

9. Schlussbetrachtung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit in die Zielsetzung eingeordnet. Hierzu werden die theoretischen und die empirischen Erkenntnisse zusammenfassend dargestellt.

9.1 Einordnung der theoretischen Ergebnisse in die Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit war es, eine theoretische Grundlage zu schaffen, um Qualifizierungs- und Wissensnutzungsphänomene innerhalb betrieblicher Strukturen umfassender analysieren zu können. Konkret wurde es in Übereinstimmung mit entsprechenden Forderungen der Erziehungswissenschaft als auch teilweise der Betriebswirtschaft für notwendig erachtet, die Zusammenhänge zwischen den Möglichkeiten der Qualifizierung und Wissenseinbringung im Arbeitsprozess, der vorhandenen betrieblichen Organisations- und Rechtsform sowie dem Handeln des Managements zu betrachten. Hierbei sollten die in der wirtschaftlichen Praxis besonders relevanten Formen des Konzerns und Unternehmungsnetzwerkes eingehender untersucht werden, was zugleich ihre präzise Erfassung erforderte.

Dies stellte sogleich eine besondere Herausforderung dar. Es waren bislang nicht nur beide Begriffe gegeneinander zu ungenau abgegrenzt als auch jeweils selbst mit einigen Schwierigkeiten behaftet. Vermerkt sei hier der unbestimmte Rechtsbegriff der einheitlichen Leitung im Konzern, der von der Rechtsprechung geschaffene und in der Rechtswissenschaft oftmals kritisierte faktische Konzern als auch an der in der Literatur kaum beachtete Gleichordnungskonzern ebenso wie die Diskussion um die Existenz von Unternehmungsnetzwerken bis hin zu deren unterschiedlichen Konzeptionen.

Selbstverständlich konnten im Rahmen dieser Arbeit nicht alle damit zusammenhängenden Problematiken erörtert und gelöst werden. Allerdings konnten mittels der erarbeiteten Synthese der Theorie der Strukturierung und der Synergetik inhaltliche Präzisierungen für beide Begriffe einschließlich desjenigen der einheitlichen Leitung angeboten werden, wobei sie auch einer empirischen Feststellung i.S.d. Justiziabilität zugänglich gemacht wurden. Hier ist über die Betriebswirtschaftslehre hinaus vor allem die Rechtswissenschaft gefordert, dieses Angebot kritisch zu prüfen. Seitens der betriebswirtschaftlichen Forschung sind für die weitere Entwicklung des Unternehmungsnetzwerkbegriffes noch deutlichere Stellungnahmen zu den erforderlichen Strukturmerkmalen wünschenswert¹.

Möglich wurde dieses Angebot durch die Synthese der Theorie der Strukturierung und der Synergetik, die zunächst getrennt dargestellt wurden. Da beide Theorien vergleichsweise schwierig zu verstehen sind, wurde bei aller Komplexität auf eine möglichst einfache lineare

¹ Angeregt sei an dieser Stelle eine Untersuchung, ob die verschiedenen Austausch- oder schuldrechtlichen Verträge wie Gewinngemeinschaften, Teilgewinnabführungsverträge, Betriebsverpachtungen und Betriebsüberlassungsverträge oder Just-in-Time-Zulieferverträge zu unterschiedlichen Graden des wirtschaftlichen-strukturell ermöglichten Einflusses auf die Sach- und Formalziele einer Unternehmung führen.

Darstellung Wert gelegt, wobei es dem Leser anheim steht, zu entscheiden, inwieweit dies hier gelungen ist. Im Rahmen der Einzeldarstellung der Synergetik wurden insbesondere hinsichtlich der Systemabgrenzung und der individuellen und überindividuellen Ordnungsparameter sozialer Systeme Ergänzungen zur bisherigen Theorieentwicklung vorgenommen. Erwähnt sei hier auch nochmals die für möglich erachtete synergetische Darstellung des mit dem Bewusstsein identifizierten individuellen Ordnungsparameters. Zwar wurde auf diese im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, gleichwohl dürften hier Ansatzpunkte für die Kognitionswissenschaft, auch i.V.m. Psychologie und Hirnforschung, vorliegen.

Zu betonen ist jedoch, dass erst die Befruchtung der Synergetik durch die Theorie der Strukturation neue Möglichkeiten der theoretischen Wahrnehmung sozialer Systeme eröffnet hat: für die Begriffe der Macht, der Unabhängigkeit und des Erfolgs, die hier z.T. über deren bisherige wissenschaftliche Belegung hinausreichen, dabei jedoch durchaus einem alltagspraktischen Verständnis entsprechen. Vor allem die infolge der Synthese erreichte Konkretisierung des synergetischen Begriffs des überindividuellen Ordnungsparameters trägt einerseits zur Entlastung der Theorie der Strukturation von bislang berechtigter Kritik und andererseits auch zu einem deutlicheren Verständnis des Verhältnisses von Individualität und Sozität in sozialen Systemen bei.

Die synergetische Konzeption einer Mikro-/ Makro-Kopplung bildete die Grundlage sowohl für die bereits erwähnten Begriffsidentifikationen von Konzernen und Unternehmungsnetzwerken als auch für betriebliche Lerngestalten.

Die ermöglichte Betrachtung der Selbststabilisierung von Ordnungen im Rahmen des synergetischen 4-Phasen-Prozesses erwiesen sich zunächst als fruchtbar für den Zusammenhang von betrieblichen Organisations-/ Rechtsformen und Management. Für die unternehmerische Praxis dürften hier die Wahrscheinlichkeitsaussagen hinsichtlich des Erhalts der Stabilität bei den verschiedenen ausübbareren strategischen Wahlmöglichkeiten der Organisations- und Rechtsformen zum Zwecke der Erfolgserhöhung - wie sie mit dem internen Wachstum, Kauf von Unternehmungen, Einbindung in Konzerne oder Unternehmungsnetzwerke zur Verfügung stehen – hilfreich sein. Sie bewahren vor Illusionen, die schweren wirtschaftlichen Schaden verursachen können, wie im Fokus der externen Unternehmungsbeziehungen dargestellt insbesondere das Unternehmen D, aber auch das Unternehmen A nach dem Kauf durch B, leidvoll erfahren musste.

