielstellungen des Unternehmens C 1 als auch C, innovative Produkte anzubieten.

Insgesamt weist der Fokus der Qualifizierung und Wissensnutzung im Unternehmen C 1 vor allem aufgrund von teilweise bestehenden Kommunikationsbarrieren Auflösungstendenzen auf. Allerdings verhindern wahrscheinlich die Kommunikationsbarriere bezüglich der konkreten finanziellen Unternehmenssituation und die überwiegend bestehenden negativen Vorerfahrungen in B 1 zugleich eine weitere abwanderungsbedingte Instabilisierung. Daher wird die Gestalt als in der Phase II des Übergangs von der Stabilität in die Instabilität befindlich bewertet. Änderungen sind relativ gering wahrscheinlich, wobei die Wahrscheinlichkeit zunimmt, wenn keine Maßnahmen hinsichtlich einer verbesserten Kommunikation (einschließlich des Wissenstransfers zwischen Mitarbeitern) und der Verfügbarkeit von Lernmitteln innerhalb der C 1 getroffen werden. Der Verzicht auf offizielle Organigramme trägt

¹⁸ Die Fortführung des in B 1 bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens aufgetretenen und damals stabilisierend wirkenden Faktors überwiegend fehlender offizieller Qualifikationsnachweise ergibt sich aus der Ausgründung von C 1 aus B 1 und aus den vorgefundenen Phänomenen in C 1, nach denen keine zwischenzeitlich erhaltenen Ausbildungszeugnisse o.ä. vorhanden sind.

aufgrund der bestehenden Kommunikationsbarrieren eher zur Unklarheit bei als dass positive Effekte für die Verknüpfung der Mitarbeiter und Abteilungen daraus entstehen könnten. Die Ineffizienz der Wissensnutzung infolge der oftmals geringen Korrespondenz zwischen C und den Marktbedingungen, die sodann von C mittels Prioritätsverschiebungen wieder hergestellt wird, wird aufgrund der im Konzernzusammenhang begründeten Machtstellung des Unternehmens C als unwahrscheinlich änderbar beurteilt.

Ordnungsparameter

Der Ordnungsparameter ist: Das Unternehmen C 1 setzt die erworbenen Qualifikationen der Mitarbeiter ein für die Interessen von C an innovativen Produkten, wobei Ineffizienzen z.T. kompensiert werden durch eine Wissensnutzung für die Interessen von C 1. Hierfür werden Technikern Entwicklungschancen im Rahmen der aktuellen Unternehmensaufgaben eingeräumt, während allen anderen Mitarbeitern diese Chancen inzwischen eher suggeriert werden als dass sie vorhanden wären.

8.4.6 Unternehmen D

Praktiken und Funktionen (fett):

Den sehr extrovertierten eigenen High Potentials wird einerseits die Freiheit gelassen, sich in ihrer High-Potential-Eigenschaft auszuprobieren, **um innovative Produkte auf den Markt bringen zu können**. Gleichzeitig hat die Geschäftsführung ein vorsichtiges Auge auf den laufenden Prozess, **um gegebenenfalls mit der nötigen Sensibilität einzugreifen**.

Es finden gemeinsame Beratung der Geschäftsführung mit den Programmierern statt, in denen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens hinsichtlich der Durchführbarkeit möglicher Projekte beurteilt wird, **um die Richtung der weiteren Entwicklung der D zu bestimmen und durch die Kommunikation neue Ideen für weitere Produkte zu ermöglichen**.

Auch während des Software-Erstellungsprozesses, über dessen Aufteilung und Aufgabenzuordnung zuvor mit allen Mitarbeitern gemeinsam diskutiert wird, finden regelmäßige Meetings statt, **um die entstandenen neuen Ideen und Innovationen im Hinblick auf das Gesamtprodukt zu koordinieren**.

Bewerber haben Arbeitsproben zu schreiben und ein leidenschaftliches Interesse für Internet und das Softwarebusiness zu begründen, **um ihre Fähigkeiten und Motivationen beurteilen zu können**.

