

Mikropolitische Spiele zwischen Bildungsabteilungen und  
Fachabteilungen bei der Gestaltung innovativer  
Weiterbildungsangebote am Beispiel von  
E-Learning und Wissensmanagement

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades Dr. phil.

der Fakultät für Bildungswissenschaften  
an der Universität Duisburg-Essen

vorgelegt von

Bärbel Winter

geboren am 17.06.1967 in Unna

Tag der mündlichen Prüfung: 02.05.2012

Erster Gutachter: Prof. Dr. Michael Kerres

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Jürgen Howaldt

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	6
1. Theoretische Konzepte .....	11
1.1 Eingrenzung des Begriffs E-Learning als Unternehmensstrategie.....	12
1.2 Eingrenzung des Begriffs Wissensmanagement als unternehmerisches Handlungsfeld .....	15
1.3 Die Organisation als System.....	19
2. Mikropolitik und Machtspiele als theoretischer Begründungszusammenhang der Untersuchung .....	23
2.1 Konkretisierung der mikropolitischen Kategorien .....	27
2.2 Akteur.....	27
2.3 Handlungssystem .....	30
2.4 Innovation .....	37
2.5 Macht .....	39
2.7 Probleme.....	58
2.8 Sozialer Wandel .....	61
2.9 Spiele.....	68
2.10 Strategien.....	78
2.11 System.....	87
2.12 Veränderung .....	94
3. Interpretation in Bezug auf den Gegenstandsbereich und Formulierung von zentralen Fragestellungen .....	97
4. Selbstverständnis von Bildungsabteilungen .....	102
4.1 Das Verhältnis zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen bei der Gestaltung innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote.....	104
4.2 Die Gestaltung innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote .....	106

4.3	Operative Umsetzung innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote .	111
4.3.1	Umsetzung von Wissensmanagement als direkter Zugriff auf Wissensextrakte .....	113
4.3.2	Umsetzung von Wissensmanagement als Lernprozess im Rahmen von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung .....	114
5.	Methodisches Vorgehen .....	126
5.1	Untersuchung der zentralen Fragestellungen .....	130
5.2	Auswahl der empirischen Instrumente und Methoden .....	134
5.3	Leitfadengestütztes Experteninterview .....	139
5.4	Leitfadenentwicklung.....	140
5.5	Transkription .....	143
5.6	Pretest .....	143
5.7	Datenaufbereitung.....	144
6.	Analyse des empirischen Materials .....	145
6.1	Auswertung der <i>code</i> Sequenzen im Rahmen einer Inhaltsanalyse .....	146
6.2	Empirische Auswertung Kategorie Akteur .....	148
6.3	Empirische Auswertung Kategorie Handlungssystem .....	156
6.4	Empirische Auswertung Kategorie Innovation .....	163
6.5	Empirische Auswertung Kategorie Macht .....	166
6.6	Empirische Auswertung Kategorie Politik.....	187
6.7	Empirische Auswertung Kategorie Probleme .....	192
6.8	Empirische Auswertung Kategorie Sozialer Wandel.....	196
6.9.	Empirische Auswertung Kategorie Spiele .....	212
6.10	Empirische Auswertung Kategorie Strategie .....	220
6.11	Empirische Auswertung Kategorie System .....	227
6.12	Empirische Auswertung Kategorie Veränderung.....	235

6.13 Zusammenfassende und interpretierende Darstellung der wesentlichen Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse .....	239
7. Perspektiven- und kategorienübergreifende empirische Interpretation der Ergebnisse anhand der Oberbegriffe Organisationsentwicklung und Personalentwicklung.....	245
7.1 Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in Unternehmen.....	246
7.2 Prototypen des Verhältnisses von Bildungsabteilungen zu Fachabteilungen	252
7.2.1 Prototyp 1: Klassisches Verständnis von Organisationsentwicklung (OE), Personalentwicklung (PE) und Weiterbildung (WB) .....	252
7.2.2 Prototyp 2: Operative und strategische Übernahme von Aufgaben der PE und OE durch Bildungsabteilungen.....	253
7.2.3 Prototyp 3: Diskrepanz zwischen dem Selbstverständnis und der Fremdwahrnehmung von Bildungsabteilungen.....	254
7.2.4 Prototyp 4: Abnehmende Diskrepanz zwischen dem Selbstverständnis und der Fremdwahrnehmung von Bildungsabteilungen. ....	255
7.2.5 Prototyp 5: Zukunftsvision Businesspartner .....	256
7.2.6 Prototyp 6: Das Schaffen von Relaisfunktionen.....	257
7.2.7 Prototyp 7: Wissensmanagement als Vehikel für systemübergreifende Bildungsarbeit .....	258
7.2.8 Machtgewinn von Bildungsabteilungen durch mikropolitische Spiele .....	259
8. Das Potenzial von Mikropolitik für das Bildungsmanagement bei der Gestaltung betrieblicher Innovationen.....	262
9. Literaturverzeichnis .....	282
10. Anhang .....	292
Zitate aus den Interviews .....	292

Tabellarische Übersicht: Vergleich der theoretischen und praktischen Sicht anhand der Kategorien .....	364
Interviewleitfaden für interne ExpertInnen .....	410
Interviewleitfaden für externe ExpertInnen .....	415
Lebenslauf .....	420

## Einleitung

Die vorliegende Arbeit will die Frage beantworten, warum betriebliche Innovationen im E-Learning und Wissensmanagement trotz ausgereifter pädagogischer Konzepte oft auf eine geringe Akzeptanz in Unternehmen stoßen bzw. nur von einer geringen Nachhaltigkeit sind.

Mit der Etablierung neuer Ausformungen der Informations- und Kommunikationstechniken<sup>1</sup> erlebt das *wording* um ihren Einsatz in Lernprozessen und im Wissensmanagement immer wieder eine neue Konjunktur. Förderprogramme der Bundesländer, des Bundes, der EU und anderer Institutionen werden neu aufgelegt, eine breite Akzeptanz finden mediale Lernformen und Wissensaustausch dennoch in den Unternehmen kaum. E-Learning ist weiterhin eine Randerscheinung. Die Dominanz von personalen Lernformen und informeller Wissenskommunikation ist ungebrochen.<sup>2</sup>

Mit der flächendeckenden Verbreitung von vernetzten digitalen Endgeräten und schnellen Datenautobahnen ist ein Hauptargument für die Begründung zur mangelhaften Akzeptanz hinfällig geworden. Zum einen stehen die Techniken fast überall stabil zur Verfügung zum anderen sind die Preise stetig gefallen, so dass wirtschaftlich-investive Gründe kaum eine Rolle spielen.

Die Generationshypothese, dass erst digitale *natives* gegenüber der neuen Lernform aufgeschlossen sein werden, ist im Jahr 30 des Personal Computers und im Jahr 20 des *world wide web* kaum mehr aufrecht zu erhalten.

---

<sup>1</sup> Beginnend mit dem Einsatz von Großrechnern als Flugsimulatoren für die Pilotenausbildung, Mitte der 1950er Jahre in den USA, über zwei-Weg-Bildungskabelfernsehen, in den 1960er Jahren in Kanada und Japan die Nutzung erster Mikrocomputer, zehn Jahre später Einsatz des PCs in Sprachlaboren, und im Unterricht, Computer based training, Computerunterstütztes oder multimediales Lernen bis hin zum E-Learning und Blended Learning oder Mobile Learning– jeder Technologiesprung brachte neue Wortschöpfungen für das Bildungssystem mit sich. Analog entwickelte sich eine Debatte um die mediale Abbildung von Wissen, die in Folge der Diskussion um die artificial intelligence, in Deutschland als Künstliche Intelligenz adaptiert, in den 1980er Jahren als wissensbasierte Systeme, später in der Personalentwicklung als Skill Management deklariert und seit gut zehn als Wissensmanagement diskutiert wird. (Vgl. u.a. BEHRENDT 1985, SCHIERSMANN, REMMERLE 2002.)

<sup>2</sup> Vgl. ENGERT, HAMBURG ET AL. 2000.

Offenbar sind für den Erfolg bzw. Misserfolg mediengestützter Verfahren des Lernens und des Wissensaustausches andere, externe Variablen und ihre Ausprägungen von hoher Bedeutung. Die professionelle Gestaltung neuer E-Learning und Wissensmanagementlösungen nach pädagogischen Faktoren wird zwar als notwendige Bedingung gesehen, um erfolgreich eine Innovation umsetzen zu können, sie ist aber nicht hinreichend, um im Unternehmen erfolgreich neue Bildungsformen nachhaltig implementieren zu können.

Bei der Einführung und Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Unternehmen handelt es sich nicht primär um eine Produktinnovation sondern um eine Veränderung von Sozialstrukturen, um soziale Innovationen. Die Art und Weise wie gelernt wird und wie Wissen ausgetauscht und medial abgebildet werden soll bedeutet offenbar im Kontext von Arbeit, dass internalisierte Verhaltensweisen, verdeckte Interessen und Rollenerwartungen bzw. –Konflikte bedeutsam sind.

Die vorliegende Arbeit folgt dem Ansatz, dass sozialwissenschaftliche Theorien mittlerer Reichweite für das Verstehen der Akzeptanz bzw. des Scheiterns von Innovationen im Bereich medialer Lern- und Wissensmanagementlösungen in Unternehmen von hoher Bedeutung sind.

Den theoretischen Bezugspunkt bilden machtpolitische Analysen und Aushandlungsprozesse im Kontext eines systemtheoretischen Zugangs auf Organisationen. Unternehmen werden in erster Linie als Herrschaftssysteme verstanden, die auf Stabilität und nicht auf Veränderung beruhen und in denen die Sachkommunikation eine Interessenskommunikation kaschiert.

Die angestrebte Veränderung von Lernprozessen und Wissensprozessen mit Hilfe elektronischer Medien verlangt von Bildungsabteilungen, als originär verantwortliche Gestalter von Bildungsarrangements, die Fähigkeit soziale Prozesse zu verstehen und zu steuern. Elektronische Lern- und Wissenssysteme stellen die Basis für E-Learning und Wissensmanagementkonzepte dar. Für eine dauerhafte Akzeptanz müssen jedoch weitere Faktoren, die Bestandteil sowohl von Personalentwicklung als auch von Organisationsentwicklung sind, positiv durch Bildungsakteure arran-

giert werden. Hierfür ist die Kenntnis über die Systemlogik und das Verstehen der Systemlogik von Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die Erkenntnis des Bildungsmanagements darüber, dass sich organisationale Veränderungen in politischen Systemen (wie es Großunternehmen sind) vollziehen, kann über den Erfolg oder Misserfolg innovativer Bildungsangebote entscheiden. Die Erkenntnis beinhaltet, dass die Entwicklung qualitativ hochwertiger Lern- und Wissenslösungen keine Garantie für den Erfolg derselben geben.

Um nachhaltige Bildungsinnovationen zu implementieren, ist eine alleinige pädagogische Perspektive bei der Entwicklung von Bildungsdienstleistungen nicht (mehr) ausreichend, da sie nicht vorrangig verantwortlich für den Erfolg oder Misserfolg innovativer Bildungslösungen ist. Hierfür sind externe Variablen verantwortlich, die das Handlungsfeld von Bildungsabteilungen maßgeblich beeinflussen und der systemtheoretischen und der mikropolitischen Perspektive zugeordnet werden können.

Ausgangspunkt für die Betrachtungsweise stellt die Voraussetzung dar, dass Lern- und Wissensarrangements in Unternehmen dazu dienen gezielte und nachhaltige Verhaltensveränderungen bei Lernenden zu erzielen und zu dem Zweck in strategische Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse eingebunden werden. Um solche Prozesse gestalten zu können, bedürfen Bildungsakteure ein tiefes Verständnis über die Steuerung von Innovationsprozessen in mikropolitischen Unternehmenskonstellationen. Die Herausforderung liegt darin, nicht nur den technologischen Wandel sondern auch den sozialen Wandel in Organisationen zu fördern und zu bewältigen.

Das verlangt von Bildungsakteuren Kenntnisse und Fähigkeiten auf verschiedenen Ebenen. Es geht darum, das System Unternehmen zu analysieren und zu verstehen und Teilsysteme wiederum in einem systemischen Gesamtzusammenhang zu bringen. Auf der kulturellen Ebene müssen Gegebenheiten verortet werden, die aufzeigen, welche übergreifenden Strukturmerkmale die Einführung innovativer Bildungslösungen, wie z. B. E-Learning und Wissensmanagement, behindern oder fördern. Das bedeutet, dass sich Bildungsabteilungen mit der Organisationskultur der sie



zugehörigen Unternehmen beschäftigen müssen, um das Unternehmen und die in ihnen stattfindenden Handlungen und Handlungsspielräume (besser) zu verstehen. Die Auseinandersetzung mit der Organisationskultur beinhaltet auf der mikropolitischen Ebene die Betrachtung des politischen Verhaltens seiner Akteure in unterschiedlichen (sozialen) Situationen. Die spezifischen Situationen finden ihr Pendant in *Unternehmensspielen*, die in zahlreichen Konstellationen auftreten und mit verschiedenen Spielakteuren besetzt sind. Organisationale Spiele sind politisch und haben das Ziel, die Macht einzelner Akteure auszuweiten und zu stärken und damit verbunden, die Macht anderer Akteure zu begrenzen und zu schwächen. Um die Zusammenhänge besser zu verstehen, ist die Reflexion über die eigene Position und Rolle von Bildungsabteilungen notwendig. Das strategische und systemische Nachdenken über Unternehmensziele und Unternehmensspiele fordert Bildungsabteilungen (implizit) dazu auf, das eigene Verhalten zu reflektieren und anzupassen. Dazu gehören Aspekte wie:

- die Verortung der eigenen (Macht-) Position anhand der Analyse der Unternehmenskultur und der vorherrschenden Bildungskultur, um Chancen und Risiken der Einführung und Gestaltung innovativer Weiterbildungsangebote besser einzuschätzen,
- die Klärung der eigenen Funktion und Rolle in Unternehmensspielen,
- die Reflexion von (sozialen) Wandel in Unternehmen, um tatsächliche Veränderungsprozesse anzustoßen,
- das Bewerten von innovativen Bildungsarrangements, die einen Wertewandel in Unternehmen beabsichtigen,
- die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, als Basis zur Schaffung einer Kommunikationspolitik gegenüber den Unternehmen und deren Akteuren.

Anzunehmen ist, dass Reflexionsfähigkeit, Machtpositionierung, Rollen- und Funktionsklarheit von Bildungsabteilungen ein Selbstverständnis erzeugen, das deutliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und die Beziehungsebene mit den Fachabteilungen hat. Bildungsakteure, die mit einem hohen Selbstverständnis in Unternehmen agieren und ihre Arbeit als Teil einer umfassenden Personalentwicklung

und Organisationsentwicklung begreifen scheinen das *commitment* von Abteilungsleitungen und der Unternehmensleitung leichter zu gewinnen als Bildungsakteure, die sich primär als FachexpertInnen für den Bereich Bildung sehen. Organisationale Veränderungen vollziehen sich in der Sichtweise aus einem nicht zu unterschätzenden Anteil durch das Engagement von Bildungsabteilungen.

Das kann nur gelingen, wenn Bildungsabteilungen, die Innovationen initiieren und steuern, sich in die Lage versetzen, das Unternehmen über das eigene Handlungssystem hinaus zu verstehen. Dazu müssen die charakteristischen Elemente für Mikropolitik erkannt und verstanden werden. In der Unternehmenspraxis sind die Elemente nicht leicht zu identifizieren, da sie teilweise auf verdeckten Ebenen liegen, teilweise eine Vermischung mit weiteren politischen und anderen Elementen stattfindet. Dennoch lohnt sich die Auseinandersetzung mit den mikropolitischen Faktoren, sie helfen bisherige organisationale Muster zu analysieren und darauf basierend das eigenen Handeln zu reflektieren.

Welche Faktoren dabei ausschlaggebend zu berücksichtigen sind, wird im Folgenden anhand der Auswertung systemtheoretischer und mikropolitischer Literatur untersucht. Ziel der Literaturanalyse ist es ein Kategoriensystem zu entwickeln, das die relevanten systemübergreifenden Einflussfaktoren aufdeckt und deren Auswirkungen auf das Handeln organisationaler (Bildungs-)Akteure beschreibt.

## 1. Theoretische Konzepte

Im Folgenden werden relevante theoretische Konzepte dargestellt, die die Einführung von E-Learning und Wissensmanagementdienstleistungen anhand einer soziologischen Betrachtungsweise von mikropolitischen Spielen und eines systemtheoretischen Zugangs zu verstehen versuchen. Während die Begriffe E-Learning und Wissensmanagement vorrangig aus pädagogischer Perspektive betrachtet werden, liefern die Betrachtungsweise von Spielen und der systemtheoretische Ansatz eine soziologische Perspektive in Bezug auf das Untersuchungsdesign und einen Ansatz innerbetriebliche Durchsetzungsstrategien zu analysieren.