Die Geschäftsführung des Unternehmens A verband mit dem Verkauf auch die Hoffnung, dass innerhalb des B-Konzerns für das Unternehmen geeignete Entwicklungen bei Hard- und Softwarezulieferern angeregt und von diesen vollzogen werden. Dies ist jedoch nicht eingetreten.

Zugleich sind damit die für eine weitere erfolgreiche Entwicklung notwendigen Anstrengungen (v.a. in Unternehmungsnetzwerken) als auch Einwirkungsmöglichkeiten seitens des Managements markiert. Die theoretische Durchdringung versetzt in die Lage, wirtschaftlich erfolgreiche Entwicklungen - wie sie das Unternehmen A vor allem bis zum Kauf durch B aber auch durchaus nach diesem vollzog und im Unternehmen C 1 innerhalb des von C

gesetzten Rahmens fortsetzt- jenseits der individuellen Gestaltwahrnehmungsfähigkeit des Top-Managements anzuregen.

All diese Überlegungen stellten jedoch nur die notwendigen Grundlagen zur Verfügung, um die Leitfragen der Untersuchung hinsichtlich der Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken bearbeiten zu können. Hier konnten die strukturellen Handlungsbedingungen in Unternehmungsnetzwerken und Konzernen und die durch sie ermöglichten Formen der Einflussnahme auf die Qualifizierung auch jenseits einzeln abgrenzbarer betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen einer Prozessbetrachtung beleuchtet werden. Damit geht die vorgenommene Analyse sowohl über bisherige bildungswissenschaftliche Sichtweisen als auch über die betriebswirtschaftliche Diskussion hinaus. In der Pädagogik ist das Unternehmen lediglich der spezifische Ort, an dem Lernen stattfindet. Die dem tatsächlichen Einsatz der erworbenen Fähigkeiten in der alltäglichen Arbeitssituation entgegen stehenden betrieblichen Bedingungen werden ausgeblendet. In der betriebswirtschaftlichen Diskussion bleiben hingegen vor allem die jeweiligen Phasen der Organisationsentwicklung nahezu unberücksichtigt. Insbesondere Letzteres ist m.E. mit ursächlich für die sich in der Praxis oftmals als unwirksam oder sogar dysfunktional erweisenden bislang vorliegenden Empfehlungen.

Besondere Beachtung sollten die aus theoretischer Perspektive erfolgten Erarbeitungen zu den Auswirkungen der Qualifikation der Mitarbeiter und insbesondere der Nutzbarkeit von Mitarbeiterwissen, unter den vorliegenden Bedingungen in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken finden, da vor allem hierzu bislang lediglich vereinzelte Vermutungen bestanden.

Unabhängig von der jeweils individuellen Ausprägung von Konzernen und Unternehmungsnetzwerken konnten sowohl hinsichtlich der ermöglichten Mitarbeiterqualifizierung als auch der Wissensnutzung erste allgemeine Schlussfolgerungen erarbeitet werden. Betont sei jedoch, dass die aus theoretischer Sicht (struktur-)notwendigerweise vorliegenden beeinträchtigenden Bedingungen (v.a. in den genannten Organisations- und Rechtsformen) managerial abfederbar sind, wozu insbesondere in Kapitel 7.4 der Arbeit einige Hinweise gegeben wurden. Die Möglichkeiten der Intervention erwiesen sich in dem hier vorliegenden Verständnis der Selbststeuerung als reichhaltiger als bei der Annahme eines Kontinuums zwischen Selbststeuerung und Fremdsteuerung, wobei sicherlich noch nicht alle theoretischen Möglichkeiten erschöpft wurden. Jedoch wurde dem betriebswirtschaftlichen Erfordernis, Wissensgenerierung möglichst effizient zu gestalten und das vorhandene Wissen optimal zu nutzen, in sich zwar noch auf einen ersten Rahmen beschränkender gleichwohl jedoch bereits jetzt beachtlicher umfassender Weise entsprochen.

Bei allen theoretischen Möglichkeiten besteht die besondere Leistungsfähigkeit der Synergetik in der eröffneten Methodik einer deduktiven quantitativen empirischen Forschung.

Diese entspricht hinsichtlich ihrer Komplexität qualitativer Methoden von erkundenden Untersuchungen. Daher finden auch Phänomene Berücksichtigung, die zuvor nicht aus theoretischer Sicht hergeleitet wurden. Über erkundende Untersuchungen hinaus führt die strenge Abfolge der Auswertungsschritte zu Prognosen, die anhand nachfolgender Entwicklungen überprüft werden können.

In der Auswertung wird eng am vorgefunden Material gearbeitet. Im Gegensatz zur Textanalyse in der Grounded Theory von Glaser, Strauss sowie Strauss & Corbin (1978, 1987, 1990) entstammen die Kategorien der Auswertung der Quantentheorie der Information und der Synergetik. Diese sind Syntaktik, Semantik, Pragmatik – m.a.W. Praktiken, Funktionen, Struktur. Die stabilisierenden und beeinträchtigenden Faktoren stellen insbesondere Systembeschreibungen im gewählten Fokus dar. Weiterhin werden nicht mehr bestehende Praktiken oder Praktiken ohne erkennbare Funktion (im Interessenschwerpunkt) in diesen Faktoren erfasst.