Struktur:

Das Unternehmen D hat das Selbstverständnis eines Innovators und möchte seinen Kunden außergewöhnlich qualitätsvolle Produkte anbieten. Dem entsprechend sind die Mitarbeiter fast ausnahmslos besonders fähige und kreative High Potentials, die aufgrund ihres exzellenten Fachwissens, technischen Verständnisses und sozialer Kompetenz einschließlich Teamgeist

eingestellt wurden, sofern sie nicht schon zuvor Mitarbeiter des Unternehmens A waren. Sie arbeiten und denken gerne mit, sind dabei aber auch sehr extrovertiert und sehr eigen¹⁹. Der Software-Erstellungsprozess ist autonom unterteilt, d.h. den Mitarbeitern sind Entscheidungen über Mittel und Art und Weise der termingerechten Erreichung des Teilergebnisses freigestellt. Zudem sind gemeinsame Überlegungen der Geschäftsleitung mit den Mitarbeitern zu Fragen der zukünftigen Unternehmensausrichtung und Entwicklung üblich.

stabilisierende Faktoren:

- Aufgrund der Marktentwicklung Programmierungsleistungen zu honorieren, wurde ein Softwareunternehmen wie D tragfähig. Das Unternehmen wurde vom Teamleiter Webentwicklung des Unternehmens A unter Mitnahme fast seines gesamten Teams gegründet²⁰, nachdem sich im Unternehmen B 1 der Tätigkeitsbereich der Webentwicklungsabteilung einschränken sollte.
- Die gemeinsame Entwicklung eines Katalogs der Unternehmenskultur und –philosophie der D trug zu einem gemeinsamen Verständnis über die wirtschaftlichen Notwendigkeiten einerseits und Innovationsmöglichkeiten in der Arbeit eines jeden und der erwünschten Zusammenarbeit untereinander andererseits bei und stärkte das Gefühl des Sich-Einbringen-Könnens bei den Mitarbeitern.
- Nach dem Rückzug der Unternehmensberatungen aus ihren Beteiligungen kann wieder verstärkt an echten Innovationen gearbeitet werden.
- Gerade im autonom unterteilten Erstellungsprozess ergeben sich beständig neue Ideen und Innovationen.
- Die Ermittlung des fachspezifischen Wissens von Bewerbern ist heute etwas einfacher geworden, da es mittlerweile weborientierte Ausbildungen gibt.
- Die Geschäftsführung ist der Auffassung, dass Mitarbeiter erwachsene, intelligente Menschen sind, die anhand der Aufgaben eigenverantwortlich und mit Blick auf das Gesamtteam wissen, was zu tun ist.

beeinträchtigende Faktoren:

- Nach Gründung des Unternehmens D war es bei den vielen Quereinsteigern mangels weborientierter Ausbildungen sehr schwierig herauszufinden, wer in der Lage sein wird, fachlich kompetent zu sein. Die einschlägigen Erfahrungen konnten nur maximal ein bis zwei Jahre betragen.
- Die beteiligten Unternehmensberatungen wollten nicht die notwendige Zeit für grundlegende Innovationen geben. Da die Berater äußerst wenig technische Kenntnisse hatten, war es mühsam zu erläutern und zu begründen, warum man meint, dass die vorgestellte

¹⁹ Bspw. arbeiten die High Potentials nach ihren eigenen Vorlieben tags oder nachts, oftmals sehr viel länger als acht Stunden, kommen dafür aber auch mal gar nicht zur Arbeit.

²⁰ Mit Ausnahme eines Mitarbeiters der Webentwicklungsabteilung, der von B 1 zu einem anderen Unternehmen wechselte.

Vision Marktchancen hat, realisierbar ist und warum dies in den vorgeschlagenen Schritten und nicht anders erfolgen soll.