Die Auswertung der soziologischen Literatur richtet sich insbesondere an den mikropolitischen Ausführungen von CROZIER und FRIEDBERG aus, die Ausführungen zur Systemtheorie lehnen sich eng an LUHMANN an. Die Konzepte zeichnen verschiedene Handlungsfelder im Kontext von mikropolitischen Aktivitäten in Unternehmen auf, die im Folgenden zum besseren Verständnis in elf Kategorien und Unterkategorien gegliedert werden. Zum Zwecke der Beschreibung und Abgrenzung auf der analytischen Ebene werden die Kategorien separiert. In der empirischen Praxis der Unternehmen sind die Übergänge teilweise fließend und die Kategorien bedingen sich, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen, gegenseitig. Eingegrenzt werden die zentralen Begriffe E-Learning, Wissensmanagement, Organisation und Mikropolitik sowie die Kategorien: **Akteur, Handlungssystem, Innovation, Macht, Politik, Problem, Sozialer Wandel, Spiel, Strategie, System** und **Veränderung** und deren Unterkategorien.

Die Beschreibung der Kategorien - nicht jedoch der Unterkategorien – erfolgt in alphabetischer Reihenfolge.

## 1.1 Eingrenzung des Begriffs E-Learning als Unternehmensstrategie

**E-Learning** wird in der vorliegenden Untersuchung als umfassende Strategie eines Unternehmens gesehen, auf Basis digitaler Medien neue Lernformen in der Organisation zu verankern. E-Learning stellt in dem Sinne traditionelle Formen des beruflichen Lernens im Betrieb in Frage und löst tendenziell organisatorische Zuordnungen auf. Standen bisher unterrichtsbezogene Lernformen im Mittelpunkt formellen Lernens, so werden sie zunehmend ergänzt und teilweise ersetzt durch selbstorganisierte und/oder kollaborative Lernmethoden, die zeitlich und räumlich flexibler sind.

Erweiterte Medien erlauben erweiterte Methoden und die müssen in multimediale Lernarrangements<sup>3</sup> bzw. hybriden Lernarrangements<sup>4</sup> neu organisiert werden. Lernen rückt näher an den Ort des Arbeitens, arbeitszeitrechtliche und mitbestimmungspflichtige Faktoren müssen berücksichtigt werden. Solche und eine Reihe weiterer Entwicklungen, die eng mit der Einführung von E-Learning verbunden sind, verdeutlichen, dass hier umfassende Veränderungen auf das Unternehmen, seine Organisationseinheiten und die Beschäftigten zukommen.<sup>5</sup>

Im Fokus der Arbeit stehen Großunternehmen, bei denen die Gestaltung von E-Learning über die Einführung neuer Produkte hinausgeht und als Innovationsprozess bzw. Veränderungsprozess verstanden werden kann, der betriebliche Abläufe, Zuständigkeiten und Rollen des Fachpersonals verändert.<sup>6</sup> Die Unternehmen grenzen sich von anderen Unternehmen dadurch ab, dass sie über eigenständige Organisationseinheiten Weiterbildung verfügen, denen Personal und Budget zugeordnet wird. Die Steuerung des organisationalen Wandels kann als *Change Management* bezeichnet werden. *Change Management* beschreibt die Hauptaufgabe des Steuerns von Veränderungsprozessen in Organisationen, die weniger technologische Rationalisierungen in den Mittelpunkt stellen, denn die sozialen Beziehungen der

---

<sup>3</sup> Vgl. BEHRENDT 1998, S. 188ff.

<sup>4</sup> Vgl. KERRES 2001, S. 270-317.

<sup>5</sup> Vgl. SEUFERT, EULER 2004, S. 51f.

<sup>6</sup> Vgl. BACK, BENDEL, ET AL. 2001, S. 100-111.

Menschen im Prozess der Arbeit und des Lernens im Fokus haben und eine nachhaltige Optimierung der Arbeits- und Lernprozesse anstreben.<sup>7</sup>

Bildungsabteilungen stehen vor der Herausforderung, *Change Management* zu betreiben und es an den strategischen Zielen des Unternehmens auszurichten, den Veränderungsprozess aktiv zu gestalten und zu steuern und Innovationen auf eine Nachhaltigkeitsperspektive hin zu fokussieren.<sup>8</sup>

Nicht die enge Betrachtung von eLearning als Lernmethode, sondern deren Einbindung in kulturelle und strategische Perspektiven steht dabei im Vordergrund.<sup>9</sup>

Damit amplifiziert sich die Bildungsarbeit von einem engeren operativen Gestaltungsbereich zu einem strategischen, für das Gesamtunternehmen bedeutungsvollen integrativen Entwicklungsfeld. Die Literatur zeichnet hier einen Veränderungsprozess, der die Organisation in den Vordergrund stellt, jedoch Personen in einem erheblichen Umfang betrifft. E-Learning wird in diesem Zusammenhang nicht primär verstanden als die Einführung einzelner neuer Lerntechniken, die bisherige Formen des beruflichen Lernens erweitern, sondern als eine strategische Neuorientierung, die berufliche Bildung in den Unternehmen stärker an den Produktionsprozess und die ihn flankierenden Dienstleistungen anzubinden sucht und auf neuen Lernmethoden und Lernmedien basiert. Dabei treten mit Formen des Selbstlernens, dezentraler Lerngruppen und virtualisierter Unterrichtsformen bisher im Unternehmen wenig bekannte Methoden der Wissensvermittlung in den Vordergrund.<sup>10</sup>

Der Schwerpunkt des Veränderungsprozesses liegt im Bereich der Weiterbildung, während die Ausbildung sich durch staatliche Regelungen (Ordnungen) einer solchen Strategie weitestgehend verschließt. Lernziele, Lerninhalte, Lernmethoden, Umfang und Orte des Lernens sind durch die Ordnungen verbindlich festgelegt und lassen nur in engen Bereichen eine individuelle Ausgestaltung durch den Betrieb zu. Dagegen ist die betriebliche Weiterbildung weitestgehend frei von staatlicher Regulierung.

---

<sup>7</sup> Vgl. u. a. DOPPLER, LAUTERBURG 2002.; LOEBBERT 2006.

<sup>8</sup> Vgl. SEUFERT, EULER 2004, S. 47-52.

<sup>9</sup> DIESNER, EULER, SEUFERT, 2006, S. 66.

<sup>10</sup> Vgl. BEHRENDT 2004, in: Zinke und Härtel (Hrsg.).

Dass solche Einführungsprozesse nicht reibungslos verlaufen, z.T. auf Widerstände stoßen, ist in der Literatur bekannt.<sup>11</sup> Ob es den Bildungsabteilungen dennoch gelingt, in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen konstruktive Lern-, Gestaltungs- und Veränderungsprozesse zu initiieren, die im Einklang mit Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungszielen stehen wird in der vorliegenden Arbeit untersucht.

---

<sup>11</sup> Vgl. STANG, 2003, S. 188-227.

## 1.2 Eingrenzung des Begriffs Wissensmanagement als unternehmerisches Handlungsfeld

Die Definition und Eingrenzung des Wissensmanagements stellt sowohl im theoretischen als auch im praktischen Kontext eine Herausforderung für Organisationen und deren Mitglieder dar. In der aktuellen wissenschaftlichen Literatur werden Definitionen vorgestellt die den Begriff des Wissensmanagements implizit unter folgenden Perspektiven betrachten:

- im engen Sinne
- im weiteren Sinne
- im weiten Sinne.

An der Stelle wird der Versuch unternommen, eine Abgrenzung für die o. a. Perspektiven aufzuführen.

Wissensmanagement im engen Sinne beschreibt Wissensmanagement als Werkzeug, das in bewährte Strategien eingebunden wird, um Unternehmensziele zu erreichen. So kann Wissensmanagement beispielsweise in schon bewährte E-Learning-Strategien und E-Learning-Konzepte eingebunden werden. „Da E-Learning einen Großteil und einen etablierten Teil des IKT-basierten Wissensmanagements darstellt, kann IKT-basiertes Wissensmanagement nicht ohne E-Learning auskommen.“<sup>12</sup> Die Beschreibung zeigt einerseits die enge Verzahnung von E-Learning und Wissensmanagement auf, wirkt andererseits durch den starken Fokus auf, Technologien begrenzend.

Die Generierung, Organisation, Vermittlung und Steuerung individueller und kollektiver Lernprozesse mit Hilfe eines Wissensmanagementkonzepts überschreitet eine rein technische Sichtweise und bezieht soziale Prozesse ein.

Wissensmanagement kann [...] als Mittel zur Lernenden Organisation verstanden werden, d.h. Wissensmanagement ist das Werkzeug, mit dem die Vision Lernende Organisation verwirklicht werden kann [...].<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> BACK, BENDEL ET AL. 2001, S. 64.

<sup>13</sup> FALK 2007, S. 41.

Die erweiterte Sichtweise beschreibt indirekt den hohen Stellenwert, den Wissensmanagement für Unternehmen einnehmen kann. Sie erfährt eine Eingrenzung dadurch, dass Wissensmanagement als Mittel zum Zweck angesehen wird und fügt sich infolgedessen in die Perspektive von Wissensmanagement im engeren Sinne ein.

Wissensmanagement im weiteren Sinne beinhaltet einen starken Fokus auf die Erreichung von Unternehmenszielen unter Einbezug der Managementperspektive. „Management meint eine systematische und disziplinierte Steuerung von Ressourcen zur Erreichung bestimmter Ziele.“<sup>14</sup> Wissensmanagement besetzt in dem Zusammenhang eine doppelte Funktion: Zum einen stellt das Organisationale Wissen eine eng an die Wertschöpfungskette des Unternehmens gebundene Ressource dar, zum anderen bedeutet Wissensmanagement „die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer ‚intelligenten‘ Organisation.“<sup>15</sup> Die Strategien beinhalten sowohl technische als auch soziale Komponenten, die über einen instrumentalen Status hinausgehen. Unterstützung finden sie durch alternative, mediengestützte Methoden des Lernens.<sup>16</sup> E-Learning wird zu einer Komponente von Wissensmanagement und als solche Triebkraft für „eine Re-Organisation des Umgangs mit Wissen in einer Organisation.“<sup>17</sup> Die Prozesse respektieren die Systemgrenzen und bleiben *unternehmenslokal* verankert.

Wissensmanagement im weiten Sinne fokussiert den Aufbau eines organisationalen übergreifenden Netzwerks. Wissen wird nicht ausschließlich als unternehmensinterne Ressource begriffen, deren Sinn darin besteht, eine gemeinsame Wissensbasis auszubauen. Im Rahmen von Wissensnetzwerken wird „die Verknüpfung unterschiedlicher, komplementärer Wissensbestände [angestrebt], um damit [einen] Marktauftritt in einen größeren Zusammenhang zu stellen.“<sup>18</sup> Das kann beispielsweise die Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder die Positionierung von Geschäftsmodellen bedeuten. Wissensmanagement im weiten Sinne erfordert neben

---

<sup>14</sup> WILLKE 2007, S. 17.

<sup>15</sup> WILLKE ET AL. 2001, S. 39.

<sup>16</sup> KERRES 2001, S. 50.

<sup>17</sup> Ebd.

<sup>18</sup> KLATT, in: Ciesinger 2005, 194.



der technischen und sozialen Komponente „die Organisation, Motivation und Befähigung zu schneller, direkter Kommunikation zwischen den personalen Wissensträgern über Organisationsgrenzen hinweg.“<sup>19</sup> Organisationale Kommunikationsfähigkeit, der Aufbau von Kommunikationsstrukturen und Kommunikationswilligkeit von Akteuren haben nach der Beschreibung wesentlichen Einfluss auf die Umsetzung von organisationalen Wissensmanagementkonzepten.

In der aktuellen Literatur finden sich weitere Abgrenzungsversuche des Begriffs Wissensmanagement. Darin wird beispielsweise unterschieden zwischen

- systemischem Wissensmanagement
- exzessivem Wissensmanagement
- selektivem Wissensmanagement

Systemisches Wissensmanagement wird als Teil eines umfassenden Managements gesehen, das auf eine ganzheitliche und komplexe Sichtweise von Organisationen abzielt. Es versteht sich nicht als selbständige Disziplin sondern als Ergänzung des systemischen Managements.

Systemisches Wissensmanagement versteht sich als Bestandteil und als Beitrag zum systemischen Management. Ein *systemisches Management* ist dadurch gekennzeichnet, dass es eine umfassende, ganzheitliche Sicht der Organisation als komplexen, dynamischen Systems zugrunde legt.<sup>20</sup>

Damit beschäftigt es sich mit der individuellen, kollektiven und organisationalen Wissensbasis von Unternehmen. Die Gestaltung und Steuerung der Beziehungen und Verbindungen von Wissen zwischen Individuum, Kollektiv und Organisation stellt die Herausforderung für das systemische Wissensmanagement dar. „Wissensmanagement bildet ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit Möglichkeiten der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der organisatorischen Wissensbasis befasst.“<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> HOWALDT, KLATT, KOPP, in: Ciesinger 2005, S. 144.

<sup>20</sup> WILLKE 1997, S. 106.

<sup>21</sup> ROMHARDT 1998, S. 45.

Die systemische Sichtweise des Wissensmanagements hat starke Berührungspunkte zur exzessiven Betrachtungsweise von Wissensmanagement. In beiden Sichtweisen wird die Ressource Wissen in ihrer Gesamtheit gewichtet und bewertet.

Für die Bewirtschaftung der Ressource Wissen, d.h. die bewusste und gezielte Planung, Kontrolle und Steuerung des Wissens bzw. ‚von Wissenssystemen in Unternehmen‘, wird [...] der Begriff des Wissensmanagements verwendet.<sup>22</sup>

Hier wird die Ressource Wissen einer ganzheitlichen Betrachtung unterzogen, um als integraler Bestandteil manageriellen Handelns wirksam werden zu können.

Im Gegensatz dazu steht die selektive Betrachtungsweise von Wissensmanagement, deren Voraussetzung die Selektion von Wissensausschnitten ist. Mit der Vorgehensweise wird Komplexität reduziert um Teilprozesse des Wissensmanagement besser steuerbar zu machen.

Wir plädieren dafür die Selektionsmechanismen auf die Unternehmensziele und die zur Zielerreichung relevanten Wissensinhalte und -formen auszurichten. Damit korrespondiert ein Verständnis des Wissensmanagements, welches sich idealtypisch als ‚selektives Wissensmanagement‘ beschreiben und sich gegen den in der Praxis bisher dominanten, exzessiven Typus des Wissensmanagements‘ abgrenzen lässt.“<sup>23</sup>

Die vorliegende Arbeit untersucht, welchen Einfluss das Thema Wissensmanagement für Bildungsabteilungen hinsichtlich des Selbstverständnisses und der Positionierung in Unternehmen einnimmt. Der Fokus wird dabei vorrangig auf das organisationale Wissensmanagement im weiteren Sinne gerichtet und beinhaltet somit die technische und soziale Komponente, ergänzt durch die kommunikativen Komponenten in Anlehnung an das Wissensmanagement im weiten Sinne. In dem Verständnis gehört E-Learning zu einem Teil der Wissensmanagementkonzeption.

---

<sup>22</sup> ALBRECHT 1993, S. 94.

<sup>23</sup> HOWALDT, KOPP, in: Ciesinger 2005, S. 11.

### 1.3 Die Organisation als System

Für den Begriff der Organisation gibt es in der wissenschaftlichen Literatur zahlreiche Definitionen. Im Folgenden werden einige beispielhaft aufgeführt.

Eine Organisation ist ein soziales Gebilde, das Mitgliedschaftsregeln aufweist, aufgabenorientierte Strukturen und Prozesse ausgebildet hat und durch Zweckbindungen eine funktionale Spezifität besitzt.<sup>24</sup>

Der Begriff der Organisation lässt sich nicht einheitlich definieren. Die Begriffslegung ist abhängig von der jeweils zugrunde gelegten organisations-theoretischen Herangehensweise. [...] wird unter Organisation das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems verstanden. Informale Regelungen werden nicht betrachtet. Derartige organisatorische Regelungen lassen sich in zwei Klassen einordnen, die quasi als zwei Seiten einer ‚Organisationsmedaille‘ zu verstehen sind: Es sind die zu wählende(n) Spezialisierungsart(en) und die zu wählende(n) Koordinationsform(en).