Die auf der Grundlage der theoriebasierten Reduktion möglichen Vorhersagen erfolgten nicht als Wahrheitswerte. Vielmehr wurden Wahrscheinlichkeitswerte künftiger Entwicklungen prognostiziert. Für die in dieser Arbeit durchgeführten Untersuchungen haben sich alle Vorhersagen bestätigt. Dies trifft auch für andere Untersuchungen nach dieser Methodik zu². Es ist anzunehmen, dass diese Prognosekraft in den theoretischen Grundlagen der Methodik begründet ist und insofern keine Zufälligkeit darstellt. Diese Hypothese gilt es jedoch, weiter zu erhärten.

Infolge dieser Prognosekraft übertrifft die vorgestellte Methodik auch qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung. Im Sinne der modernen Mathematik – die neben dem Zähl- und Messbaren auch Struktur zur Quantität zählt – ist die Gestaltanalyse der quantitativen Forschung zuzurechnen. Daher wird die Bezeichnung *quantitative Gestaltanalyse für komplexe Strukturen* vorgeschlagen. In ihr kommt einerseits die Subjektbezogenheit allen Wissens zum Ausdruck und gleichzeitig, aufgrund ihrer Nachvollziehbarkeit, ihre Objektivität.

Bei aller Vereinbarkeit der Synergetik in der hier vorgestellten Fassung und der Theorie der Strukturation basiert die 'quantitative Gestaltanalyse für komplexe Strukturen' allein auf der Synergetik. Aus der Theorie der Strukturation kann hingegen aufgrund der Unvermitteltheit zwischen struktureller und strategischer Analyse keine empirische Methodik hervorgehen. Sie dient eher als Interpretationsrahmen.

Betont sei nochmals, dass sich die Methodik zwar aus der von Walter Dürr entwickelten quantentheoretischen Interpretation der Synergetik ergibt, jedoch die Empirie unabhängig von theoretischen Überlegungen erfolgt.

Daher wurden die beeinträchtigenden und stabilisierenden Faktoren jeweils im Hinblick auf die sich in den Praktiken, Funktionen und Strukturen sichtbare emergierte Gestalt eingeordnet. Darüber hinaus ergeben sich die reduzierten Phänomene ausschließlich aus den bestätigten Protokollen. Deshalb wurden Praktiken unter „Praktiken und Funktion“ oder,

sofern in den Protokollen keine Funktion erkennbar war, in den beeinträchtigenden oder stabilisierenden Faktoren eingeordnet. Insofern können die empirischen Gestalten nur übergeordnet miteinander als auch mit den theoretischen Erarbeitungen verglichen werden.

9.2 Einordnung der empirischen Ergebnisse in die Zielsetzung der Arbeit

Innerhalb der empirischen Untersuchung war es zunächst erforderlich, die Zugehörigkeit der Unternehmen zu **Unternehmensnetzwerken und/oder Konzernen** festzustellen. In der Analyse der Praktiken, Funktionen und Struktur sowie die Berücksichtigung der stabilisierenden und beeinträchtigenden Faktoren der sechs Unternehmen konnten neben der jeweils spezifischen Ausprägung Ordnungsparameter für Unternehmensnetzwerke und Konzerne ermittelt werden. Hierbei wurde für die betrachteten Konzerne der Ordner einer rechtlich und finanziell begründeten Machtstellung des Mutterunternehmens festgestellt. Diese Dominanz wird als einheitliche Leitung bezeichnet und bestätigt somit die theoretische Identifikation der einheitlichen Leitung als Ordnungsparameter des Konzerns.

Für alle hier als Unternehmensnetzwerke kennzeichenbare unternehmerischen Beziehungen wurde hingegen der Ordnungsparameter der an den jeweiligen Eigeninteressen der Beteiligten ausgerichteten Zielsetzungen erkannt. Im Sinne dieser individuellen Zielsetzungen werden u.U. selbst vertragliche Grundlagen hintergangen. Für die im Fokus der externen Zusammenarbeit betrachteten Beziehungen, die im Sinne des hier entwickelten Begriffes als Unternehmensnetzwerke charakterisiert werden konnten, wurde der aus theoretischer Sicht stabilisierende Faktor des Vertrauens nicht gefunden. Vielmehr wurden die in der anglo-amerikanischen Forschung bestehenden Zweifel bezüglich der Langfristigkeit von Unternehmensnetzwerken bestätigt³.

Der in der Analyse ermittelte Ordner impliziert auch, dass es sich zumindest bei den hier untersuchten Netzwerken letztlich um rein marktliche Beziehungen zwischen Unternehmen handelt. Die Struktur, Praktiken und Funktionen von Unternehmensnetzwerken führen lediglich zu einer spezifischen Ausprägung einer klassischen Marktbeziehung, wie insbesondere die Möglichkeit der Hintergehung vertraglicher Grundlagen von Netzwerken zeigt.

Die den Unternehmen aufgrund ihrer jeweiligen Gestalt und Rahmenbedingungen möglichen individuellen Zielstellungen ändern sich im Zeitablauf und führen zu neuen Ausprägung der Systemfaktoren, bei denen Netzwerkbeziehungen aufgrund der vergleichsweise geringen rechtlichen und finanziellen Verknüpfung rasch aufgegeben werden können.

² Anfragen zu anderen Untersuchungen nach gleicher Methodik können an den Arbeitsbereich Wirtschaftspädagogik des Instituts für Wirtschafts- und Erwachsenenpädagogik der Freien Universität Berlin gerichtet werden.

³ Im deutschsprachigen Raum wird hingegen eher von der Dauerhaftigkeit von Netzwerkarrangements ausgegangen.