- Nach dem Rückzug der Unternehmensberatungen zum Zeitpunkt des Niedergangs des Neuen Marktes, was den geplanten Börsengang des Unternehmens D vereitelte, besteht ein niedrigeres finanzielles Niveau für Innovationen. Doch auch zuvor mussten bei der Umsetzung von Ideen finanzielle Gegebenheiten und Notwendigkeiten beachtet werden.
- Einschneidend war der Weggang dreier Mitarbeiter in vermeintlich sicherere Positionen bei anderen Unternehmen nach dem Rückzug der Unternehmensberatungen.
- Die Festlegung und Zuordnung der notwendigen Teilbereiche erfolgt aufgrund der im Laufe der Zeit gestiegenen Einschätzbarkeit der Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter zunehmend allein durch die Geschäftsführung.

Prognose

Im Unternehmen D finden keine einzeln abgrenzbaren Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter statt. Jedoch besteht durchaus ein Zusammenhang zwischen dem Strukturmerkmal der Beschäftigung gern mitarbeitender und mitdenkender High Potentials, der Praktiken der gelassenen Freiräume sowie der Beratungen und Meeting sowie allen vorgefundenen Funktionen. Aufgrund dieser Gegebenheiten entsteht der stabilisierende Faktor der fortwährenden Entstehung neuer Ideen und Innovationen, der zugleich stattfindende und dabei sehr erfolgreiche Lernprozesse anzeigt. Insofern kann eine auf dem erkundend-forschenden Learning by Doing der Mitarbeiter basierende Kohärenz der Qualifizierung attestiert werden.

Hinsichtlich der Wissensnutzung besteht ebenfalls eine Kohärenz. Die Projekte in D entwickeln sich auf der Grundlage der Hobbyerfahrungen und ggf. ersten professionellen Erfahrungen im Unternehmen A bezüglich der Webgestaltung, die insofern stabilisierend wirken. Gemeinsam mit der Marktentwicklung bildeten die Vorerfahrungen in A als auch die höchstwahrscheinlichen Erfahrungen in B 1 auch die Voraussetzung für die Gründung des Unternehmens D und dessen Angebot an innovativen Produkten. Im zeitlichen Ablauf treten jedoch die fachlichen Vorerfahrungen hinter diejenigen im Unternehmen D selbst immer weiter zurück. Auch die Erfahrungen des Geschäftsführers und weiterer Mitarbeiter aus dem Unternehmen A bezüglich einer wenig ausgeprägten hierarchischen Struktur und an Zielen orientierten und terminierten Aufgabenstellungen werden im Unternehmen D in den Praktiken und der Struktur fortgesetzt und sind damit stabilisierend für D. Zusätzlich wurde ein Unternehmenskulturkatalog erstellt, der sich jedoch im Widerspruch zur zunehmend alleinigen Festlegung durch die Geschäftsführung befindet. Diese Festlegungen bestimmen gemeinsam mit den Beratungen und Meetings auch den im Unternehmen D von den Mitarbeitern vorzunehmenden Einsatz ihres Wissens.

Ein weitere Ursache für die in D bestehenden Möglichkeiten der Wissensnutzung war die Gründung des Unternehmens D innerhalb der Wachstumsphase des Neuen Marktes. Deshalb beteiligten sich an D Unternehmensberatungen im Hinblick auf einen schnellen Gewinn (vgl. 8.3.4) und erlaubten so viele Innovationen in finanzieller Hinsicht. Die geringe technische