Während die Spezialisierung fragt, wie eine Aufgabe am sinnvollsten arbeitsteilig erledigt werden kann, beschäftigt sich die Koordination mit der Frage, wie arbeitsteilige Prozesse effizient zu strukturieren sind. Immer dort wo es zur Arbeitsteilung kommt, ist Koordination notwendig. Umgekehrt: Wo keine Spezialisierung vorliegt, ist auch Koordination entbehrlich.<sup>25</sup>

Von bestimmten Personen gegründetes, zur Verwirklichung spezifischer Zwecke planmäßig geschaffenes, hierarchisch verfasstes, mit Ressourcen ausgestattetes, relativ dauerhaftes und strukturiertes Aggregat (Kollektiv) arbeitsteilig interagierender Personen, das über wenigstens ein Entscheidungs- und Kontrollzentrum verfügt, welches die zur Erreichung des Organisationszweckes notwendige Kooperation zwischen den Akteuren steuert, und dem als Aggregat Aktivitäten oder wenigstens deren Resultate zugerechnet werden können.<sup>26</sup>

Eine Organisation ist ein System, das sich selbst als Organisation erzeugt.<sup>27</sup>

Eine Organisation wird heute nicht mehr als kohärente Einheit angesehen, sondern als ein Gebilde, in dem eine Vielzahl von Rationalitäten miteinander im Widerstreit stehen, deren Übereinstimmung nichts Spontanes oder Selbstverständliches hat, sondern das Ergebnis des Schaffens (der Konstruktion) einer Ordnung ist. Aus dieser Perspektive ist eine Organisation nichts anderes mehr als eine politische Arena oder ein ‚Markt‘, auf dem Verhaltensweisen ausgetauscht werden oder verschiedene Machtstrategien ablaufen, und deren Merkmale (Ziele, Strukturen, Spielregeln, ‚Kultur‘) ihrerseits das ‚einfache‘ Produkt dieses Austausches und dieser Konfrontation sind.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> SCHÄFFERS, KOPP ET AL. 2006, S. 218.

<sup>25</sup> Wirtschaftslexikon Gabler, 2010.

<sup>26</sup> ABRAHAM, BÜSCHGES 2009, S. 58-59.

<sup>27</sup> LUHMANN 2006, S. 45.

<sup>28</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 50.

Die Definition von SCHÄFERS, KOPP ET AL. bietet eine rationale Sichtweise, in der Organisationen als klar strukturierte soziale Gebilde prozessorientiert und zweckgerichtet funktionieren. In der Betrachtungsweise wird explizit die formale Organisation betrachtet. Das Organisieren informeller Strukturen durch Akteure kommt nur implizit (unter Annahmen über *soziale Gebilde* und *Prozesse*) zum Ausdruck.

Im Gabler Wirtschaftslexikon wird darauf hingewiesen, dass die Definition des Begriffs Organisation kontextabhängig im Sinne einer organisations-theoretischen Herangehensweise ist. Die Auffassung findet sich in der vorliegenden Arbeit wieder, die sich auf organisationale Aspekte der Systemtheorie im Sinne LUHMANNs und auf den mikropolitischen Aspekt von Spielen im Sinne CROZIERs und FRIEDBERGs konzentriert. In der aufgeführten Definition im Gabler Wirtschaftslexikon wird Organisation auf formale Regelungen beschränkt, die in die Kategorien Spezialisierungsart(en) und Koordinationsform(en) eingeteilt sind. Die Einteilung mag für eine wirtschaftswissenschaftliche Betrachtungsweise ausreichend sein, für eine soziologische Betrachtungsweise erscheint sie zu begrenzt.

„Eine Organisation erzählt sich ständig Geschichten über sich selbst. Sie reduziert die Probleme, mit denen sie konfrontiert ist, auf falsche, weil zu enge Spezialisierungen und technische Streitigkeiten, sie segmentiert Kausalzusammenhänge willkürlich, mit einem Wort: Die in ihr geführten Überlegungen gehen von Fehldiagnosen aus, die die tatsächliche Komplexität der Phänomene verkennen und die weitergehende Wechselbeziehung der jeweils betroffenen Prozesse unterschätzen.“<sup>29</sup>

LUHMANNs Definition ist eine zirkuläre Definition<sup>30</sup>, die Organisationen als autopoietische Systeme betrachtet. Die Sichtweise stellt die Erzeugung und Reproduktion einer Differenz in den Vordergrund,<sup>31</sup> „die vom System selbst erzeugt und mit systemeigenen Operationen reproduziert wird.“<sup>32</sup> Sie beinhaltet sowohl die formale als auch die informelle *Organisation der Organisation*.

FRIEDBERG stellt in seiner Definition die Abhängigkeit der Organisation von den in ihr agierenden Akteuren in den Vordergrund. Das Austauschen von Verhaltensweisen

---

<sup>29</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 338.

<sup>30</sup> Vgl. LUHMANN 2006, S. 45.

<sup>31</sup> Vgl. LUHMANN 2006, S. 55.

<sup>32</sup> Ebd.

und das Durchsetzen von Strategien sowie die daraus resultierenden Ergebnisse strukturieren die formalen und informellen Konstruktionen von Unternehmen.

Sinn, Zweck und Existenzsicherung einer Organisation liegen im Anstreben und Erreichen von Organisationszielen durch die ihr angehörenden Mitglieder. Sie sind mit der Organisationsstruktur verbunden und in organisationale Prozesse integriert. Die Form des Austausches innerhalb der Rahmenbedingungen erfolgt über Kommunikation. Sie übernimmt artikuliert die soziale Sinnhaftigkeit innerhalb eines Unternehmens.<sup>33</sup> Einen sie ergänzenden Part stellen die Kompetenzen der Akteure dar. Das Erkennen, Fördern und Nutzen von Kompetenzen in Hinblick auf die Unternehmensziele stellt für die Personalentwicklung ein Hauptaufgabenfeld dar. Dabei gilt es zu unterscheiden, ob ein Mitarbeiter für eine Stelle gefunden werden soll oder eine Stelle für einen Mitarbeiter. „Mit der Unterscheidung ‚Können für Adressen‘ und ‚Adressen für Können‘ unterscheiden wir zugleich Probleme des Personalmanagements und der Organisationsplanung.“<sup>34</sup> Das Besetzen einer Stelle oder Schaffen einer Stelle kann aus politischen oder strategischen Kalkülen heraus erfolgen, um stärkere Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung in eine bestimmte gewünschte Richtung zu erzielen.

Organisationale Entscheidungsprozesse sind auf Kommunikationsprozesse und Kompetenzzuweisungen angewiesen. Die Strukturierung der Prozesse auf formaler und informeller Ebene unter Maximierung von Qualität und Minimierung von Transportverlusten<sup>35</sup> stellt für Unternehmen auf vertikaler, auf horizontaler und verdeckter Organigramm Ebene eine große Herausforderung dar. Auf formaler Basis helfen politische und administrative Strukturen die Steuerung und Lösung von Problemen zu erreichen. Die Steuerung informeller Prozesse erweist sich als deutlich schwieriger. Betrachtungen über Machtstrukturen, Akteurs-Spielräume, Tauschprozesse und deren Interpretation sowie daran anschließend die Herstellung von Transparenz und Reflexionsschleifen helfen, Unsicherheiten zu reduzieren. Zu berücksichtigen bleibt, dass es „innerhalb von Organisationssystemen [...] unterschiedliche Organisationskulturen geben [kann], die auf Maßnahmen verschieden reagie-

---

<sup>33</sup> LUHMANN 2003, S. 5.

<sup>34</sup> LUHMANN 2006, S. 321.

<sup>35</sup> Vgl. Ebd., S. 319.

ren.“<sup>36</sup> Eine mögliche Analyse der unterschiedlichen Kulturen sollte sowohl rationale als auch emotionale Indikatoren berücksichtigen. Somit können gegebenenfalls Irritationen vermieden, Prozesse zur (Selbst-) Reflexion, zum (Organisations-) Lernen und zu Innovationen angestoßen werden. Die Veränderungen stehen im Bezug zum organisatorischen Wandel. Sie erfüllen einen Zweck, sollten aber nicht zum Selbstzweck werden.

[...] es [wäre] eine grobe Vereinfachung, [...] Innovation, Kreativität und Lernen ohne weiteres positiv zu bewerten (wie dies üblicherweise geschieht). Es kann auch, und gerade, bei Änderungen viel falsch gemacht werden, und es mag durchaus sein, dass gerade bei turbulenten Umwelten das Risiko von Organisationsänderungen zu hoch ist.<sup>37</sup>

Lernfähig zu sein bedeutet für Organisationen infolgedessen auch Lernprozesse zu verhindern. Eine solche Anpassungsfähigkeit stellt jedoch keinen organisatorischen Wandel dar, da sie die Ausgangssituation nicht verändert.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden auf Basis einer durchgeführten und ausgewerteten empirischen Untersuchung die Handlungsfelder und Strategien von Bildungsabteilungen in ihrem Verhältnis zu Fachabteilungen bei der Gestaltung von innovativen Weiterbildungsangeboten betrachtet, die sowohl formale als auch informelle Strukturen berühren. Dabei wird geprüft, ob das Verhältnis zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen rein formaler Natur ist oder auch informelle Perspektiven beinhaltet. Den nötigen Untersuchungsspielraum bieten in dem Kontext die o. a. Definitionen von LUHMANN und FRIEDBERG.

---

<sup>36</sup> LUHMANN 2006, S. 248.

<sup>37</sup> LUHMANN 2006, S. 359–360.

## 2. Mikropolitik und Machtspiele als theoretischer Begründungszusammenhang der Untersuchung

Die folgenden Ausführungen konkretisieren und begrenzen die in der untersuchten soziologischen Literatur als wesentlich erachteten Kategorien der Mikropolitik in Organisationen. Ziel ist es mikropolitische Faktoren zu bestimmen, die die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagementprozessen in Unternehmen beeinflussen, ohne Teil derer Konzepte zu sein.

Mikropolitik betreiben Akteure, die innerhalb der Organisation Macht aufbauen und einsetzen wollen und dabei methodisch vorgehen. Dabei steht der Eigennutz im Vordergrund. Um seine persönliche Macht ausweiten, braucht der Akteur die Unterstützung anderer Akteure. Die Akteure stellen in der mikropolitischen Perspektive Ressourcen dar, die der *Macht-Akteur* für sich aktivieren muss. Dabei handelt es sich um Tauschprozesse, die auf das Erlangen von Vorteilen des *Macht-Akteurs* ausgerichtet sind. Der vorteilhafte Einsatz von Ressourcen ist ein Mittel auf dem Weg zum Machtgewinn sowie Machtgewinn an sich. Machtgewinn wird durch die Prozessgestaltung erlangt. Im Prozess können sich Widerstände durch die Verhaltensweisen anderer Akteure ergeben und / oder organisationale Strukturen Hindernisse darstellen. So kann es beispielsweise im Interesse anderer Akteure sein, ebenfalls persönliche Macht auszubauen, die mit den Interessen des *Macht-Akteurs* kollidieren und vorteilhafte Tauschprozesse behindern. Der Umgang mit Konflikten kann den *Macht-Akteur* zwingen, seine persönliche Taktik zu ändern. Hilfreich kann der Ausbau weiterreichender informeller Netzwerke sein, die seine eigenen (verborgenen) Motive unterstützen. Ein *Macht-Akteur* beteiligt andere Akteure an für sie ungewisse Entscheidungsprozesse.<sup>38</sup> In dem Zusammenhang stellt Mikropolitik eine egoistische Vorgehensweise des *Macht-Akteurs* dar, der gegen die Organisationsziele intrigiert, und dazu Ressourcen benutzt die ihn im Handeln gegen das System unterstützen.

---

<sup>38</sup> Vgl. NEUBERGER 2006, S. 11.

Eine positivere Sichtweise von Mikropolitik in Organisationen bietet die folgende Definition.

Akteure versuchen auf unkonventionelle und eigenmächtige Weise legitime Organisationsziele zu erreichen, von denen sie sich auch persönlich etwas versprechen; zu diesem Zweck gehen sie verdeckt und informell vor und bauen Macht auf, um Problemlösungen zu erreichen, die ansonsten gefährdet wären. Sie setzen eine große Bandbreite von (gebilligten und nichtgebilligten) Mitteln ein.<sup>39</sup>

Hier handeln die *Macht-Akteure* im Sinne der Organisationsziele und benutzen den Ausbau der persönlichen Macht zur Lösung von organisationalen Problemen und somit zur Reduzierung von Unsicherheit im Unternehmen. NEUBERGER hat den Versuch einer zusammenfassenden Definition unternommen. „Mikropolitisch handelt, wer durch die Nutzung Anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt.“<sup>40</sup> Die Begriffsbestimmung unterstellt *Macht-Akteuren* den Ausschluss bekannter Unternehmenszonen, da in besagten Zonen die Machtverhältnisse in der Regel definiert und gefestigt sind. Die Definition scheint allerdings nicht komplex genug zu sein. In organisationalen Unsicherheitszonen gibt es in der Regel nicht nur einen machtinteressierten Akteur; der Versuch des Ausbaus der persönlichen Macht wird von verschiedenen Akteuren unternommen. Es kann zu Kollisionen zwischen den Akteuren beim Verfolgen ihrer Machtstrategien kommen. Nicht alle *Macht-Akteure* sind erfolgreich. Die Gewinnung anderer Akteure in organisationalen Unsicherheitszonen zur Verfolgung persönlicher Interessen wird davon abhängig sein, ob es gelingt, Tauschbeziehungen anzubieten, die (vermeintliche) Sicherheit in unsicheren Situationen bieten. Die Definition von NEUBERGER könnte folgendermaßen ergänzt werden:

Mikropolitisch handelt, wer durch die Nutzung Anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt **und dabei den Anderen (ein Gefühl von) Sicherheit gibt.**

Die Sicherheit kann von fachlicher Expertise, funktionaler Professionalität, Autorität und durch soziale Komponenten geprägt sein.

---

<sup>39</sup> NEUBERGER 2006, S. 17.

<sup>40</sup> NEUBERGER 2006, S. 18.



Die Handlungen der Akteure weisen einen politischen Charakter auf. Der wird in unterschiedlichen Spielen und Handlungsspielräumen benötigt um die (knappen) Ressourcen zu akquirieren. Sie dienen der Unterstützung der eigenen Interessen und helfen bei der Profilbildung des *Macht-Akteurs*. Bei der Interessensverfolgung können, wenn sie dem Ziel dienen, auch soziale Einflusstaktiken und Einflusstategien eingesetzt werden. Sie stehen nicht im Widerspruch zur mikropolitischen Vorgehensweise. Mikropolitisch Handeln setzt einen Gestaltungsspielraum für Akteure voraus. Der Gestaltungsspielraum findet sich auch in den organisationalen Strukturen. Er ermöglicht beispielsweise das parallele und vernetzte Bestehen von Machtstrukturen und Partizipationsstrukturen, Kooperationen und Intrigen.

Die Prinzipien stehen *untereinander* in antagonistischen Beziehungen (z.B. Hierarchie/Autonomie [...] Formalisierung/Improvisation). Jedes Prinzip würde – allein existierend und in extremer Ausprägung – den Untergang der Organisation bewirken; in ihrer wechselseitigen Konkurrenz tragen sie zu Vitalisierung und Anpassungssteigerung bei, können einander aber auch gegenseitig paralisieren.<sup>41</sup>

Die Durchsetzung mikropolitischer Strategien erfolgt innerhalb organisationaler Spiele.

Das Spiel ist für uns viel mehr als ein Bild, es ist ein konkreter Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren sich doch dabei die Freiheit lassen. Das Spiel [...] ist das wesentliche Instrument organisierten Handelns. Es vereint Freiheit und Zwang.<sup>42</sup>

Bipolare Verbindungen finden sich, wie die Begriffsbestimmung zeigt, auch innerhalb der von den Akteuren gespielten Machtspiele. Die oben aufgeführte Definition beschreibt den Umgang auf personaler Akteur-Ebene. Die Betrachtungsweise findet ihre Ergänzung in der stärker kollektiven Sichtweise des systemtheoretischen Ansatzes. „[...] die kleine Welt der Interaktion und die große Welt der Organisation stärker zu differenzieren und in jeder das ihr entsprechende Machtspiel zu spielen.“<sup>43</sup>

Im Folgenden werden die Kategorien vorgestellt, die für die Durchsetzung mikropolitischer Interessen von besonderer Bedeutung sind. Dabei findet eine vorrangige Anlehnung an die Arbeiten von CROZIER, FRIEDBERG und LUHMANN statt. Die Arbeiten

---

<sup>41</sup> NEUBERGER 2006, S. 147.

<sup>42</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 68.

<sup>43</sup> LUHMANN 2003, S. 115.

von CROZIER und FRIEDBERG stellen den Spielbegriff und die in ihm handelnden Personen in den Vordergrund. LUHMANN betrachtet die Organisation als System mit stärkerem Fokus auf der kollektiven Handlungsebene. In ihrer Ergänzung bieten die Ansätze die Grundlage für das Untersuchungsdesign der Arbeit.