Aufgrund dieser Ergebnisse ist es m.E. kritisch, Unternehmungsnetzwerke als intermediäre Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie zu beschreiben. Denn gerade diese theoretische Beschreibung führt, obgleich sie aus der Betrachtung von Realität erwuchs, zu finanziell schädigenden Illusionen. Nachweisbar ist dies hier insbesondere für das Unternehmen D. Dieses machte aufgrund der Hochhaltung des Netzwerkgedankens enttäuschende Erfahrungen, die zur Erkenntnis des Eigennutzes von Unternehmen im Netzwerk führten (vgl. auch Protokoll Nr. 2 des Anhangs). Der sehr viel vorsichtigerer Umgang mit Netzwerken mindert künftig die Wahrscheinlichkeit finanzieller Einbußen infolge von Netzwerkbeziehungen zwischen Unternehmen. Das Unternehmen A hingegen nutzte seine Netzwerkbeziehungen sehr erfolgreich für seine eigene Stabilisierung. Die Beendigung der Unternehmensbeziehungen löste eine Instabilisierung seiner Netzwerkpartner aus, da das Unternehmen A nahezu die Hälfte des Umsatzes des Netzwerkteiligen erwirtschaftete. Eine der Realität angemessene theoretische Beschreibung von Netzwerken ersetzt insofern potentiell für viele Unternehmen die künftig stabilisierende Wirkung vorheriger finanziell nachteiliger Erfahrungen bzw. regt ähnlich erfolgreiche Entwicklungen, wie sie das Unternehmen A vollzog, an. Erinnert sei daran, dass jede Instabilisierung immer auch die Möglichkeit des Untergangs des Unternehmens in sich trägt.

Bedeutsam ist zudem, dass die gewinnbaren objektiven, i.S.v. theoriebasierten, Einschätzungen von Phänomenen in den hier erfolgten Erhebungen mit denen der Akteure übereinstimmten. Denn bislang dienten diese subjektiven Zuschreibungen i.d.R. als Beurteilungsgrundlage insbesondere für eine Unternehmungsnetzwerkzugehörigkeit. Diese Vorgehensweise offenbart ihren Mangel, wenn wie in einem Fall der Erhebung des Unternehmens D⁴ die Beziehung zu anderen Unternehmen nicht durch die Beteiligten charakterisiert wurde.

Hinsichtlich der **Qualifizierung und Wissensnutzung** werden zunächst die empirischen Ergebnisse mit den theoretischen Erarbeitungen verglichen. Obgleich ein derartiger Vergleich möglich und notwendig ist, unterscheidet die Wahrnehmung von Phänomenen i.S. des verständlichen Ganzen einer Situation die vorgestellte Methodik von einer empirischen Prüfung theoretischer Überlegungen. Die Leistungsfähigkeit der vorgestellten Methodik besteht insbesondere in der Möglichkeit, eine Reduktion in theoretischer Absicht vorzunehmen und aufgrund erklärter Fakten Prognosen über die zukünftige Entwicklung mit der Zuschreibung von Wahrscheinlichkeitswerten abgeben zu können, die eine hohe Vorhersagekraft haben.

Deutlich treten in den empirisch untersuchten Gestalten die theoretischen Ableitungen zur an den Sachzielen von Unternehmungen orientierten Ziel- und Projektorientierung des Qualifizierungsprozesses hervor, wobei auch darüber hinaus reichende Qualifizierungs-

anstrengungen – wie theoretisch erwartet – nicht unternommen wurden. Die Implikationen hinsichtlich der Bedingungen der Wissenseinbringung (inhaltliche Richtung auf die Organisationsstruktur und/oder auf die Spezifizierungen der jeweiligen Sach- und Formalziele bei Übertreffung bestehender Formalziele⁵) wurden allerdings nur teilweise in einem stabilisierenden Faktor des Unternehmens A ersichtlich.

Unternehmen A: (. . .) 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.

Über die expliziten theoretischen Erarbeitungen hinaus – jedoch durchaus mit diesen vereinbar – wurden Kundenanforderungen und finanzielle Gegebenheiten als weitere Bedingungen der über definierte Anforderungen hinaus reichenden Wissenseinbringung und v.a. *Wissensnutzung* gefunden, sofern dies in den jeweiligen betrieblichen Lerngestalten überhaupt ersichtlich war.⁶

Unternehmen A: Lösungsvorschläge und Innovationen mussten für die überwiegende Mehrzahl der Kunden sinnvoll sein und vom Unternehmen A finanzierbar.

Unternehmen D: Nach dem Rückzug der Unternehmensberatungen (. . .) besteht ein niedrigeres finanzielles Niveau für Innovationen. Doch auch zuvor mussten bei der Umsetzung von Ideen finanzielle Gegebenheiten und Notwendigkeiten beachtet werden.

Insbesondere in den Unternehmen des B-Konzerns ist ein über die definierten Qualifikationsanforderungen hinaus reichender Beitrag der individuellen Lerngestalten der Mitarbeiter zur betrieblichen Lerngestalt nicht erkennbar, v.a. weil dies seitens B für die beobachteten Unternehmen nahezu unerwünscht ist.

In der betrieblichen Lerngestalt im Unternehmen B 1 besteht nach deren Stabilisierung ein Druck auf die Kohärenz, der sich jedoch entgegen den theoretischen Ableitungen weniger aus einer vermeintlichen Anforderung seitens des Unternehmens hinsichtlich des Absolvierens von Qualifizierungsmaßnahmen als vielmehr aus den Ansprüchen v.a. der Vertriebsmitarbeiter, die dabei auf ihre allgemeinen Arbeitsmarktbedingungen reagieren, resultiert. Aber auch hier führt eine mangelhafte Unterstützung seitens des Unternehmens für den Einsatz neuen Wissens zu einer geminderten Bestätigung. Der für die Mitarbeiter stabilisierende, für B 1 jedoch beeinträchtigende Faktor bekräftigt die theoretische Implikation einer unzureichenden strategischen Nutzung des in den Qualifizierungsmaßnahmen Erlernten durch das Konzern-Unternehmen B 1.

Unternehmen 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 Aufbaueminaren in den persönlichen Bewerbungsunterlagen.

⁴ Die Beziehungen des Unternehmens D zu seinen Unternehmensberatungen wurde nicht charakterisiert (Kapitel 8.3.4).