Fachkompetenz der Unternehmensberatungen und der von ihnen ausgeübte Zeitdruck ließ jedoch bis zu deren Rückzug nur eine geringere Nutzung von Wissen zu, als vom Unternehmen D gewünscht. Die aus dieser Beeinträchtigung folgende erhöhte Wahrscheinlichkeit von Änderungen hinsichtlich einer verbesserten Wissensnutzung wurde jedoch bis zum Niedergang des Neuen Marktes durch das Interesse von D am geplanten Börsengang neutralisiert. Somit bestand eine Unterordnung der Wissensnutzung unter finanzielle Interessen. Nachdem diese durch den Niedergang des Neuen Marktes und dem darin begründeten Rückzug der Unternehmensberatungen nicht erfüllbar waren, traten die zuvor neutralisierten Änderungen bezüglich einer verstärkten Nutzung des Wissens ein. Dies zeigt der stabilisierende Faktor der nunmehrigen Arbeit an hoch innovativen Produkten. Ermöglicht wird die Entwicklungsarbeit neben der High Potential Eigenschaften der Mitarbeiter auch durch die finanzielle Unterstützung des Unternehmens D im Rahmen persönlicher Verbindungen (vgl. 8.3.4). Der Verlust des Know-hows dreier Mitarbeiter und das niedrigere finanzielle Niveau setzt diesen Möglichkeiten jedoch engere Grenzen als zuvor. Hierbei zeigt ein beeinträchtigender Faktor, dass sich die betreffenden Mitarbeiter aufgrund eines Vergleichs ihrer individuellen Möglichkeiten in und außerhalb von D für andere Unternehmen entschieden hatten.

Schließlich sind hinsichtlich der Qualifizierung und Wissensnutzung im Unternehmen D die (im Fokus externe Zusammenarbeit dargestellten) enttäuschenden Erfahrungen des Unternehmens D bezüglich der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu berücksichtigen. Diese führten zu einer bewussten Wahrnehmung der Realität des Eigennutzes von Unternehmen im Netzwerk und dem angepasster Praktiken eines sehr viel vorsichtigerem Vorgehens als zuvor (vgl. 8.3.4). Da diese Korrespondenz die Wahrscheinlichkeit künftiger finanzieller Einbußen infolge der Hintergehung von D durch Partnerunternehmen mindert, wirken auch diese für das Unternehmen D finanziell nachteiligen Erfahrungen langfristig stabilisierend.

Die Korrespondenz der Qualifizierung und Wissensnutzung wird insbesondere durch den spezifischen Personalauswahlprozess erreicht. Aber auch die Leistungsfähigkeitsbeurteilungen im Rahmen der Projektauswahl tragen zu dieser bei. Die erfolgte Abwanderung von Mitarbeitern wirkte nicht nur instabilisierend bezüglich der Kohärenz. Vielmehr wurde ebenfalls die Korrespondenzfähigkeit des Unternehmens D gemindert, indem mit dem Verlust von Know-how die Wahrscheinlichkeit innovativer marktfähiger Produkte sinkt.

Insgesamt besteht die Qualifizierung im Unternehmen D nur in verfügbaren Freiräumen und Kommunikationsmöglichkeiten. Die High Potential Eigenschaft der Mitarbeiter vermag diese geringen Möglichkeiten zwar abzufedern, gibt diesen jedoch gleichzeitig auch nach dem Niedergang des Neuen Marktes gute externe Arbeitschancen. Die Kohärenz weiter befördernde, sorgfältig ausgewählte Fortbildungsmaßnahmen sollten im Unternehmen D insbesondere auch aus Bonusaspekten für die Mitarbeiter getroffen werden, um einer möglichen weiteren

Abwanderung der High Potentials entgegenzuwirken.²¹ Dies sollte trotz des derzeit niedrigen finanziellen Niveaus erfolgen, da von diesen Mitarbeitern abhängig ist, ob das Unternehmen seinen Wunsch des Angebots außergewöhnlich qualitätsvoller Produkte künftig realisieren kann. Aus gleichem Grund gilt es, den Katalog der Unternehmenskultur zu praktizieren. Infolge seiner Schriftform besteht zudem die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen einfordern. Die Abhängigkeit des Unternehmens von den Mitarbeitern beruht auf einer intensiven Nutzung von Wissen durch D. Vor dem Hintergrund der nunmehrigen geringeren finanziellen Spielräume ist es besonders erforderlich, neben der Herstellung des Zusammenhangs zwischen Wissensnutzung und Produktinnovationen insbesondere die Korrespondenz zu den Markterfordernissen und -bedürfnissen herzustellen. Die Qualifizierung und Wissensnutzung hat sich nach ihrer Instabilisierung nun auf einem niedrigerem Niveau stabilisiert, was jedoch die Anfälligkeit für Krisen erhöht.