## 2.1 Konkretisierung der mikropolitischen Kategorien

Die Auswertung der untersuchten soziologischen Fachliteratur ermöglicht es, die wesentlichen Kategorien für mikropolitische Prozesse innerhalb von Unternehmen vorzustellen. Dabei wurde die Betrachtung von Spielen im Ansatz von CROZIER und FRIEDBERG sowie der systemtheoretische Ansatz von LUHMANN untersucht. Die nachfolgend beschriebenen Kategorien stellen eine detaillierte Übersicht der in den in Organisationen an Mikropolitik beteiligten Akteure, Strukturen und Handlungsdimensionen dar. Übertragen auf die Unternehmenspraxis dienen sie als Instrument, den Stellenwert von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen zu verorten.

## 2.2 Akteur

In der Arbeit wird der Begriff Akteur auf die in der Organisation handelnden Personen und Kollektive bezogen

**Akteur** [...] bezeichnet die handelnde Einheit, gleichgültig ob als Individuum oder als Kollektiv. Der Begriff impliziert die an einer gegebenen Situation beteiligten Orientierungen des Individuums bzw. Kollektivs: seine Motive, Erwartungen, Ziele, Einstellungen etc.<sup>44</sup>

In der vorliegenden Arbeit gilt das Augenmerk insbesondere den Akteuren Bildungsabteilung und Fachabteilung (Kollektive) sowie den ihnen zugehörigen Personen (Individuen), die sich mit der Gestaltung von E-Learning- und Wissensmanagementlösungen befassen. Jeder Akteur verfolgt strategische Ziele<sup>45</sup> die ihm helfen, seine Machtposition in der Organisation zu festigen und / oder zu steigern. Hierzu benötigt er die Interaktion mit anderen Akteuren „um die von den Akteuren gegeneinander und miteinander verfolgten Strategien zu bestimmen und von da ausgehend die Spiele zu rekonstruieren“.<sup>46</sup> Solche Spiele sind Machtspiele, die die Machtbeziehungen der Akteure untereinander strukturieren und die verschiedenen Akteure aneinander binden.<sup>47</sup> Die Beziehung von Bildungsakteuren und Akteuren von

---

<sup>44</sup> FUCHS-HEINRITZ, BARLÖSIUS 2007, S. 25.

<sup>45</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 290.

<sup>46</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 307.

<sup>47</sup> Vgl. ebd.

Fachabteilungen auf kollektiver und individueller Ebene wird von der Professionalität, der von ihnen ausgetragenen Machtspiele, bestimmt. Die Entwicklung eines Bewusstseins darüber in mikropolitische Handlungen involviert zu sein und die Reflexionsfähigkeit zukünftiges Verhalten daraus abzuleiten, können sowohl Bildungsabteilungen als auch Fachabteilungen zu Vorteilen bei der Positionierung im organisationalen Machtgefüge verhelfen. Die Einbindung eines Akteurs in eine Organisation erfolgt aus mikropolitischer Sicht durch sein (abweichendes) Verhalten. Die Systemrationalität auf Makroebene und Mesoebene wird von Akteuren durchbrochen, die der Organisationslogik zuwiderhandeln. Daraus resultiert, dass „eine andere Rationalität [...] die Beziehungen zwischen den Individuen und Gruppen beherrscht.“<sup>48</sup> Die andere Rationalität ist jedoch nicht unabhängig vom System Organisation zu betrachten: „System und Akteur gehören zusammen, sie strukturieren und restrukturieren sich gegenseitig.“<sup>49</sup> Man kann von einer gegenseitigen Regulierung sprechen. Die Spiele der Akteure bedrohen die Organisation in der Regel nicht, sondern helfen „ein Gleichgewicht zwischen mehreren Strategien [zu kodifizieren], von denen eine eindeutig mehrheitlich ist.“<sup>50</sup> Dennoch können Spiele auch ein Input zur Veränderung geben.

An der Regulierung eines Systems beteiligt zu sein, heißt immer gleichzeitig ‚Spielregeln‘ einzuhalten und sie zu übertreten, also gleichzeitig zu ihrer Aufrechterhaltung und zu ihrer Veränderung beizutragen.<sup>51</sup>

Aus der Perspektive können Machtspiele der Akteure betrachtet werden. Die Definition von Problemen durch Akteure bestimmen die Spiele. Damit einhergehend wird die Organisationskomplexität gesteigert.<sup>52</sup> Die Lösung der Probleme reduziert die Komplexität der Organisation<sup>53</sup>, beendet die Spiele oder verändert die Spiele. Machtgewinn erlangen insbesondere die Akteure, denen es gelingt, das Selbstvertrauen zu nutzen und Vertrauen anderer Akteure zu gewinnen. Der Machtgewinn liegt im Ausbau des Handlungspotenzials.

---

<sup>48</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 294.

<sup>49</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 229.

<sup>50</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 235.

<sup>51</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 205.

<sup>52</sup> Vgl. LUHMANN 2009, S. 8.

<sup>53</sup> Vgl. ebd.

Das Handlungspotenzial wächst in dem Maße, als das Vertrauen wächst - das Vertrauen in die eigene Selbstdarstellung und in die Fremdinterpretation der eigenen Selbstdarstellung. Mit diesem Vertrauen werden neuartige Verhaltensweisen möglich.<sup>54</sup>

So können Akteure, die das Vertrauen anderer Akteure gewonnen haben beispielsweise den Grad der Unbestimmtheit von Problemlösungen und damit einhergehend die Möglichkeit von Reflexion einrichten.<sup>55</sup> Der tatsächliche Machtgewinn liegt in der Erhöhung der Entscheidungsbefugnis der Akteure.

Die wohl wichtigste Konsequenz dieser Zurechnung von Entscheidungen auf Entscheider ist: dass mit der Bedeutung der Entscheidungen dann auch die Bedeutung der Entscheider zunimmt - und umgekehrt.<sup>56</sup>

Für die Gestaltung von(unternehmensweiten) E-Learning und Wissensmanagementprozessen durch Bildungsakteure kann das bedeuten, die Handlungsfelder so zu definieren, dass eine erfolgreiche Umsetzung durch die Definition vorgegeben wird.

---

<sup>54</sup> LUHMANN 2009, S. 49.

<sup>55</sup> Vgl. LUHMANN 2006, S. 434–435.

<sup>56</sup> LUHMANN 2006, S. 138.

## 2.3 Handlungssystem

Der Ausbau von der Machtposition von Bildungsabteilungen ist an deren organisationalen Handlungsspielraum gebunden. Die Einführung bzw. Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagementprozessen stellt für Bildungsabteilungen eine Möglichkeit dar, ihren Handlungsspielraum innerhalb von Unternehmen deutlich auszubauen. Damit verbunden ist die Erweiterung der kollektiven Kompetenz von Bildungsabteilungen und der individuellen Kompetenz der Bildungsakteure. Theoretisch wird das Handlungssystem im Folgenden in Bezug auf zwei Perspektiven betrachtet: Zum einen steht es für die Organisations-Perspektive und somit für kollektives Handeln, zum anderen für die Individual-Perspektive. Die Gesamtheit sozialer Situationen einer Organisation wird dem konkreten Handlungssystem zugerechnet.<sup>57</sup> Das konkrete Handlungssystem ermöglicht und begrenzt zugleich die Handlungsmöglichkeiten der Akteure. Es stellt einen Rahmen für Spiele dar, der die Kommunikation von Akteuren einschränkt<sup>58</sup> und darauf basierend Handlungsfähigkeit ermöglicht. CROZIER und FRIEDBERG definieren ein konkretes Handlungssystem als

ein strukturiertes menschliches Gebilde, das die Handlungen seiner Angehörigen durch relativ stabile Spielmechanismen koordiniert, und seine Struktur, d.h. die Stabilität seiner Spiele und der Beziehungen zwischen diesen, durch Regulierungsmechanismen aufrechterhält, die wiederum andere Spiele darstellen.<sup>59</sup>

Die Regulierungsmechanismen und die Strukturierung von Spielen sind entscheidend, um die kollektiven Interessen und die Interessen der Individuen, wie z. B. politische Ziele, strategische Ziele, persönliche Ziele einerseits so einzugrenzen, dass eine an den Organisationszielen ausgerichtete Zusammenarbeit ermöglicht wird und andererseits genügend Freiraum zu geben um eine prospektive Kompetenzentwicklung der Akteure zu sichern. „Die tatsächliche Rolle der Formalstruktur einer Organisation ist es also nicht, Verhaltensweisen direkt zu bestimmen, sondern Verhandlungsspielräume für die Akteure zu strukturieren.“<sup>60</sup> Die Verhandlungsspielräume der Akteure werden insbesondere durch vier Aspekte bestimmt: (Strategi-

---

<sup>57</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 140.

<sup>58</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 146.

<sup>59</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 172.

<sup>60</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 151.

sche) gegenseitige Abhängigkeit<sup>61</sup>, Entscheidung<sup>62</sup>, Vertrauen<sup>63</sup> und Motive<sup>64</sup>. Die gegenseitige strategische Abhängigkeit besteht sowohl auf kollektiver Ebene, z. B. zwischen Bildungsabteilung und Fachabteilungen, als auch auf der individuellen Ebene, z. B. zwischen VertreterIn der Bildungsabteilung und VertreterIn der Fachabteilung sowie auf Kollektiv-Individual-Ebene, z. B. zwischen Fachabteilungen und LeiterIn Bildungsabteilung. Ein organisationales Interesse besteht auf der Entscheidungsebene, da die Entscheidungsfähigkeit „das eigentliche Kriterium effektiver Organisation“<sup>65</sup> ist, als auch auf der Akteur-Ebene, die durch den Beitrag ihrer Entscheidung zur Problemlösung und somit zur Unsicherheitsabsorption beiträgt.<sup>66</sup> Wer Entscheidungen trifft übernimmt Verantwortung.<sup>67</sup> Die Befugnis zur Entscheidung wiederum setzt das Vertrauen des (Handlungs-) Systems voraus.

Im Systemvertrauen schwingt die Bewußtheit [sic!] mit, daß [sic!] alle Leistungen *hergestellt*, alle Handlungen im Vergleich mit anderen Möglichkeiten *entschieden* worden sind. Das Systemvertrauen rechnet mit *ausdrücklichen* Prozessen der Reduktion von Komplexität, also mit Menschen.<sup>68 / 69</sup>

Die Reduktion von Komplexität dient dazu, „Unsicherheit in Sicherheit zu transformieren“<sup>70</sup> und ist eng an die Problemlösungskompetenz der Akteure gekoppelt. Um jedoch sinnvoll entscheiden zu können, muss ein Akteur auch Vertrauen in das (Handlungs-) System haben. Dies ermöglicht ihm, Entscheidungen zu treffen, die auftretende Probleme sofort lösen, oder Entscheidungen zu treffen, die den „Unbestimmtheitsgehalt der Problemlösungen erhöhen und Reflexionsschleifen einrichten“<sup>71</sup>. Damit wird ein Denken in Alternativszenarien erleichtert, das auch die Möglichkeit des Nichtentscheidens berücksichtigt. Der Akteur benötigt das Vertrauen in

---

<sup>61</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOß 1995, S. 234.

<sup>62</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 184.

<sup>63</sup> Vgl. LUHMANN 2009, S. 49.

<sup>64</sup> Vgl. LUHMANN 2006, S. 94–95.

<sup>65</sup> LUHMANN 2006, S. 181.

<sup>66</sup> Vgl. LUHMANN 2006, S. 197.

<sup>67</sup> Vgl. ebd.

<sup>68</sup> LUHMANN 2009, S. 78.

<sup>69</sup> In vielen Zitaten findet sich die alte Rechtschreibnorm, die zum Zeitpunkt der ersten Veröffentlichung der Originale korrekt war. Soweit die alten Rechtschreibregeln in Zitaten Anwendung finden und vom Datum der Veröffentlichung aus gesehen als richtig gelten, werden im Folgenden keine Hinweise auf Fehler gegeben. Das bezieht sich auf alle Rechtschreibbesonderheiten der alten Rechtschreibung.

<sup>70</sup> LUHMANN 2006, S. 215–216.

<sup>71</sup> LUHMANN 2006, S. 434–435.

das (Handlungs-) System, das eine (kurzfristige) Erhöhung von Komplexität und somit eine Steigerung von Unsicherheit vom Unternehmen getragen wird.

Das Handeln von Akteuren bedarf immer eines Motivs. „Motive sind [...] Formen der Kommunikation, explizite oder implizite Zuweisung von Gründen für bestimmte Handlungen - von Gründen oder [...] Hintergründen.“<sup>72</sup> Die Motive der Akteure richten sich an der strukturellen Ausrichtung der Organisation und den damit verbundenen Normen und Werten aus. Schwierig zu deuten ist die Rationalität von Motiven. „Mit Rationalität wird von Interessensbewertung abstrahiert.“<sup>73</sup> Eine Messung der Sachlichkeit von Motiven der Akteure wird der Organisationsalltag aus Erhebungs- und Zeitgründen nur unzureichend zulassen.

Die o.a. Ausführungen verdeutlichen, dass die Entscheidung, E-Learning- und Wissensmanagementprozesse in Unternehmen zu initiieren und zu etablieren von Bildungsabteilungen nicht ausschließlich als eine Entscheidung der Unternehmensführung betrachtet werden kann. Das Engagement von Bildungsabteilungen sich für eine solche Art von Lern- und Wissensarrangements verantwortlich zu zeigen sowie Motive zu entwickeln und umzusetzen, die darauf ausgerichtet sind, bestehende Unsicherheiten gegenüber den Arrangements zu transformieren, können organisationale Entwicklungsprozesse anstoßen.

## **Wissen**

Mit der Entscheidung von Bildungsabteilungen, E-Learning und Wissensmanagement federführend in Organisationen zu implementieren und zu gestalten sind Bildungsakteure gefordert, die Lehr- und Lernkultur sowie die vorherrschende Wissenskultur in Unternehmen zu analysieren, um deren Veränderungspotenzial einschätzen zu können. Dabei ist zu beachten, dass das organisationale Wissen insbesondere der Unsicherheitsabsorption dient. Das Wissen darüber, dass alles auch ganz anders sein könnte, wenn die Entscheidungen der Vergangenheit Alternativ-

---

<sup>72</sup> LUHMANN 2006, S. 94–95.

<sup>73</sup> LUHMANN 2006, S. 444–445.



Entscheidungen gewesen wären, und dass zukünftige Entwicklungen auf Entscheidungen der Gegenwart beruhen, zwingt die Organisation, das organisationale Wissen wahrzunehmen und im Rahmen ihrer Möglichkeit zu bewerten und darüber zu reflektieren. „Unsicherheitsabsorption setzt als Kontext ihrer eigenen Operationsweise Wissen voraus, und zwar Wissen, über das die Organisation selbst verfügt.“<sup>74</sup> Bezogen auf die Ausweitung des Handlungssystems von Bildungsabteilungen durch die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagementprozessen stellt sich für die Bildungsverantwortlichen die Frage nach dem Sinnzusammenhang<sup>75</sup> für das Unternehmen und seine Mitglieder.

[...] dass erst der Kontext (eine Geschichte, ein Sinnzusammenhang) dann von Individuen erlernt und zu einem persönlichen Wissensbestand gemacht werden kann, der auch potenziell handlungswirksam, also nutzbar im Sinne der Anwendung in den je eigenen Kontexten des Handelns werden kann.<sup>76</sup>

Für das Bildungsmanagement ergibt sich die Aufgabe den Sinnzusammenhang unterschiedlicher Anspruchsgruppen wahrzunehmen und auf Realisierbarkeit zu überprüfen. Um Wissen in das organisationale Gedächtnis und das Gedächtnis von Akteuren zu überführen ist eine Reflexion darüber, wie das Wissen zur Wertschöpfung der Organisation beiträgt, maßgeblich. Daraus wiederum ergibt sich die Entscheidung, welches Wissen in das organisationale Gedächtnis aufgenommen wird und somit relevant für eine gegenwärtige Entscheidung der zukünftigen Gegenwart wird. „Entscheidung und Gedächtnis bedingen einander [...] wechselseitig.“<sup>77</sup> Die Wechselbeziehung von organisationaler Entscheidung (Systementscheidung) und personaler Entscheidung (Akteur Entscheidung) ist bedeutsam für die Bewertung von Informationen und die Generierung von (Organisations-) Wissen. Das verlangt sowohl von der Organisation als auch von den Akteuren ein kreatives Potenzial. In Bildungsabteilungen scheint das kreative Potenzial, durch ihre Expertise Produktinnovationen und Prozessinnovationen zu entwickeln und zu gestalten, vorzuliegen.

---

<sup>74</sup> LUHMANN 2006, S. 186.

<sup>75</sup> Vgl. HOWALDT, KLATT, KOPP, in: Ciesinger 2005, S. 151.