⁵ Sachziele sind die Arten, Mengen, Qualitäten, Orte und Zeitpunkte der Produktion. Formalziele sind Umsatz-, Kosten-, Gewinn-, Rentabilitäts- und Liquiditätsziele. Eine Übertreffung von Formalzielen besteht in Umsatz- oder Gewinnsteigerungen, in Rentabilitäts- oder Liquiditätserhöhungen oder auch Kostensenkungen.

⁶ Die über theoretische Überlegungen hinaus reichenden wahrgenommenen beeinträchtigenden Faktoren der Unternehmen A und D sind ein Beispiel für die Möglichkeiten der Methodik im Gegensatz zu einer empirischen Überprüfung theoretischer Hypothesen.

In den Phänomenen des Unternehmens B 3 zeigte sich, dass Qualifizierungen zur Anpassung der Mitarbeiter auf die Qualifikationsanforderungen des Unternehmens vorgenommen wurden. Dies erfolgte jedoch nur aufgrund einer mangelhaften Arbeitsmarktsituation.

Unternehmen B 3: Zum Zeitpunkt der Gründung der B 3 waren Fachkräfte mit den für B 3 erforderlichen Qualifikationen in festen Arbeitsverhältnissen und daher schwer zu werben.

Im Anschluss wurden eigene Kosten der Weiterbildung reduziert. Für den Fall des Bedarfs wird eine kurzfristige Verfügbarkeit externer Qualifikationen angenommen. Dies entspricht der theoretischen Ableitung bezüglich von Konzernen in der Rechtsform einer AG, ist jedoch aufgrund der stets erforderlichen unternehmensinternen Qualifikationsanteile unrealistisch. Im Unternehmen B 2 wurde hingegen vor allem der eingeschränkt mögliche Beitrag zur betrieblichen Lerngestalt (insbesondere hinsichtlich des Gesamtkonzerns) sichtbar. Das Fehlen anderer konzernbedingter Implikationen ist neben der Rechtsform einer AG auf die geringen für B 2 relevanten Qualifikationen potentieller Mitarbeiter, und damit die spezifischen Rahmenbedingungen, zurückführbar. Zudem wirkt die Einschätzung des Unternehmens B hinsichtlich der Mitarbeiterqualifikation als stabilisierender Faktor.

Unternehmen B 2: Es wird immer schwieriger, Personal zu finden, das genau das Wissen hat, das im Unternehmen B 2 benötigt wird.

Nach dem Verständnis der B arbeiten im Unternehmen B 2 qualifizierte Mitarbeiter.

Innerhalb des C-Konzerns hingegen ist ein höherer Beitrag der individuellen Lerngestalt der Mitarbeiter von C 1 eher möglich, weil dieser im Sinne der Unternehmungsziele zugelassen ist, jedoch werden diese gemäß der beeinträchtigenden Faktoren ebenfalls infolge der – mit den strukturellen Machtverhältnissen verbundenen – erlaubten Zuständigkeiten zwischen C und C 1 (vgl. Kapitel 8.3.3 der Arbeit) eingeschränkt.

Unternehmen C 1: 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.

In den entsprechenden Fokussen der betrachteten Unternehmungsnetzwerk-Teilnehmer A und D ist in den stabilisierenden Faktoren deutlich der theoretisch erwartete höhere Beitrag der individuellen zur betrieblichen Lerngestalt erkennbar, der dabei jedoch ebenfalls nicht über die jeweiligen Unternehmensziele hinaus reicht.

Unternehmen A: 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.

Wenige Vorgaben zu machen war äußerst erfolgreich.

Bei der Eigenentwicklung gewünschter Produktmerkmale entstanden häufig erstaunliche Innovationen.

Unternehmen D: Gerade im autonom unterteilten Erstellungsprozess ergeben sich beständig neue Ideen und Innovationen.

Zudem sind in den Phänomenen lediglich Lernprozesse innerhalb der Netzwerkteilnehmer A bzw. D sichtbar. Dies entspricht insoweit auch den theoretischen Erarbeitungen des Kapitels 7.3 der Arbeit. Bestätigt wurde ebenfalls, insbesondere für das Unternehmen D, jedoch in Teilen durchaus auch für A, dass die Notwendigkeit eines Managements der Fort- und Weiterbildung strukturell bedingt tendenziell verkannt wird, wobei dies auch von stabilisierenden Faktoren begünstigt wurde.

Unternehmen A: Niemand von den Mitarbeitern fragte nach externen Schulungen. Wie vermutet wurde, brachte die Datenbank-Schulung keine neuen Erkenntnisse.

Unternehmen D: 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.

Insbesondere zeigte sich, dass die betrieblichen Lerngestalten von A und D auf die Herstellung der unternehmerischen Korrespondenz zu den Kundenanforderungen gerichtet sind, während diese in den betrachteten Konzernen – selbst in dem wie ein Netzwerk gemanagten C-Konzern – nur in geringerem Maße vorliegt. Im Unternehmen D lag zwar zeitweise diesbezüglich ebenfalls ein beeinträchtigender Faktor vor. Dessen Ausmaß erreichte jedoch infolge der letztlich fehlenden Eingriffslegitimation der Unternehmensberatungen (vgl. Kapitel 8.3.4 der Arbeit) nie dasjenige in den betrachteten Konzernen.

Unternehmen A:

Praktiken und Funktion: 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.**

Struktur: 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.

Unternehmen B 1 bis Mitte des Chapter 11-Verfahrens:

Praktiken und Funktion: Im Supportbereich übernahmen die Mitarbeiter eigenständig Aufgaben der Systemadministration, **um zumindest teilweise Unzufriedenheiten und Kündigungen von Kunden vermeiden zu können.**

Unternehmen B 1 ab Mitte des Chapter 11-Verfahrens:

Struktur: Kundenwünsche jenseits des bestehenden Produktkatalogs werden an B weitergeleitet, sofern diese für das Zustandekommen eines Vertrags entscheidend sind und diesbezüglich ein genereller Produktbedarf erkannt wird.