Ordnungsparameter

Der die Gestalt der Qualifizierung und Wissensnutzung im Unternehmen D beschreibende Ordner ist: Es besteht eine an den Unternehmensinteressen nach innovativen Produkten ausgerichtete intensive Nutzung von Wissen, wobei auf die High-Potential Eigenschaft der Mitarbeiter vertraut wird.

Die empirischen Befunde im Fokus Qualifizierung und Wissensnutzung ergaben:

Die untersuchten sechs Unternehmen zweier Konzerne und zweier Unternehmensnetzwerke weisen ganz unterschiedliche Gestalten hinsichtlich der Qualifizierung und Wissensnutzung auf.

Die in der Analyse ermittelten gestaltcharakterisierenden Ordner werden in Abbildung 32 auf nachfolgender Seite sortiert nach der Konzern- und Unternehmensnetzwerkeigenschaft der Unternehmen aufgeführt.

²¹ Die Auswahl konkreter Maßnahmen sollte über den aus theoretischer Sicht geforderten Abgleich mit den organisatorischen Gegebenheiten und Erfordernissen (Kapitel 7.2.1 der Arbeit) im Unternehmen D auch die eigenen, schwierigen Mitarbeiter berücksichtigen, die sich wahrscheinlich bei unterfordernden Maßnahmen auch schnell gekränkt fühlen. Dies würde den Bonusgedanken unterlaufen.

	Konzern	Unternehmensnetzwerk
A		Es bestand eine an wissenschaftliche Forschung erinnernde Atmosphäre, in der unter dem Dach unternehmerischer Verwertung von Wissen vielfältige Möglichkeiten zur individuellen Weiterentwicklung bzw. Qualifizierung bestanden, soweit sie mit den Unternehmensinteressen vereinbar waren.
B 1*	Ein einheitlicher Ordner war bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens nicht vorhanden. Seit Mitte des Chapter 11-Verfahrens bestehen auf den Rahmen der von B definierten Tätigkeitsprofile beschränkte Möglichkeiten der Qualifizierung. Für die Ausübung ihrer jeweiligen Tätigkeit unter Einsatz ihres Wissens dürfen sich die Mitarbeiter ihrer Karriere förderliche Qualifikationsnachweise erhoffen, insbesondere wenn sie sich selbst darum bemühen.	
B 2	Die Mitarbeiter werden einer Qualifizierung für würdig angesehen und bedürfen dieser auch infolge der auf der Grundlage von teilweise geringem Vorwissen auszuführenden Unternehmensaufgaben. Ausschließlich im Rahmen der von B definierten Aufgaben des Unternehmens B 2 ist das erworbene Wissen anzuwenden.	
B 3	Es besteht eine Aufforderung an Mitarbeiter, sich das für die von B vorgegebenen und in B 3 zugeordneten Aufgaben erforderliche Wissen selbständig anzueignen, obwohl dazu kaum Möglichkeiten vorhanden sind.	
C 1	Das Unternehmen C 1 setzt die erworbenen Qualifikationen der Mitarbeiter ein für die Interessen von C an innovativen Produkten, wobei Ineffizienzen z.T. kompensiert werden durch eine Wissensnutzung für die Interessen von C 1. Hierfür werden Technikern Entwicklungschancen im Rahmen der aktuellen Unternehmensaufgaben eingeräumt, während allen anderen Mitarbeitern diese Chancen inzwischen eher suggeriert werden als dass sie vorhanden wären.	
D		Es besteht eine an den Unternehmensinteressen nach innovativen Produkten ausgerichtete intensive Nutzung von Wissen, wobei auf die High-Potential-Eigenschaft der Mitarbeiter vertraut wird.

* B 1 ist auch Teilnehmer von Unternehmensnetzwerken

Abbildung 33: Ordnungsparameter der empirischen Gestalten der Qualifizierung und Wissensnutzung