<sup>76</sup> Ebd.

<sup>77</sup> LUHMANN 2006, S. 159

## Interaktion

Das kreative Potenzial bestimmt den Interaktionsgrad von Bildungsabteilungen und anderer organisationaler Akteure. Interaktionen sind interessengeleitet. Sie unterstützen beispielsweise politische Zielsetzungen. „Die menschliche Interaktion, auch in sehr strukturierten Handlungsfeldern, ist immer auch politisch, d.h. sie bringt alle die Phänomene ins Spiel, die man normalerweise dem Feld der Politik zuordnet.“<sup>78</sup>

Interaktionen bestimmen die Lernfähigkeit von Organisationen. Will eine Organisation nachhaltig lernen, müssen ihre Akteure lernen.

Organisationales Lernen erfolgt über Individuen und deren Interaktionen, die ein Ganzes mit eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften schaffen. Das Lernen eines sozialen Systems ist also nicht mit der Summe der individuellen Lernprozesse und Ergebnisse gleichzusetzen, auch wenn diese Voraussetzung und wichtige Basis für institutionelles Lernen sind.<sup>79</sup>

Organisationale Lernprozesse erfolgen durch die Zusammenführung individueller Lernergebnisse in kollektive Lernprozesse. Sie werden als Grad der Interaktion der kollektiven Fähigkeit der Gruppe interpretiert.<sup>80</sup> Die Gestaltung von Lernprozessen und Wissensprozessen, die das Ziel verfolgen, eine Lernende Organisation zu unterstützen, stellen eine große Herausforderung für Bildungsabteilungen dar, da Interaktionsprozesse auf allen Organisationsebenen und in allen Handlungsfeldern stattfinden. Aus mikropolitischer Perspektive lassen sich Interaktionsmuster identifizieren, die auf Macht- und Austauschprozesse hinweisen. Sowohl die Teilnahme an als auch der Ausschluss von Interaktionsprozessen können aus organisationaler Sicht weitreichende Folgen für Akteure und deren Positionierung innerhalb der Organisation haben. So werden beispielsweise Abteilungen oder

„Projektgruppen“, die in der Lage sind, Erfahrung, Know-how, Vorschläge, Ideen, Lösungen, kurz die Beiträge der an der Veränderung interessierten und von ihr betroffenen Akteure auf den verschiedenen Ebenen der Organisation zu mobilisieren<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 9.

<sup>79</sup> PROBST 1995, S. 170.

<sup>80</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 31.

<sup>81</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 350.

aufgrund ihrer Interaktionsaktivitäten ein höheres Renommee erlangen als diejenigen Abteilungen und Projektgruppen, denen das nicht gelingt. Interaktion steht somit für Selbstdarstellung und Tauschwert (im Sinne von Marktwert) von Akteuren und bei erfolgreichem Einsatz für das *commitment* des *top-managements*. Ein Mittel zum Nachweis von Expertise durch Bildungsakteure und der Erhöhung der Reputation von Bildungsabteilungen innerhalb von Unternehmen liegt in der situationsgerechten Selbstbeschreibung und Vermarktung.

## Verhaltensweisen

Das Verhalten und die Verhaltensweisen der Akteure sind maßgeblich für die Stabilität und Veränderung von Organisationen. So verleiht beispielsweise Rollenkonformität dem konkreten Handlungssystem die Sicherheit mit bekannten Verhaltensweisen zu kalkulieren, während abweichendes Verhalten Unsicherheit erzeugt und auf Veränderung angelegt ist. FRIEDBERG 1995 konstatiert,

daß organisatorische Veränderung immer auf das Verhalten der Organisationsmitglieder abzielen muß. [...]. Das Gesagte gilt nicht in gleicher Weise für Veränderungen, die die ‚Formalstruktur‘ einer Organisation betreffen, und für Veränderungen auf der technischen Ebene.<sup>82</sup>

Bezogen auf die mikropolitischen Prozesse der Organisation werden auf der Verhaltensweisebene Tauschprozesse organisiert, die den Akteuren einen Vorteil erbringen und der Organisation Mehrwert verschaffen sollen. Auch die erfolgreiche Implementierung und Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagementprozessen durch Bildungsabteilungen ist an Tauschprozesse gebunden. Die Tauschprozesse werden nicht ausschließlich durch sachliche Argumente bestimmt, sondern sind stark durch persönliche Motive der Akteure geprägt, die sich sowohl auf den Ausbau von Machtbeziehungen als auch auf Kooperation ausrichten. „Macht und Kooperation [sind] nicht im Widerspruch, sondern die eine ist die natürliche Konsequenz der anderen und umgekehrt.“<sup>83</sup> Um die Verhaltensweisen von Akteuren aufzufangen, bedient sich die Organisation unterschiedlicher Spieltypen. Zum einen

---

<sup>82</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 331.

<sup>83</sup> Ebd., S. 113–114.

werden Spiele gespielt, die bestimmte Verhaltensweisen von Akteuren und deren Strategien erwarten<sup>84</sup>, zum anderen geben Spiele auch die Gelegenheit, abweichende Verhaltensweisen von Akteuren zu prüfen.

Es ist vielmehr eine Verteilung der insgesamt möglichen Strategien, eine Verteilung, die die Akteure zwar respektieren müssen, wenn sie das Spiel stabil halten wollen, innerhalb derer sie jedoch auch andere ‚Rollenverhalten‘ erproben können, ohne gleich für ihre ‚Abweichung‘ bestraft zu werden.<sup>85</sup>

Für Bildungsabteilungen bedeutet das, die Möglichkeit Spiele zur Neupositionierung innerhalb von Unternehmen zu benutzen. Beispielsweise geht die Gestaltung von Wissensmanagementprozessen über das originäre Verständnis von Bildungsabteilungen als KonzeptionierIn von Lernlösungen hinaus. Die Organisation schenkt den (Bildungs-) Akteuren Vertrauen in einem überschaubaren *Spielraum*. Die interpretierbaren Spielsituationen<sup>86</sup> sind für die Organisation von großer Bedeutung. Werden sie negativ interpretiert, kann das bestimmte Spiel eingestellt oder neuen Regeln unterworfen werden, bei positiver Beurteilung bieten dieselben den Rahmen für Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse.

---

<sup>84</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 73.

<sup>85</sup> Ebd., S. 72.

<sup>86</sup> Vgl. LUHMANN 2009, S. 54.

## 2.4 Innovation

Die Einführung und Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement stellen für Unternehmen Innovationen dar. So werden beim E-Learning traditionelle Gruppenlernprozesse durch selbstgesteuerte Lernprozesse abgelöst. Die Vorteile von E-Learning liegen in den klassischen Argumenten des selbstgesteuerten Lernens, wie zum Beispiel E-Learning ist mobil, verteilt, dynamisch und individuell.<sup>87</sup> Die Aufgabe von Wissensmanagement liegt in der Auswahl, Strukturierung und Mediatisierung von Informationen sowie deren Dublizierbarkeit. Vorrangiges Ziel von Wissensmanagement ist es, Unternehmensmitgliedern einen schnellen Zugriff auf Informationen zu ermöglichen. Dabei ist das gemeinsame Ziel von E-Learning und Wissensmanagement das Verhalten von MitarbeiterInnen so zu verändern, dass Arbeitsabläufe optimiert werden. Der innovative Charakter von E-Learning und Wissensmanagement kommt im Rahmen von mikropolitischen Spielen zum Tragen.

Die von den (Bildungs-) Akteuren im Rahmen von Spielen angestoßenen Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse können zu Strukturänderungen innerhalb des Systems Organisation führen. Es liegen Innovationen vor, da der Veränderungsprozess der Reflexivität unterliegt und nicht zufällig zustande kommt.<sup>88</sup> Es handelt sich um Änderungen, die die Form der Innovation annehmen und um Innovationen, die die Form der Störung von Erfahrung und Routine bedeuten.<sup>89</sup>

Obwohl es das Ziel von Organisationen ist, Komplexität zu reduzieren und Unsicherheit in Sicherheit zu transferieren, lässt sie Innovationen zu, die sich konträr zu dem Ziel verhalten. Innovationen ersetzen Sicherheit durch Unsicherheit.<sup>90</sup> Die Unsicherheit wird durch Akteure aufgefangen, die zum einen das Vertrauen der Organisation genießen und zum anderen die Kompetenzen besitzen, den Innovationsprozess zu gestalten und zu steuern. Für Bildungsabteilungen liegt eine Herausforderung darin, die Innovationsmöglichkeiten von E-Learning und Wissensmanagement zu

---

<sup>87</sup> Vgl. BACK, BENDEL ET AL. 2001, S. 37-37.

<sup>88</sup> Vgl. LUHMANN 2009, S. 86.

<sup>89</sup> Vgl. LUHMANN 2006, S. 162.

<sup>90</sup> Ebd, S. 218.

prüfen: Es gilt die aus der Vergangenheit bekannten Erfahrungen mit dem Grad des Unbekannten der Zukunft<sup>91</sup> zu thematisieren. „Oft wird auch zugegeben, dass Ergebnisse überhaupt nicht voraussehbar seien und Reformdurchführung [Innovation; Anmerk. d. Verf.] deshalb ein strategischer Prozess ständigen Lernens sei.“<sup>92</sup> Der Lernprozess bleibt eng mit der Organisationskultur verknüpft. (Bildungs-) Akteure stehen vor dem Problem, eine zukünftige Gegenwart zu gestalten, von der sie zum Aktionszeitpunkt nur eine Vorstellung von gegenwärtiger Zukunft haben. Um den Innovationsprozess dennoch steuern zu können, greifen sie „im Allgemeinen auf erinnerte Routinen zurück und [definieren; Anmerk. d. Verf.] das zu lösende Problem so, dass schon bekannte Problemlösungen anwendbar - zu sein scheinen.“<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. LUHMANN 2006, S. 338.

<sup>92</sup> LUHMANN 2006, S. 339.

<sup>93</sup> LUHMANN 2006, S. 277.

## 2.5 Macht

Das Vorhandensein und Ausüben von Macht bestimmen die Beziehungen der Akteure innerhalb von Unternehmen. Organisationale Machtprozesse werden in der Regel nicht explizit kommuniziert, sie bestimmen implizit die Lernfähigkeit von Organisationen und ihrer Akteure. Dabei werden sowohl kollektive als auch individuelle Lernprozesse von Akteuren berührt. Voraussetzung dafür ist, dass kein Akteur sich der Macht in Organisationen entziehen kann.

Macht und Organisation sind [...] unauflöslich miteinander verbunden. Soziale Akteure können ihre eigenen Ziele nur durch die Ausübung von Machtbeziehungen erreichen; aber zugleich können sie nur übereinander Macht haben, wenn sie kollektive Ziele verfolgen, deren eigene Zwänge wiederum ihre Verhandlungen sehr direkt bedingen.<sup>94</sup>

(Bildungs-) Akteure werden integraler Bestandteil eigener und fremdbestimmter Machtinteressen, die wenn auch nicht zwingend auf Veränderung, so doch immer auf die Verteilung von Ressourcen ausgerichtet sind. Je reflektierter sich ein (Bildungs-) Akteur mit den Interessenskonstellationen befasst, desto leichter wird er seinen Handlungsspielraum im Machtgefüge verifizieren.

Die Kenntnis der sozialen Lage eines Akteurs erlaubt es zunächst einmal, die ihm verfügbaren Möglichkeiten zu erfassen, seine von ihm besetzten Bereiche zu diversifizieren, das heißt, seine Fähigkeit, an mehreren Machtbeziehungen zugleich teilzunehmen, bzw. mit ihnen zu spielen.<sup>95</sup>

Dabei gilt es die eigenen Handlungsoptionen gegenüber denen anderer Akteure einzuschätzen und zu ihnen in Bezug zu setzen. Der Beurteilung der Macht-Situation(en) - auch bei hoher Reflexivität – werden Grenzen gesetzt durch die „Überschneidung mehrerer Handlungssysteme, d.h. mehrerer Regulierungen, die in derselben Situation wirken.“<sup>96</sup> Es bleibt ein spekulativer Spielraum für alle Akteure. Bildungsabteilungen sollten den Spielraum für die eigenen Ziele optimal nutzen und in die Spielstrukturen einbinden, die für eine höhere Positionierung innerhalb der Unternehmen von Bedeutung sind.

---

<sup>94</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 47.

<sup>95</sup> Ebd., S. 44.

<sup>96</sup> Ebd., S. 146.

Die Organisation selbst fördert einerseits gewünschte und schützt sich andererseits vor ungewünschten Machtkonstellationen. Eine hohe Bedeutung kommt dabei der formalen Organisationsstruktur und den informellen Kommunikationsprozessen der Organisation zu. Die formale Organisationsstruktur trägt dafür Sorge, Entscheidungsprämissen nach personaler, aufgabenmäßiger oder organisatorischer Art einzusetzen oder auszuwechseln<sup>97</sup>, informelle Kommunikations- und Verhandlungsprozesse liefern ihrerseits Argumente und Ressourcen für die effektive Steuerung und Regulierung der Organisation.<sup>98</sup> Während die formale Organisationsstruktur Organisationsmacht und Personalmacht unterscheidet - „[die] Organisationsmacht bezieht sich auf die Mitgliedschaft im ganzen, die Personalmacht auf ihre jeweilige Ausprägung zu einer Stellenrolle, die man hat oder zu haben begehrt“<sup>99</sup> - liefert die informelle Kommunikationsstruktur keine expliziten Unterscheidungen hinsichtlich Machtpositionen. „Das Leben in Organisationen und die Führung der Menschen vertragen keine totale Klarheit. Sie brauchen auch Schatten, informelle, geheime und damit ungesicherte Arrangements.“<sup>100</sup> Bildungsabteilungen haben bei der Gestaltung informeller Kommunikationsstrukturen einen Vorteil gegenüber anderen Unternehmens Akteuren. Sie verfügen durch die Gestaltung von Lernarrangements, die immer mit Unsicherheit verbunden sind, über Wissen, das in das Design informeller Kommunikationsstrukturen einfließen kann.

Neben der formalen Mitgliedschaft bietet die Bildung (informeller) Netzwerke für (Bildungs-) Akteure die Möglichkeit, den Kommunikations- und Verhandlungsradius auszuweiten. Die Benennung eines Themas oder die Definition eines Problems bilden die Grundlage solcher Akteurs Netzwerke.

Denn die Wahrnehmung eines Problems allein reicht nicht aus, um es ‚anzugehen‘. Um dies mit Erfolg zu tun, müssen die Akteure in der Organisation auch noch das nötige Netz von Gesprächs- und Handlungspartnern aufbauen, d.h. die jeweils relevanten Akteure mobilisieren und sie an der ‚Lösung‘ des Problems ‚interessieren‘.<sup>101</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. LUHMANN 2003, S. 38–39.

<sup>98</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOB 1995, S. 152.

<sup>99</sup> LUHMANN 2003, S. 105.

<sup>100</sup> FRIEDBERG, VOB 1995, S. 261.

<sup>101</sup> Ebd., S. 89.



Die (Bildungs-) Akteure streben somit (Macht-) Beziehungen an. Hierzu müssen sie die passenden Akteure identifizieren und deren *know-how*, Motivation und Verhaltensweisen mit denen des Themen- bzw. Problemkontextes abgleichen.

Neben den fachlichen Rahmenbedingungen, dem Motiv und den Schlüsselkompetenzen kommt dem Aspekt der Kontrolle eine wesentliche Funktion im Aufbau und in der Strukturierung von Machtgefügen zu. „[...] die Kontrolle über die Informationen in Bezug auf die Leistung des anderen stellt immer einen zentralen Einsatz der Beziehung dar.“<sup>102</sup> Das Wissen um das Leistungsprofil der Akteure hilft einerseits bei der Bearbeitung des Problems oder Themas, die Akteurs-Kompetenzen möglichst optimal einzusetzen, andererseits dient es als Druckmittel zur persönlichen Zielerreichung. So kann beispielsweise die Besetzung einer Position mit einer *nicht geeigneten Person* helfen, eine andere für die Position *besser geeignete Person* auszugrenzen um die eigene Position zu stärken. Man kann

Macht daher als die Fähigkeit eines Akteurs [definieren], mehr oder weniger dauerhafte Tauschprozesse zu seinen Gunsten zu strukturieren, indem er die Zwänge und Gelegenheiten der Situation nutzt, um die für seine Zwecke günstigsten Tauschbedingungen durchzusetzen.<sup>103</sup>

### **Akteure der Macht**

In der Unterkategorie werden die in der Organisation handelnden Akteure bezüglich ihrer Handlungsmöglichkeiten in Machtkonstellationen betrachtet. Das besondere Interesse gilt dabei den *Macht-Akteuren* von Bildungsabteilungen und denen mit ihnen in Interaktion stehenden *Macht-Akteuren* aus Fachabteilungen. Macht setzt immer eine Beziehung, von mindestens zwei Akteuren, voraus. Dabei stehen der Macht Gebende und der Macht Empfangende in einer Wechselbeziehung. Machtbeziehungen können „als verhandelte Tauschbeziehungen verstanden werden, in denen Verhalten ausgetauscht wird.“<sup>104</sup> Um Macht ausüben zu können müssen von allen Beteiligten Ziele gesehen werden, die es zu erreichen gilt, bzw. Alternativen, die es zu vermeiden gilt.