Unternehmen B 2

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

beeinträchtigender Faktor: 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.

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. (...) Gleichzeitig wurden Probleme anderer Großkunden nicht bearbeitet, weil dann die erforderliche Zeit fehlte. [beeinträchtigend bis zur Einsetzung des neuen Managements]

Unternehmen B 3:

keine Phänomene hinsichtlich der Korrespondenz zu Kunden ersichtlich

Unternehmen C 1:

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

Struktur: Den Kunden und den anderen Unternehmen der C werden innovative Produkte angeboten, die nur aus dem entsprechendem Know-how der Mitarbeiter erwachsen können.

beeinträchtigender Faktor: Innovationen können nicht im wie von C 1 wünschenswerten 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.

Unternehmen D:

Struktur: Das Unternehmen D hat das Selbstverständnis eines Innovators und möchte seinen Kunden außergewöhnlich qualitätsvolle Produkte anbieten.

beeinträchtigender Faktor: Die beteiligten Unternehmensberatungen wollten nicht die notwendige Zeit für grundlegende Innovationen geben. Da die Berater äußerst wenige technische Kenntnisse hatten, war es mühsam zu erläutern und zu begründen, warum man meint, dass die Vision Marktchancen hat, realisierbar ist und warum dies in den Schritten und nicht anders erfolgen soll.

Vor allem die den synergetischen 4-Phasen Prozess vollzogene Entwicklung der betrieblichen Lerngestalt in B 1 nach dem Kauf des Unternehmens A durch B bestätigt die theoretischen Ausarbeitungen zu den Auswirkungen einer Instabilisierung der Organisations- und Rechtsform auf die betriebliche Lerngestalt (Kapitel 7.2.2 der Arbeit). Auch wenn nicht alle Implikationen deutlich in den Phänomenen zutage getreten sind, konnte die erhöhte Wahrnehmungsfähigkeit vorheriger Mitarbeiter der Netzwerkunternehmung A hinsichtlich einer im B-Konzern mangelnden Umweltkorrespondenz, die jedoch aufgrund der strukturell bedingten Machtverhältnisse unzureichend einbringbar sind, dokumentiert werden.

Unternehmen B 1: 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.

Wünsche, Anregungen oder Kritik seitens der Mitarbeiter wurden durch das Unternehmen B geblockt.

Allerdings wurden auch insbesondere durch die ehemalige Geschäftsführung des Unternehmens A die bestehenden Möglichkeiten der Einbringung erfolgreich genutzt.

Unternehmen B 1: Weiterentwicklungen war 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. 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 tech-

nischen Mitarbeiter des ehemaligen Unternehmens A im Gegensatz zu den anderen von B in Europa aufgekauften Unternehmen.

Sowohl für das Unternehmen B 1 als auch für D wurde zudem der innerhalb der Instabilität erfolgende Bedeutungszuwachs der individuellen Lerngestalt (Kapitel 7.2.2 der Arbeit) in den beeinträchtigenden Faktoren ersichtlich.

Unternehmen B 1: 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.

Unternehmen D: Einschneidend war der Weggang dreier Mitarbeiter in vermeintlich sicherere Positionen bei anderen Unternehmen nach dem Rückzug der Unternehmensberatungen.

Wie erwartet konnte diesem Effekt begegnet werden, sofern persönliche Ziele durchsetzbar waren.

Unternehmen B 1: Im Anschluss war für diese beiden leistungsfähigsten Techniker ihre gute Bezahlung per Mitarbeiter-Aktien der einzige Grund, im Unternehmen B 1 zu verbleiben.

Darüber hinaus wurde auch ein Faktor der Mitarbeiter selbst gefunden, der einer Beeinträchtigung der betrieblichen Lerngestalt entgegenwirkt.

Unternehmen B 1: 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.

Hierbei ist jedoch zu betonen, dass dieser Faktor eine Branchenbesonderheit darstellt; in anderen Fällen dürften fehlende offizielle Qualifikationsnachweise höchstwahrscheinlich auch mit einem eher gering ausgebildeten fachspezifischen Wissen korrespondieren, so dass ein Verbleib derartiger Mitarbeiter und Weggang der Qualifizierteren nicht gerade die betriebliche Lerngestalt fördern dürfte.

Schließlich wurde die Bedeutsamkeit vollzogener Entwicklungen insbesondere auch in den Phänomenen des Unternehmens C 1 unterstrichen, wo es nicht gelungen ist, eine an wissenschaftliche Forschung erinnernde Atmosphäre, wie sie im Unternehmen A bestand, neu zu initiieren.

Unternehmen C 1: Das im Unternehmen B eingeübte Abteilungsdenken wird aus Eigeninteressen von Mitarbeitern fortgeführt. Ein Aufbruch der zuvor gefestigten Gruppenbildung ist nicht gelungen.

Das dies mittels einer geeigneten Ausbildung von Praktiken, Funktionen und Strukturen aufgrund der menschlichen Lernfähigkeit möglich ist, zeigt allerdings auch ein Faktor des Unternehmens A.

Unternehmen A: 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.

Eine vollkommenen Inkohärenz hinsichtlich des Aspektes der *Mitarbeiterqualifizierung* wurde in keinem der betrachteten Unternehmen gefunden. Selbst wenn keine einzeln abgrenz-

baren Qualifizierungsmaßnahmen und nur geringe Möglichkeiten des Learning by Doings bestehen wie in den Unternehmen B 3, D sowie für große Teile der Mitarbeiter in C 1, erfolgen Lernprozesse. Aufgrund derer ist eine Qualifizierung i.S. des bildungswissenschaftlichen „Permanentes Lernens“ zu attestieren.

M.E. unterstreicht dies jedoch gerade die Annahme des Bewusstseins als individuellen Ordnungsparameter. Die begriffliche Klärung des individuellen Ordnungsparameters zeigte die Grundlagen möglicher individueller Lernprozesse auf (Kapitel 4.4.3.2 der Arbeit). Die Kohärenz des Aspektes der strategischen *Wissensnutzung* zeigte sich hingegen in Übereinstimmung mit den theoretischen Überlegungen als wesentlich sowohl intern als auch extern machtabhängig. Auf die Machtverteilung haben jedoch die gewählten strukturellen Ausgestaltungen entscheidenden Einfluss, wobei in Kapitel 7.4 der Arbeit auch auf die Möglichkeit der Etablierung machtunabhängiger Wissensbringungs-Strukturen hingewiesen wurde. Insofern erscheint es erforderlich, vor Einschätzungen, dass Organisationsmitglieder nicht immer entwicklungsfähige und lernwillige Personen seien (Nibbrig 1990, S. 127 f.; vgl. Kapitel 4.4.3.3 Fn. 85 m.w.N.), zunächst die gebotenen Bedingungen der jeweiligen Organisationen zu begutachten.

Erinnert sei hier an das **Unternehmen B 3**: 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 haben.

Eine individuell eingeschränkte Entwicklungsfähigkeit soll jedoch durchaus nicht negiert werden.

So wurde für das **Unternehmen C 1** gefunden: Es gibt Mitarbeiter, die mit der in C 1 gefragten Eigeninitiative nicht zurechtkommen.

Diese eingeschränkte Entwicklungsfähigkeit wurde in der auf den kausal erklärten Entwicklungszusammenhängen beruhenden Prognose des Unternehmens C 1 jedoch auch auf eine bestehende Orientierungslosigkeit der Mitarbeiter zurückgeführt, die im Unternehmen begründet ist. Auch wenn die isolierte Betrachtung einzelner Faktoren dem Begriff des Phänomens i.S. der Theorie des Messprozesses von Niels Bohr widersprechen, seien hier nachfolgend zwei gegenübergestellt:

Unternehmen A: 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.

Unternehmen C: Viele Mitarbeiter erhalten weder Lob noch Anregungen oder Kritik.

Die Möglichkeit einer eher geringen individuellen Antizipationsfähigkeit besteht gemäß der vorgefundenen Phänomene durchaus nicht nur auf niedrigeren Hierarchiestufen und muss auf höheren infolge der damit verbundenen Macht dieser Mitarbeiter als besonders beeinträchtigend für die betriebliche Lerngestalt gewertet werden.

Verwiesen sei auf die **Unternehmen B 1** und B 2: Ein in technischen Belangen unfähiger (...) [Manager] entließ diejenigen Mitarbeiter in Europa einschließlich in B 1, die ihn jemals auf technische Unmöglichkeiten hingewiesen hatten. Für die Entlassungen wurden offizielle Begründungen gefunden.

Unternehmen B 2: 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 [von B 2] 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.

Eine Machtposition kann jedoch ebenso Folge einer Unternehmungsnetzwerkbeziehung sein, jedoch erreicht sie durch die fehlende Eingriffslegitimität nur geringere Ausmaße.

Unternehmen D: Da die Berater äußerst wenige technische Kenntnisse hatten, war es mühsam zu erläutern und zu begründen, warum man meint, dass die Vision Marktchancen hat, realisierbar ist und warum dies in den Schritten und nicht anders erfolgen soll.

Allerdings dürfte die individuelle Antizipationsfähigkeit infolge der (i.d.R. gegebenen) grundsätzlichen Lernfähigkeit gerade durch die erstmaligkeits- und bestätigungs-optimale Gestaltung von Lernprozessen innerhalb von Bildungseinrichtungen positiv beeinflussbar sein.

Daher erscheint die – auch mittels entsprechender Schulung ermöglichte – Kenntnis des Managements hinsichtlich der Prozesse der Selbstorganisation nicht nur für strategische Entscheidungen hinsichtlich der Wahl bzw. Veränderung einer Organisations- und Rechtsform sondern ebenso für die Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung in diesen von erheblichem Vorteil: Sie hilft ungewollte Instabilisierungen zu vermeiden, strategische Änderungen passend zur emergierten Gestalt zu begleiten als auch Gestaltungsempfehlungen sowohl hinsichtlich externer Unternehmens- und Unternehmungsbeziehungen als auch hinsichtlich der betrieblichen Lerngestalt abzuleiten. Da hier weitgehend auf unternehmensindividuelle Gestaltungsempfehlungen verzichtet wurde, sei ergänzt, dass sich diese im wesentlichen aus den beeinträchtigenden Faktoren und aus einer ggf. bestehenden Inkohärenz ableiten⁷.

Zwar erwiesen sich die bisherigen Vermutungen, dass hierarchische Organisationsformen weniger erfolgreich in der Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung seien als flache Organisationsstrukturen, hier als empirisch im wesentlichen zutreffend, jedoch zeigten schon die theoretischen Erarbeitungen, dass dies zu vereinfachend und nicht als Automatismus zutreffend ist.

Auch zeigen die Ordnungsparameter der untersuchten sechs Unternehmen zweier Konzerne und zweier Unternehmungsnetzwerke ganz unterschiedliche Gestalten hinsichtlich der Qualifizierung und Wissensnutzung an.