---

<sup>102</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 112.

<sup>103</sup> Ebd., S. 116.

<sup>104</sup> Ebd., S. 111.

Macht kann als Bedrohung empfunden werden, wenn beispielsweise für Macht Empfänger die Nichtbefolgung von Anweisungen durch den Macht Ausübenden zu negativen Sanktionen führt. Für die Macht Gebenden wiederum ist es von großer Wichtigkeit *die Akteure im Spiel zu halten*. Wenn die Macht Empfänger den Widerstand üben und die Umsetzung der Machtstrategie verweigern, verliert der Machthaber seine Macht.

Die Funktion des Kommunikationsmediums Macht ist [...] nicht ausreichend beschrieben, wenn man meint, es gehe nur darum, den Machtunterworfenen zur Annahme der Weisungen zu bewegen. Auch der Machthaber selbst muß zur Ausübung seiner Macht bewegt werden, und darin liegt in vielen Fällen die größere Schwierigkeit.<sup>105</sup>

Nicht jeder, Macht Gebende besitzt die Arroganz seine Interessen gegen Widerstände durchzusetzen. Bildungsabteilungen, die kulturell bedingt auf pädagogisches und qualitativ anspruchsvolles Handeln ausgerichtet sind,<sup>106</sup> scheinen in der Machtausübung gegenüber Fachabteilungen, die politisch offensiver agieren, in dem Punkt benachteiligt zu sein.<sup>107</sup>

Die Gewichtung von Macht hat für alle betroffenen Akteure eine hohe Bedeutung. In Organisationen wird sie teilweise durch Strukturen und Hierarchieebenen formal geregelt, wobei die Herausforderung für die Akteure darin liegt, unter solchen Voraussetzungen Kooperationen zu bilden.

Man geht eine Machtbeziehung ein, weil man die Kooperation anderer Personen zur Realisierung eines Vorhabens, gleich welcher Art, braucht (ein gemeinsames Ziel, ein von den anderen mehr oder weniger klar wahrgenommenes Problem, usw.).<sup>108</sup>

Der Aufbau von Kooperationen berührt immer auch den Aufbau von (Macht-) Beziehungen. Die Stärke von *Macht-Akteuren* zeichnet sich in der Fähigkeit zur Beziehungsbildung mit gleichzeitiger Ressourceneinschätzung der potenziellen Kooperationspartner aus. „Es gibt keine Macht ohne Beziehung und keine Beziehung ohne Tausch. Dies ist die instrumentale Dimension von Macht.“<sup>109</sup> Solche Tauschbezie-

---

<sup>105</sup> LUHMANN 2003, S. 21.

<sup>106</sup> Vgl. KERRES 2001, S. 53-54.

<sup>107</sup> Vgl. HARTEIS, BAUER ET AL. 2004, S. 133.

<sup>108</sup> FRIEDBERG, VOB 1995, S. 113–114.

<sup>109</sup> Ebd., S. 113.

hungen zu eigenen Gunsten unter Befürwortung der Tauschpartner zu gestalten verlangt ein hohes Maß von Kooperationsfähigkeit, dass in Bildungsabteilungen traditionell vorliegt und als kompetentes Handeln abgerufen werden kann. Kooperationsfähigkeit wird umso mehr gefordert sein, wenn die Tauschbeziehung vom ökonomischen Tausch (Akteure tauschen Ressourcen aus, ohne Bedingungen oder Regeln einzubeziehen, die den Tausch strukturieren)<sup>110</sup> zum politischen Tausch (Akteure tauschen Ressourcen aus und versuchen die Bedingungen und Regeln des Austauschs zu ihrem Vorteil zu manipulieren)<sup>111</sup> gelangt. Die Schwierigkeit von Tausch liegt sowohl in der Beeinflussung der Verhaltensweisen anderer Akteure, ohne das eigene Verhalten zu sehr von anderen Akteuren beeinflussen zu lassen<sup>112</sup>, als auch darin, etwas zum Tausch anbieten zu können (ein seltenes und relevantes Verhalten), was andere Akteure überhaupt erst zum Eingehen einer Machtbeziehung veranlasst<sup>113</sup>. Das Gestalten von Tauschprozessen ist gerade für Bildungsabteilungen mit einem individuellen und kollektiven Lernprozess verbunden, der die originäre Ausrichtung von Bildungsarbeit auf den ökonomischen Tausch um die Komponente des politischen Tauschs erweitert.

Welche Verhaltensweisen (Ressourcen) in den jeweiligen Machtbeziehungen benötigt werden und damit relevant werden, hängt von der zeitlichen Dimension und von Erwartungshaltungen der *Macht-Akteure* ab. So können Ressourcen, die heute für die Lösung eines bestimmten Problems benötigt werden, morgen möglicherweise schon hinfällig sein, da sich der Problemlösungsfokus, beispielsweise von der Reduktion von Komplexität auf die Reflexivität und somit Komplexitätssteigerung, verlagert hat.

## **Vertrauen**

Neben Machtbeziehungen und Kooperationsbeziehungen benötigen Organisationen eine weitere Form der Beziehung um handlungsfähig zu sein, die Vertrauensbezie-

---

<sup>110</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOB 1995, S. 127.

<sup>111</sup> Vgl. ebd.

<sup>112</sup> Vgl. ebd., S. 123.

<sup>113</sup> Vgl. ebd., S. 262.

hung. Sie findet sich in dem Vertrauen, das die Organisation in seine Akteure setzt, in dem Vertrauen, das die Akteure in das System Organisation setzen, und in dem Vertrauen, das die Akteure den anderen Akteuren entgegenbringen. Es wird zwischen Systemvertrauen<sup>114</sup>, generalisiertem Vertrauen<sup>115</sup> und personalem Vertrauen<sup>116</sup> unterschieden. Gemeinsam ist den Formen, dass sie Voraussetzung der Komplexitätsreduktion und damit der Unsicherheitsabsorption sind. „Komplexitätsreduktion setzt auf Seiten dessen, der auf sie warten oder sie als vollzogen akzeptieren soll, Vertrauen voraus.“<sup>117</sup> Während das Systemvertrauen Vertrauen auf eine abstrakten Ebene ansiedelt, die von den Mitgliedern der Organisation getragen und überprüft wird, berührt das personale Vertrauen die in der Regel selten reflektierte Interaktion zwischen mindestens zwei Akteuren. „Während beim personalen Vertrauen Reflexivität Ausnahmeerscheinung ist, baut das Systemvertrauen darauf auf, daß andere auch vertrauen und daß diese Gemeinsamkeit des Vertrauens bewußt wird.“<sup>118</sup> Das generalisierte Vertrauen stellt einen Verbindungsrahmen zwischen Systemvertrauen und personalem Vertrauen dar. Auf der Akteurs Ebene bietet es die Möglichkeit des punktuellen Hinterfragens von beispielsweise Verhaltensweisen, Strategien und Taktiken<sup>119</sup>. Eine (kurzfristige) Erhöhung der Komplexität erhöht den Handlungsspielraum der Akteure und bietet ihnen somit die Chance der bewussten Selektion von Möglichkeiten (Reduzierung von Komplexität).

Vertrauen in Organisationen spielt eine wichtige Rolle für die Gegenwart und Zukunft der Unternehmen. Vertrauen bietet Sicherheit in der Gegenwart. Aufgrund von Vertrauen muss auf personaler Ebene nicht jede Entscheidung in Frage gestellt werden, nicht jede Aussage überprüft werden und nicht jede Handlung kontrolliert werden. Auf Systemebene wird das Vertrauen insbesondere im Systemgedächtnis wirksam. So werden z. B. bewährte Ablaufprozesse auf Qualität und Wirtschaftlichkeit geprüft, aber nur in Ausnahmefällen durch Innovationen ersetzt. Vertrauen

---

<sup>114</sup> Vgl. LUHMANN 2009, S. 75.

<sup>115</sup> Vgl. NEUBERGER 2006, S. 104.

<sup>116</sup> Vgl. LUHMANN 2009, S. 59.

<sup>117</sup> LUHMANN 2009, S. 72–73.

<sup>118</sup> Ebd., S. 92.

<sup>119</sup> Vgl. NEUBERGER 2006, S. 104-105.

zeichnet sich ebenfalls durch Zukunftsorientierung aus. Mit den Erfahrungen der Gegenwart

überzieht [es] die Informationen, die es aus der Vergangenheit besitzt und riskiert eine Bestimmung der Zukunft. Im Akt des Vertrauens wird die Komplexität der zukünftigen Welt reduziert.<sup>120</sup>

Die Unternehmensvisionen werden vom Vertrauen in eine noch unbestimmte Zukunft getragen, wobei das Vertrauen dabei hilft, die Annahmen über eine zukünftige Gegenwart in der gegenwärtigen Zukunft vorstellbar zu machen.<sup>121</sup>

Die Dimension bestimmt die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagementlösungen. Das arrangieren von Lern- und Wissensprozessen, die Unternehmensabläufe nachhaltig – im Rahmen einer Lernenden Organisation - verändern sollen, setzt eine Selektion von Informationen voraus. Bildungsabteilungen, die das (Selbst-) Vertrauen besitzen, die Prozesse zum Ausbau der eigenen Machtposition zu gestalten werden zur Triebkraft von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen.

## Tausch

Eine der Beziehungsformen in Organisationen ist die Tauschbeziehung bzw. Verhandlungsbeziehung.<sup>122</sup> Bildungsabteilungen und Fachabteilungen sind als Verhandlungspartner durch Tauschbeziehungen verbunden. Verhandlungsbeziehungen unterstützen Machtbeziehungen auf eine subtile Weise: Als balancierte Beziehungen<sup>123</sup> vermitteln sie den Akteuren für die angebotenen Ressourcen (z. B. Verhaltensweisen) eine adäquate Gegenleistung. Dem gegenüber stehen jedoch die in Machtspielen agierenden Interessen der Akteure, die Tauschprozesse zu ihrem Vorteil nutzen möchten.<sup>124</sup> Tauschprozesse in Machtprozessen versuchen den Spielraum der jeweils anderen Akteure zu reduzieren und den eigenen Handlungsspielraum zu schützen und zu vergrößern.

---

<sup>120</sup> LUHMANN 2009, S. 23–24.

<sup>121</sup> Ebd., S 14.

<sup>122</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 40.

<sup>123</sup> Vgl. NEUBERG 2006, S. 101.

<sup>124</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 116.

ßern.<sup>125</sup> Dabei bedienen sie sich eines Druckmittels: die Austauschbarkeit von Akteuren bei nicht hinreichenden Ressourcen. Es wird versucht, nicht erwünschte Verhaltensweisen, die die Machtstruktur stören könnten, auszuschließen. In der Verhandlungsbeziehung zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen beinhaltet die Austauschbarkeit für Bildungsabteilungen ein Risiko. Sie sind auf die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen angewiesen, um ihr organisationales Dasein zu legitimieren. Fachabteilungen hingegen sind in der Regel nicht von Bildungsabteilungen abhängig und können alternative Ressourcen, z. B. bei externen Bildungsdienstleistern, einkaufen.

Dies erklärt, warum Austauschbarkeit der einzelnen Gegenspieler stets zu einem wichtigen, wenn nicht überhaupt zum Haupteinsatz jeder Machtbeziehung, d.h. jedes verhandelten Verhaltensaustausches wird.<sup>126</sup>

Tauschbeziehungen beinhalten somit die Möglichkeit von Austauschbeziehungen. Die beteiligten Akteure nutzen „die strategische Möglichkeit zu unterschiedlichen Verhaltensweisen“<sup>127</sup>, um organisationale Kräfteverhältnisse zu regulieren und strukturieren.

## Ungewissheit

Aus organisationaler Perspektive werden die Unternehmenszukunft sowie die Verhaltensweisen von Akteuren durch Ungewissheit bestimmt. Jede Entscheidung, die in Unternehmen getroffen wird, wirft die Frage auf, ob es die *richtige Entscheidung* ist. Nicht nur die Konsequenzen der getroffenen Entscheidung sind ungewiss, sondern auch die Potenziale der abgelehnten Alternativen können das Unternehmen verunsichern. Diesbezüglich ist der Umgang mit Ungewissheiten für Akteure eine Herausforderung.

Handeln findet grundsätzlich unter Ungewissheit statt und das ständige Vergewärtigen dieser Tatsache würde immobilisieren, weil vor jeder Entscheidung der unabschließbare Prozess der Suche nach vollkommener/vollständiger Information stünde. Das weiß auch die andere Seite und deshalb ist jeder Ent-

---

<sup>125</sup> Vgl. ebd., S. 123.

<sup>126</sup> Ebd.

<sup>127</sup> ABRAHAM, BÜSCHGES, 2009, S. 169.

scheider mit dem Argument angreifbar, nicht alle Fakten berücksichtigt zu haben.<sup>128</sup>

Im mikropolitischen Spiel zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen kann der *Vorwurf*, nicht alle Fakten berücksichtigt zu haben insbesondere für die Bildungsabteilungen zum Problem werden. Das Initiieren qualitativ anspruchsvoller Lern- und Wissensarrangements geht nicht immer mit den Zielsetzungen von Bildungsabteilungen einher. Die Gefahr, dass politische Argumente von Fachabteilungen aufgeführt werden, die die pädagogischen und didaktischen Arrangements nicht berücksichtigt haben, besteht.

Je wichtiger die von den Akteuren zu fällenden Entscheidungen für das Unternehmen sind, desto höher wird auch die Wahrscheinlichkeit, dass Ungewissheiten strategisch platziert werden.

Vorhandene Ungewißheit wird von der zu ihrer Kontrolle fähigen Akteuren in ihren Verhandlungen mit den davon abhängigen Akteuren benützt. Denn Ungewißheit vom Blickpunkt der Probleme ist Macht vom Blickpunkt der Akteure.<sup>129</sup>

Das Szenario wird verschärft, wenn nicht nur Ungewissheit hinsichtlich der Problempunkte herrscht, sondern auch noch Unsicherheit über die Verhaltensweisen der Akteure besteht.

[...] und das Spiel strukturiert sich um eine Logik der Unvorhersehbarkeit herum: Durch seine eigene Unvorhersehbarkeit erzeugt und kontrolliert ein Akteur eine große Ungewißheit gegenüber den anderen.<sup>130</sup>

Das Erzeugen von unsicheren Situationen steigert die Komplexität der Handlungsmöglichkeiten. Für den Unvorhersehbarkeit erzeugenden Akteur kann die Situation als erfolgreich bewertet werden, wenn er sie so strukturiert, dass er von den beteiligten Akteuren als diejenige Instanz wahrgenommen wird, die die ungewissen Szenarien (maßgeblich) lösen, d.h. Komplexität reduzieren und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, kann. Beispielsweise scheint die Gestaltung von Wissensmanagementprozessen in Unternehmen als eine unsichere Situation wahrgenommen zu werden. Die Definition, Strukturierung und das Aufzeigen von Umsetzungsexpertise

---

<sup>128</sup> NEUBERGER 2006, S. 22.

<sup>129</sup> Crozier, Friedberg 1993, S. 13.

<sup>130</sup> Friedberg, Voß 1995, S. 122.

für solche Wissensprozesse durch das Bildungsmanagement beinhaltet die Chance für einen Machtausbau von Bildungsabteilungen. Das Aufgreifen der nicht originären Aufgabe von Bildungsarbeit erzeugt in Unternehmen eine gewisse Unvorhersehbarkeit von Bildungsabteilungen, die die Akzeptanz derselben im (mikro-) politischen Gefüge erhöhen kann.

Akteure können darüber hinaus durch die Vorhersehbarkeit ihrer Verhaltensweisen verunsichern.<sup>131</sup> Beispielsweise wird eine Drohung nur ihrem Status gerecht, wenn bei Nichterfüllung des eingeforderten Verhaltens die in Aussicht gestellte Sanktion erfüllt wird. Die mögliche negative Sanktionierung verunsichert einerseits Akteure im Handlungsprozess, stärkt andererseits die Macht von Entscheidern. „[...]Macht [kann] nur dort entstehen [...], wo ein Entscheider über Unsicherheit *anderer* in Bezug auf seine eigene Entscheidung disponieren kann.“<sup>132</sup>

Die o. a. Ausführungen geben eine Übersicht über die Aspekte von Ungewissheit in Organisationen. Bei aller Unsicherheit stellt der Umgang mit Ungewissheit für Unternehmen dennoch eine Routine dar.

Zu den Funktionsbedingungen organisierten Handelns gehört Ungewissheit, nicht nur die sozusagen statische Ungewissheit bei Momentaufnahmen von Absichten, Plänen, Ressourcen, Koalitionen etc. der ‚anderen Seite‘, sondern auch dynamische Ungewissheit darüber, wie es weitergehen wird bei den anderen, einem selbst und miteinander. Diese Trivialität ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung als Bedingung der Möglichkeit von Mikropolitik.<sup>133</sup>

## **Machtstrukturen**

Die formale Organisationstruktur wird von Unternehmen in der Regel im Organigramm visualisiert und symbolisiert. Die dort aufgeführte Hierarchiestruktur zeichnet die Kompetenzverteilungen im jeweiligen/einzelnen Unternehmen auf. Die Organigramme bilden die formale Machtstruktur der Organisation ab. „Es wird auf institutionelle, strukturierende und strukturierte Gestaltung gesetzt.“<sup>134</sup> Unterstüt-

---

<sup>131</sup> Ebd.

<sup>132</sup> LUHMANN 2006, S. 212.

<sup>133</sup> NEUBERGER 2006, S. 225.

<sup>134</sup> Ebd., S. 136.



zung erhält die Strukturierung durch Philosophie und Ideologie der Unternehmen. Anhand von Symbolen wird „eine sehr komplex gebaute Interaktionslage vereinfacht ausgedrückt und dadurch als Einheit erlebbar [...]. Die Symbolisierung als solche ist unerlässliches Requisit der Machtbildung[...]“<sup>135</sup> und der Machtstrukturierung. Durch Symbole wird ein gemeinsames Verständnis von Normen, Werten, Verhaltensweisen, Bezugssystemen und anderem mehr geschaffen. Die vertrauten und damit aus der Vergangenheit bekannten Schemata fördern die (kollektive) Identitätsbildung und haben die Funktion, das Machtgefüge zu stabilisieren.

Auf der informellen Ebene kann es zu Machtstrukturen kommen, die konträr zur formalen Organisations- und Machtstruktur laufen. Informelle Kommunikations- und Verhandlungsstrukturen bieten die Möglichkeit zur Unterwanderung der offiziellen Strukturen und erzeugen Gegenmacht.

Diese Machtstruktur, die die formalen Vorschriften ergänzt, berichtigt, ja sogar beseitigt, stellt im Grunde das wirkliche Organigramm der Organisation dar. Die Strategien aller Akteure bilden sich letztlich in Bezug auf sie und richten sich an ihr aus.<sup>136</sup>

Informelle Machtkonstellationen bilden sich häufig in Netzwerken, die zur Machtausübung beispielsweise Handlungsfelder strukturieren, Kompetenz symbolisieren und Koalitionen bilden. Die Mitgliedschaft in Netzwerken und /oder das Führen von Netzwerken ist für Bildungsakteure bedeutsam, da Netzwerke Kontakte zu Akteuren schaffen können, die auf formalen Weg nicht zu Stande kommen.

Sobald Organisationen zu operieren beginnen und eigene Komplexität aufbauen, lösen sie die strikte Kopplung ihres formalen Konzepts in lose Kopplungen auf. Damit bekomme die formale Struktur den Hauptsinn der Darstellung und Erhaltung von Legitimität.<sup>137</sup>

Die Darstellung der Legitimität wird insbesondere in den Selbstbeschreibungen der Organisation sichtbar. Sie sind dynamischer als die formale Organisationsbeschreibung. Sie unterliegen einem stärkeren Zeit- und Erwartungsdruck durch die internen Akteure und der Umwelt.

---

<sup>135</sup> LUHMANN 2003, S. 32.

<sup>136</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 55.

<sup>137</sup> LUHMANN 2006, S. 77.

## Machtquellen

Organisationen und ihre Mitglieder verfügen über unterschiedliche Machtquellen, von denen im Folgenden die Machtquellen Expertise, Selbstreferenz/Fremdreferenz, Wissensmanagement und Regeln beispielhaft beschrieben werden.

Die Machtquelle der Expertise fundiert auf „der Beherrschung eines spezifischen Sachwissens und der funktionalen Spezialisierung“<sup>138</sup>. Sie stellt die fachliche Autorität in Unternehmen dar. Generiert wird sie durch Stellenbeschreibungen und Stellenbesetzung, die Generierung interner und externer ExpertInnen-Netzwerke, den Aufbau von Nachwuchskräften, *recruiting* und anderes mehr. Die Sicherstellung der fachlichen Expertise als Machtquelle spielt insbesondere in den Bereich der Personalentwicklung- und Planung hinein. Diesbezüglich wird der fachlichen Besetzung der Leitungspositionen von Bildungsabteilungen als ein Aspekt der empirischen Untersuchung Aufmerksamkeit geschenkt.

Die Fähigkeit zur Erstellung von Selbstreferenz unter Einbezug von Fremdreferenz stellt eine weitere Machtquelle von Organisationen dar. Dabei kommt dem Aufbau von „Beziehungen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt, oder besser, ihren Umweltsegmenten“<sup>139</sup> besondere Bedeutung zu. Die Unternehmensleistungen „das heißt die Ergebnisse ihrer Politik, [werden] sowohl innerhalb der Organisation als auch ihrer Umwelt gemessen.“<sup>140</sup>

In der Regel sind Unternehmen von der Umwelt als Auftraggeber und Abnehmer abhängig und haben ein hohes Interesse, möglichst störungsfreie, stabile Beziehungen zu unterschiedlichen Umweltsegmenten aufzubauen und auszubauen. Die Tendenz scheint zunehmend zu sein. Insbesondere unter den Gesichtspunkten von Globalisierung, Fusionierung und *networking* wird der Kapazität der Beziehungs-

---

<sup>138</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 50.

<sup>139</sup> Vgl. ebd.

<sup>140</sup> Ebd., S. 74.

pflege zukünftig eine besondere Bedeutung zukommen. „Die Vernetzungen zwischen Systemen und Umwelten nehmen nicht ab, sondern zu.“<sup>141</sup>

Eine weitere wichtige Machtquelle ergibt sich für die Unternehmen im Bereich der Verteilung von Informationen und der Generierung von Wissen. Die Machtquelle, die „aus der Kontrolle von Informationen und Kommunikationskanälen [herührt]“<sup>142</sup> ist für Unternehmen von politischer und strategischer Bedeutung. Akteure haben ein hohes Interesse daran, Informationsflüsse zu kontrollieren und Kommunikationskanäle zu lenken. Die Bereitstellung und Verteilung von (Herrschafts-) Wissen in Unternehmen, die Entscheidung darüber, was als Wissen für das Unternehmen dauerhaft von Bedeutung ist, die Beschaffung von (externem) Expertenwissen, das Zurückhalten von Informationen bilden zentrale Einsatzfelder von Machtbeziehungen.<sup>143</sup> Die Einführung und Gestaltung von Wissensmanagement als Bildungsinnovation in Unternehmen kann einen Eingriff in bestehende Machtstrukturen bedeuten. Ob sich Unternehmen der Herausforderung stellen, wird anhand der Ergebnisse der empirischen Untersuchung beschrieben.

Das Vorhandensein „allgemeiner organisatorischer Regeln“<sup>144</sup> bildet das Grundgerüst einer jeden Organisation. Regeln, Normen, und Vorschriften legen den Akteuren Zwang auf. Dabei kann es sich sowohl um explizit durch das Unternehmen formulierte Regelwerke handeln, als auch um implizit gelebte organisatorische Vorgehensweisen sowie von der Umwelt auferlegte Regeln (z. B. Gesetze). Regeln setzen Grenzen. Für Unternehmen ist es überlebenswichtig, die Grenzen so zu ziehen, dass die Akteure handlungsfähig sind und bleiben und nicht in (dauerhaften) Widerstand gegen bestehende Regulierungsschemata treten. Regeln sind nicht eindeutig,

sondern passen sich äußerst unterschiedlichen Anwendungen an: sie können in einem defensiven wie einem offensiven Sinn, in Spielen ‚mit dem System‘ wie in Spielen ‚gegen das System‘ benutzt werden.<sup>145</sup>

---

<sup>141</sup> LUHMANN 2006, S. 70.

<sup>142</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 50.

<sup>143</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 112.

<sup>144</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 50.

<sup>145</sup> Ebd., S. 125.

## Machtbeziehungen

Machtbeziehungen stellen eine schwierige Beziehungsform in Organisationen dar. Machtbeziehungen beruhen einerseits auf Herrschaft und sind andererseits auf Kooperationen angewiesen. Die Interdependenz wird als Kräfteverhältnis beschrieben, „aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist.“<sup>146</sup> Im Organisationsorganigramm sind die formalen Machtbeziehungen abzulesen. Hierarchisch organisiert finden sich auf vertikaler Ebene die Herrschaftsbeziehungen, während die Kooperationsbeziehungen überwiegend auf horizontaler Ebene angesiedelt sind.

Definiert man Herrschaft als „eine asymmetrische soziale Wechselbeziehung von Befehlsgebung und Gehorsamsleistung [...], in der eine Person, Gruppe oder Organisation anderen (zeitweilig) Unterordnung aufzwingen und Folgebereitschaft erwarten kann“<sup>147</sup> und Kooperation „als frühes Stadium von Integrationsprozessen [...], bei dem gemeinsame, arbeitsteilige Handlungen entwickelt werden“<sup>148</sup>, so stellt sich die prekäre Situation von organisationalen Machtbeziehungen dar und es ergibt sich die Frage nach der Handhabung derselben. Die Handhabung solcher Gegensätze liegt in der Realisierung gemeinsamer Vorhaben und Zielvorgaben.<sup>149</sup> In den *Verbundvorhaben* gelingt es bestimmten Akteuren, eine Vermittlerposition zu besetzen, die die unterschiedlichen Interessen von Herrschaft und Kooperation gestaltbar und steuerbar machen.

Jedes konkrete Handlungssystem verfügt über seine ‚Integratoren‘, d.h. es erzeugt Akteure, die sich kraft ihrer Stellung im System in der Position des Schiedsrichters zwischen den widersprüchlichen Interessen der Beteiligten befinden und die faktisch, wenn auch nicht rechtlich, einen Teil der Regulierung (Steuerung) gewährleisten, indem sie die Abstimmungen und den Ausgleich zwischen Akteuren herbeiführen, ohne die das System nicht Bestand haben könnte.<sup>150</sup>

---

<sup>146</sup> Ebd., S. 41.

<sup>147</sup> NOHLEN, SCHULTZE 2005, S. 340.

<sup>148</sup> Ebd., S. 482.

<sup>149</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 113–114.

<sup>150</sup> Ebd., S. 161.

Damit hat der Aspekt, ob eine IntegratorInnen Funktion in Bildungsabteilungen und Fachabteilungen anzutreffen ist und zur gemeinsamen Zielverfolgung in Unternehmen beiträgt, hohe Relevanz.

In der empirischen Untersuchung wird die Frage der (Macht-)Beziehung der Bildungsabteilungen und ihrer Akteure zu den Fachabteilungen und deren Akteuren vertiefend aufgegriffen.

## 2.6 Politik

Jede Organisation beinhaltet eine politische Dimension, in der sich ihre Mitglieder bewegen. „Politik dient dem Aufbau, der Nutzung und Veränderung sozialer Ordnungen (Institutionen), um in ihrem Rahmen eigene Überzeugungen und Interessen (besser) durchsetzen zu können.“<sup>151</sup> Politik ist personenabhängig. Der Grad des Ausmaßes der politischen Aktivitäten und Handlungen der Akteure kann sehr unterschiedlich sein. Die Bandbreite reicht von Akteuren, die autonom politische Strategien und Ziele verfolgen, bis zu Akteuren, die keine bewussten politischen Handlungen vornehmen. Die aktive oder passive politische Haltung individueller Akteure kann sich in der politischen Haltung von Abteilungen widerspiegeln.

Politik in Organisationen zu betreiben bedeutet, Durchsetzungsstrategien hinsichtlich persönlicher und/oder organisationaler Ziele so zu platzieren, dass sie, falls auf formalem Weg nicht erreichbar, auf informellem Weg angenommen werden.<sup>152</sup> Ein solches Vorgehen beinhaltet die Möglichkeit der Manipulation anderer Akteure. Die Reflexion darüber, dass Manipulation der Zielerreichung dient und ob sie als probates Mittel anerkannt wird, sollte von Bildungsabteilungen geführt werden, die an einer höherwertigen Positionierung in Unternehmen interessiert sind.

Unternehmenspolitik ist mit Erwartungshaltungen unterschiedlichster Akteure (Organisationsmitglieder, Umwelt) verbunden. Für Unternehmen empfiehlt es sich, „den Erwartungsbegriff als Grundlage für die Definition von Strukturen“<sup>153</sup> einschließlich politischer Strukturen aufzugreifen. Politische Strukturen werden durch Erwartungen an die operierenden Akteure und von operierenden Akteuren geprägt.<sup>154</sup> Strukturierungshilfe leistet die Organisation durch die Zentralisierung der politischen Struktur, die auf der formalen Ebene dem Organigramm des Unternehmens entspricht. Auf formalem Wege werden analog des Organigramms politische Prozesse initiiert und gesteuert, denen gemein ist,

---

<sup>151</sup> NEUBERGER 2006, S. 25.

<sup>152</sup> Vgl. ebd., S. 41.

<sup>153</sup> LUHMANN, BAECKER 2009, S. 103.

<sup>154</sup> Vgl. ebd.

dass sie *grenzüberschreitend* sind (mehrere Subsysteme oder *stakeholders* betreffen, die nach anderen Gesetzmäßigkeiten operieren), *unsicher* (unvorhersehbar in Verlauf und Ergebnis, nicht ausrechenbar in Dauer und Kosten) und *umstritten* (es gibt stets mehrere Wege zum Ziele und verschiedene Möglichkeiten Ressourcen zu verteilen).<sup>155</sup>

Das zeigt, dass organisationale politische Prozesse zugleich durch eine hohe Ungewissheit und eine hohe Komplexität bestimmt werden. Die Situation wird für Unternehmen durch das Faktum, dass politische Prozesse nicht nur auf der formalen Ebene, sondern auch auf der informellen Ebene betrieben werden, noch brisanter. Das Unternehmen ist gezwungen, Risikominimierung zu betreiben, um unternehmenszielgerichtet handlungsfähig zu bleiben. Eine Reduktion von Komplexität und damit verbunden eine (wenn auch nicht umfassende, so doch annähernd umfassende) Überschaubarkeit der laufenden politischen Aktivitäten und Prozesse zu erlangen, wird von den Unternehmen mit unterschiedlichen Maßnahmen betrieben werden müssen. Dabei sollte insbesondere den nicht formalen politischen Strukturen Interesse gewidmet werden. Die Förderung von Koalitionsbildung, Netzwerken und Kontaktintensität<sup>156</sup>, aber auch das Besetzen strategischer Stellen mit fachlich inkompetenten, aber politisch raffinierten Akteuren<sup>157</sup> oder politisch inkompetenten und fachlich professionellen Akteuren können probate Mittel sein.

Die Erhöhung der Unternehmenskomplexität durch politische Aktivitäten und Prozesse verlangt den Unternehmen eine erhöhte Reflexivität und damit einhergehend einen Spontaneitätsverlust ab.<sup>158</sup> Politische Spiele sind – mit Ausnahmen - im Unternehmen darauf ausgerichtet - trotz hoher Dynamik – die Systemstabilität vor Veränderungen und damit möglicher Instabilität zu schützen.

## **Politische Akteure**

Die Einführung und Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Unternehmen kann als (politisches) Spiel betrachtet werden. Bildungsabteilungen stehen

---

<sup>155</sup> NEUBERGER 2006, S. 35.

<sup>156</sup> Vgl. ebd., S. 41.

<sup>157</sup> Vgl. ebd.

<sup>158</sup> Vgl. LUHMANN 2009, S. 79–80.

vor der Aufgabe das Spiel zu initiieren und einen damit einhergehenden Veränderungsprozess zu steuern. Das Bildungsmanagement ist gefordert als politischer Akteur in Interaktionen zu treten. Interaktionen bestimmen wesentliche Verhaltensspielräume politischer Akteure in dynamischen und dennoch auf Statik ausgerichteten Organisationen. Alle Handlungen, Kommunikationsbeziehungen und sozialen Beziehungen, die innerhalb des Unternehmens zwischen Akteuren wahrgenommen und ausgeführt werden, zielen darauf ab.<sup>159</sup> Das Unternehmen ist stets bemüht, die Interaktionen durch Strukturgebung zu steuern, zu kontrollieren und zu reduzieren. Die Organisationsmitglieder handeln politisch, sie geben den Strukturen einen politischen Rahmen. „Die menschliche Interaktion, auch in sehr strukturierten Handlungsfeldern, ist immer auch politisch, d.h. sie bringt alle die Phänomene ins Spiel, die man normalerweise dem Feld der Politik zuordnet.“<sup>160</sup> Die (Bildungs-)Akteure handeln in kontrollierten politischen Unternehmensstrukturen und sind hier möglichen Sanktionen ausgesetzt.