Gerade dies vermag Möglichkeiten hinsichtlich des für die betriebliche Lerngestalt in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken geeigneten managerialen Handelns zu eröffnen, wie sie hier umrissen wurden. Die aus theoretischer Sicht möglichen grundsätzlichen

Empfehlungen sind hierbei nur als Prüfkriterien aufzufassen. Beispielhaft sei dies für die allgemein für Konzerne empfohlene Etablierung einer "Wissenseinbringungsstruktur" für den B-Konzern ausgeführt:

Unternehmen B 1 vollzieht bereits seit dem Chapter 11-Verfahren die Praktik, dass relevant erscheinende Kundenwünsche weitergeleitet werden. In B 2 liegt die Erfahrung vor, dass ausschließlich die von B definierten Aufgaben umzusetzen sind und eingebrachte Vorschläge blockiert werden. Die Mitarbeiter des Unternehmens B 3 könnten aufgrund ihres zunehmend unbedeutsamer werdenden Know-how infolge äußerst mangelhafter Qualifizierungsmöglichkeiten kaum mehr relevante Ideen einbringen. Die alleinige Einführung eines technisch basierten betrieblichen Vorschlagswesens würde deshalb höchstwahrscheinlich kaum Effekte haben außer dass dafür Ressourcen verbraucht wurden. Vielmehr gilt es zunächst, die vorliegenden Beeinträchtigungen der Kohärenz und Korrespondenz der Gestalten hinsichtlich der Qualifizierung und Wissensnutzung aufzulösen. Durch eine weitere Erhebung wären die voll-zogenen Entwicklungen zu prüfen auch hinsichtlich möglicher neuer Beeinträchtigungen. Nunmehr könnte auch die Einführung einer "Wissenseinbringungsstruktur" die Nutzbarkeit von Mitarbeiterwissen erhöhen. Inwiefern all dies nach Abzug der entstehenden Kosten unternehmungswertsteigernd ist, ist jedoch von der jeweiligen Gestalt und den Rahmenbedingungen abhängig.

Über einen Vergleich zwischen theoretischen Hypothesen und empirischen Ergebnissen als auch den ermöglichten und in Kapitel 8 dargelegten Prognosen künftiger Entwicklungen hinaus kann aufgrund der erklärten Phänomene und insbesondere der in der Analyse ermittelten Ordnungsparameter festgestellt werden: **Die Gestalt der Qualifizierung und Wissensnutzung ist wesentlich abhängig vom jeweiligen Ausmaß des Interesses der Unternehmen an der unternehmerischen Verwertung von Mitarbeiterwissen. Dieses Interesse ist Ausfluss der Unternehmensstrategie der Marktbearbeitung.**

Während die Unternehmen A, C 1 und D innovative Produkte anbieten woll(t)en, sollen mittels der Unternehmen B 1, B 2 und B 3 die durch das Unternehmen B entwickelten standardisierten Produkte lediglich verkauft und realisiert werden. Dementsprechend erfolgt(e) in den Unternehmen A, C 1 und D eine im Vergleich zu den B-Unternehmen intensivere Nutzung auch neuartigen Wissens. Im Konzernunternehmen C 1 treten allerdings insbesondere infolge von auszuführenden, jedoch marktuntauglichen Produktinnovationen und Umentscheidungen des Mutterunternehmens C bezüglich der globalen Marktbearbeitung Ineffizienzen auf. Da es dem Unternehmen C 1 möglich ist, die lokale Bearbeitung des Marktes zu gestalten und infolge der schlechten finanziellen Unternehmenssituation ein Erfolgsdruck besteht, wird neues Wissen zumindest für die Unternehmungswertsteigerung von C 1 genutzt. In den Unternehmen B 1, B 2 und B 3 beschränkt sich hingegen die Nutzung

⁷ Verwiesen auch auf die synergetische Eruiierung erfolgsbegünstigender Strukturmerkmale für Projektarbeit im Rahmen des Themenbereichs selbstgesteuertes Lernen innerhalb des Modellversuchsprogramms Lebenslanges Lernen der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung.

von Wissen auf die auszuführenden Aufgaben. Lediglich Wissen zu Kundenwünschen, das im Unternehmen B 1 entsteht, darf - sofern der Bedarf hinreichend erscheint - an die Konzernmutter weitergeleitet werden und wird ggf. für die Entwicklung neuer Standardprodukte genutzt. Doch selbst diese Möglichkeit wurde erst nach Eintreten des Chapter 11-Verfahrens, d.h. einer finanziell kritischen Situation mit der Auflage einer strategischen Neuausrichtung des Konzerns, eingeräumt.

Gemäß der Unternehmensstrategie und je nach den vom Management wahrgenommenen unternehmensinternen als auch externen Bedingungen insbesondere hinsichtlich des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter, der finanziellen Unternehmenssituation sowie der Arbeitsmarktsituation werden Qualifizierungsmöglichkeiten eingeräumt. Zu betonen ist, dass das Management im Rahmen der durch die jeweilige Ausprägung der Kohärenz und Korrespondenz gegebenen Möglichkeiten der jeweiligen Gestalt agiert. Es ist selbst Teil der Gestalt, obgleich es in Ausübung seiner Machtposition über die Beibehaltung oder Veränderung der Praktiken, Funktionen und der Struktur der Qualifizierung und Wissensnutzung entscheidet.

Soll das bislang ungenutzt bleibende organisatorische Wissen von vermuteten 70 bis 80 Prozent für die Entwicklung von Produktivitätsvorteilen eingesetzt werden, ist eine sinnvolle - weil zu der sich im Zeitablauf ändernden Gestalt passende - Unterstützung zu leisten. Diese ist weniger aus theoretischen Überlegungen abzuleiten sondern hat in erster Linie auf der Analyse der vorliegenden Praktiken, Funktionen und Struktur unter Berücksichtigung der stabilisierenden und beeinträchtigenden Faktoren der jeweiligen Unternehmung zu beruhen. Eine derartige Analyse ist erst im Rahmen der quantentheoretisch interpretierten Synergetik und der aus ihr abgeleiteten empirischen Methodik durchführbar. Denn die Theorie entscheidet, was beobachtet werden kann.

Insofern versteht sich die hier durchgeführte Prozessanalyse mit konkreten erklärten Beispielen aus der IT-Branche hinsichtlich der Mitarbeiterqualifizierung und Wissensnutzung in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken als ein Beitrag, um deren Management eine angemessene Reaktion auf die gesellschaftlichen Phänomene der „Globalisierung der Wirtschaft“, „vernetzten Formen der Organisation“ und der „Wissensabhängigkeit der Produktion“ zu ermöglichen.