Und sie stehen unter dem Zwang dieser Sanktionsmöglichkeiten umso mehr, je besser und leichter die Leistung, das heißt, die Ergebnisse ihrer Politik, sowohl innerhalb der Organisation als auch in ihrer Umwelt gemessen werden können.<sup>161</sup>

Um negativen Sanktionen nicht ausgesetzt zu werden, ist es im Interesse der (Bildungs-) Akteure, ihr Handeln und die Prüfbarkeit desselben intransparent zu gestalten. Das gelingt besonders durch das Aufsetzen (informeller, politischer) Spiele. So können politische Ziele je nach Spielart durch die Akteure beispielsweise in strategisch offensiven oder strategisch defensiven Spielen verfolgt werden. Zu beachten ist, dass (Bildungs-) Akteure innerhalb der Organisation in der Regel nicht nur in einem Spiel TeilnehmerIn sind. Unternehmensbezogen nutzen sie die Möglichkeit „innerhalb der Spielstrukturen ihren Platz zu ändern oder von einem Spiel zum anderen überzuwechseln.“<sup>162</sup> Die Flexibilität unterliegt der Zielsetzung Ressourcen auszubauen und eigene Ressourcen zu schützen. Durch die spielerische Dynamik und den spielerischen Wechsel werden darüber hinaus politische Ziele reflektiert und gegebenenfalls modifiziert. Alle Akteure stehen dabei vor einer dreifachen Heraus-

---

<sup>159</sup> Vgl. SCHÄFERS, KOPP, ET AL. 1999, S. 117.

<sup>160</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 9.

<sup>161</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 74.

<sup>162</sup> Ebd., S. 146.



forderung: der Selbstreflexivität zwecks Überprüfung der eigenen Motive und Positionen, der Überprüfung der Motivationsstruktur und Positionierung der anderen Akteure sowie der strategisch sinnvollen Einbindung derselben in das politische Handeln auf Mikroebene. „Mikropolitisch handelt, wer durch die Nutzung Anderer in Organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt.“<sup>163</sup> Die Interessen sind erfolgsgerichtet und abhängig von dem *Mitspielen* der anderen Akteure. Die Übernahme der politischen *Spielführerschaft* mit dem Ziel, ein politisch erfolgreiches Spiel zu spielen, ist abhängig von den Kompetenzen des *Spielführers / der Spielführerin* und der Bereitschaft aller beteiligten Akteure in einen Lernprozess zu treten. „[...] das Problem besteht im Lernen aller Akteure zusammen: darin liegt die Bedingung für den Erfolg des neuen Spiels.“<sup>164</sup> Um den gemeinsamen Lernprozess initiieren und implementieren zu können, bedarf es der Empathie. Trotz möglicher Manipulation, Überzeugungsarbeit und anderem mehr, sollte den beteiligten Akteuren das Gefühl der Freiwilligkeit der Beteiligung am Spiel vermittelt werden, damit sie ihre Motive intrinsisch aktivieren können.

Denn ‚Motiv‘ ist in der Sprachregelung etwas, was im Handelnden selbst zu entscheiden ist. Es zeugt von erheblicher Distanz zu den sozialen und psychologischen Realitäten, wenn Manager meinen und sagen, sie wollten Mitglieder der Organisation ‚motivieren‘.<sup>165</sup>

Als politische Akteure verfügen Bildungsabteilungen und deren Mitglieder über Erfahrungen in der Gestaltung von Lern- und Wissensprozessen, die ihnen in Bezug auf die Akquisition und Führung von SpielteilnehmerInnen zum Vorteil gereichen können. Ob sie die Motivation und Kompetenzen besitzen als politische Akteure die Spielführerschaft bei der Implementierung und Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement zu übernehmen und das Risiko eingehen –stärker als bisher – überprüft und gegebenenfalls sanktioniert zu werden, wird maßgeblich von der politischen Einstellung des Bildungsmanagement abhängen.

---

<sup>163</sup> NEUBERGER 2006, S. 18.

<sup>164</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 249.

<sup>165</sup> LUHMANN 2006, S. 96–97.

## 2.7 Probleme

Für Bildungsabteilungen, die ihren Machthorizont erweitern ist der aktive Umgang mit Problemen unumgänglich. Je früher sie sich an einem Problem beteiligen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit dass sie maßgeblich in dessen Lösungsprozess involviert sind. Die Kategorie widmet sich den auftretenden Problemen in Organisationen im Kontext von Macht.

Organisationen sind immer bemüht, Komplexität zu reduzieren und so zu selektieren, dass Entscheidungsgrundlagen entstehen. Dabei kommt der Selbstbeobachtung und der Beobachtung der Umwelt gleichermaßen Bedeutung zu, da eine Organisation sich nur durch Unterscheidung von der Umwelt abgrenzen kann. Unternehmen sind also bemüht, sich klare Grenzen (Systemgrenzen) anzueignen, um als eigenständige Systeme in der Umwelt agieren zu können. Die Vorgehensweise beinhaltet jedoch ein Problem. „Komplexität [...] ist kein System, weil sie keine Grenzen hat.“<sup>166</sup> Organisationsgrenzen müssen somit einerseits so durchlässig gestaltet werden, dass sie Komplexität integrieren können, und andererseits so gesichert werden, dass sie Komplexität schon vor Eintritt in das Unternehmen, unter Inanspruchnahme von Selbstreferenz filtern (reduzieren), um als eigenständige Organisation bestehen zu können.

Um Probleme lösen zu können, definieren Organisationen Probleme.

Indem man ein Problem definiert, definiert man auch die Relevanz von Fachwissen, Know-how und Handlungsmöglichkeiten, über die die an dieser Frage interessierten Akteure verfügen.<sup>167</sup>

Die Definition des Problems benötigt Fachexpertise, um den zu bestimmenden Sachverhalt beschreiben und abgrenzen zu können. Damit wird der Rahmen für die Problemlösung vorgegeben und unter der Vorgabe werden Ressourcen und einzu- bindende Akteure ausgewählt. Das beinhaltet gleichzeitig einen Ausschluss von Ressourcen und Akteuren. Der Prozess kann von Akteuren ganz bewusst gestaltet sein, um die eigene Position zu stärken. „Denn das was von den Problemen aus gesehen

---

<sup>166</sup> LUHMANN 2009, S. 4.

<sup>167</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 118.

Ungewissheit ist, bedeutet aus Sicht der Akteure Macht.“<sup>168</sup> Ein Problem zu definieren, damit es unter Zuhilfenahme bestimmter Akteure erfolgreich gelöst werden kann, und gleichzeitig so zu definieren, dass es andere Akteure vom Erfolg der Problemlösung ausschließt, stärkt die Machtposition.<sup>169</sup> Bei der Implementierung und Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagementlösungen ist der oben beschriebene Aspekt von Bildungsabteilungen besonders zu beachten. Er beinhaltet für sie die Chance, organisationale E-Learning und Wissensmanagement Konzepte so zu definieren, dass die Profilierung anderer Akteure - wenn auch nicht ausgeschlossen - erschwert wird. Dazu kann auch die (Un-) bewusste Verdeckung von Problemen beitragen.<sup>170</sup> Problemlösungsprozesse binden immer monetäre Ressourcen, technische Ressourcen und Humanressourcen.

Dem Nichtdefinieren von Problemen kann eine strategische Entscheidung zu Grunde liegen, die hilft Ressourcen zu sparen und politische Zielsetzungen umzusetzen. Die Thematisierung von Problemen ist eine politische Entscheidung, um Macht zu bewahren oder auszubauen. „Macht setzt voraus, daß nicht zu viele Probleme erzeugt werden, die nur mit Macht gelöst werden können.“<sup>171</sup> Die Begrenzung von Problemen innerhalb des Unternehmens ist ein Indikator für die Erhaltung von Stabilität in Organisationen.

In der Unternehmenspraxis ergibt sich eine weitere Problemlage. Nicht immer schaffen es die Akteure, Probleme sinnvoll zu beschreiben. In der Praxis ist die Problem Definition oft zu eng oder zu weit gefasst, bzw. wird das vermeintliche Problem von den beteiligten Akteuren unterschiedlich wahrgenommen und verbalisiert.

Oft geht es zunächst einmal darum, das Problem zu entdecken, das die bisherige Praxis inspiriert hat. [...] Zuweilen geht es darum, Arten des Umgangs mit schlecht definierten und schlecht definierbaren Problemen zu entwickeln.<sup>172</sup>

So stehen Bildungsabteilungen häufig vor der Herausforderung, die tatsächlichen Probleme der Fachabteilungen zu eruieren. Damit kann ein Anliegen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden, beispielsweise hinsichtlich der Kom-

---

<sup>168</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 256.

<sup>169</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 96.

<sup>170</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 339.

<sup>171</sup> LUHMANN 2003, S. 73.

<sup>172</sup> LUHMANN 2006, S. 434.

petenz von MitarbeiterInnen oder der Qualität des Arbeitsprozesses. Es kann als technisches Problem gesehen oder einem anderen Problemtyp zugeordnet werden. Unterschiedliche Problemtypen können unterschiedliche Problemlösungsstrategien erfordern.

### **Der Aufbau von Ungewissheit durch Akteure**

Die Definition von Problemen durch Akteure beinhaltet das Element der Ungewissheit.<sup>173</sup> Neben den problemimmanenten Unsicherheitsfaktoren (natürliche Ungewissheitsquellen) liegt es im Interesse der *Macht-Akteure*, künstliche Ungewissheitsquellen aufzubauen<sup>174</sup>, deren Kontrolle sie sich selbst, aber nicht den anderen beteiligten Akteuren zugestehen. Der Aufbau der künstlichen Ungewissheiten dient der Risikominimierung im Problemlösungsprozess. Künstliche Ungewissheiten werden durch die sie produzierenden Akteure so konstruiert, dass sie für sie selbst steuerbar und handhabbar bleiben und somit zum Erfolgsgaranten im Problemlösungsprozess werden. Gegenüber natürlichen Ungewissheitsquellen sind künstliche Ungewissheitsquellen leichter zu lenken und können wiederum in der Erfolgszuschreibung Akteuren zugewiesen werden. Organisationale Probleme werden infolgedessen häufig nicht vollständig sondern lediglich zufriedenstellend gelöst.<sup>175</sup> Die Wahl der beschriebenen Vorgehensweise durch das Bildungsmanagement kann, in Bezug auf die Problem Definition von E-Learning und Wissensmanagement, zu einer erhöhten Reputation von Bildungsabteilungen führen.

---

<sup>173</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 255.

<sup>174</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 17.

<sup>175</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 256.

## 2.8 Sozialer Wandel

Die erfolgreiche Platzierung von Lern- und Wissensprozessen in Unternehmen durch Bildungsabteilungen hat Einfluss auf Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse. Im Vordergrund der von den Bildungsabteilungen konzipierten Entwicklungsprogramme stehen soziale Verhaltensveränderungen von Akteuren und die Veränderung von organisationalen Kulturmustern. Für die Zielerreichung ist es für Bildungsakteure notwendig, sich mit sozialen Wandlungsprozessen auseinanderzusetzen. Dafür sind die u. a. Kenntnisse über die Aspekte sozialen Wandels in Unternehmen hilfreich.

Ein Unternehmen, das als selbstreferenzielles System fungiert, ist darauf ausgerichtet, bewährte Organisationsstrukturen zu bewahren. Dem gegenüber stehen Organisationsentwicklungsprozesse, die nur durch Veränderung erfolgreich betrieben werden können. Hierbei werden insbesondere Veränderungen der Formalstruktur, Veränderungen auf der technischen Ebene und organisatorische Veränderungen auf der Verhaltensebene der Organisationsmitglieder berührt.<sup>176</sup> Sozialer Wandel steht für Veränderungen auf Basis der Sozialstruktur eines Unternehmens, seinen Kulturmustern, sozialen Handlungen und Bewusstseinsinhalten.<sup>177</sup>

Sozialer Wandel in Organisationen wird durch die Veränderung von Handlungssystemen vollzogen.<sup>178</sup> Die Handlungssysteme werden durch das Verhalten von Akteuren in bestimmten *Spielsituationen* bestimmt. Die Veränderung eines Handlungsspielraums ist geprägt durch Verhaltensveränderung von Akteuren.<sup>179</sup> Um die Veränderung für das Unternehmen wahrnehmbar zu machen, muss sie einen Unterschied zur bisherigen sozialen Konstruktion darstellen.

Diese soziale Konstruktion ist immer zugleich Produktion und Reproduktion einer Ordnung: sie stützt sich auf die in einem Handlungsfeld schon vorhandenen Gegebenheiten und wandelt sie gleichzeitig um.<sup>180</sup>

---

<sup>176</sup>Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 331.

<sup>177</sup> Vgl. SCHÄFERS, KOPP ET AL. 2006, S. 346.

<sup>178</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 240.

<sup>179</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 331.

<sup>180</sup> Ebd., S. 7.

Sozialer Wandel in Unternehmen initiiert einen Organisationsentwicklungsprozess und damit einen (kollektiven) Lernprozess. Dabei gehen der soziale Wandel und der organisationale Wandel eine interdependente Beziehung ein.

Der Begriff des organisatorischen Wandels bezieht sich immer und ausschließlich auf die Strukturen des Systems, nie auf seine Operationen, nie also auf die Ebene, auf der die Dynamik des Systems sich realisiert.<sup>181</sup>

Während sozialer Wandel sich in der Dynamik des Systems durch Veränderung des Handlungssystems mit Hilfe seiner Akteure belebt, wird organisationaler Wandel in der Produktion und Reproduktion von Ordnung sichtbar.

Organisationale Entwicklungsprozesse (Wandlungsprozesse) sind eine systemische Entscheidung. Nur das Unternehmen kann im Rahmen von Selbstreflexivität entscheiden, ob die Organisationsziele und die dafür eingesetzten Mittel bewahrt oder modifiziert werden müssen und welche (sozialen) Veränderungsprozesse gegebenenfalls aktiviert werden sollen. Dabei unterliegen die Organisationen häufig Umwelt bedingten Zwängen. „Ein Wandel der Organisationskultur wird oft durch einen gesellschaftlichen Wertewandel induziert sein.“<sup>182</sup> Die Werte werden als geltende Festpunkte der Handlungsorientierung angenommen<sup>183</sup>, deren Integration in die organisationalen Strukturen und Handlungsprozesse dem Unternehmen in der Regel eine Steigerung der Wertschöpfung und/oder eine Steigerung von Prestige einbringen.

Mit der Entscheidung für Wandel, vollzieht sich ein Aufzeigen von Differenz(en) zu bisher gelebten Verhaltensweisen und festgelegten Strukturen. Mit dem Veränderungsprozess wird ein Element von Ungewissheit verbunden.<sup>184</sup> Die Ungewissheit zuzulassen und damit eine Entscheidung für „eine Wette auf eine ungewisse Zukunft“<sup>185</sup> zu treffen, verlangt von der Organisation und ihren Mitgliedern die Fähigkeit zu (kollektivem) Lernen.

---

<sup>181</sup> LUHMANN 2006, S. 331.

<sup>182</sup> LUHMANN 2006, S. 245.

<sup>183</sup> Vgl. ebd., S. 431.

<sup>184</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 255.

<sup>185</sup> Ebd., S. 45.

## Ressourcen

Das Definieren organisationaler Probleme beinhaltet implizit die Definition von Ressourcen. Bildungsabteilungen, die sich mit der Initiierung und Steuerung sozialer Wandlungsprozesse befassen, müssen die benötigten Ressourcen definieren und akquirieren und ein Bewusstsein darüber entwickeln, dass Ressourcen in dynamischen Prozessen modifizierbar sein sollten. Mit der Festlegung der benötigten Ressourcen stellt sich das Problem der Aktivierung derselben. Neben technischen und organisatorischen Ressourcen stellt eine große Herausforderung „die Mobilisierung der von den anderen gemeisterten Ressourcen [dar], was nichts anderes bedeutet, als von den anderen das jeweils gebrauchte Verhalten zu erlangen.“<sup>186</sup> Solches Verhalten wird benötigt, um Einfluss auf die Problemlösung nehmen zu können. Dabei handelt es sich in der Regel um zeitliche, sachliche und soziale Kompetenzen, die die zur Problemlösung aufgeforderten Akteure einbringen sollen. Die Kompetenzen werden in Autorität, Reputation und Führung unterschieden. Der zeitlich generalisierte Einfluss wird Autorität, der sachlich generalisierte Einfluss Reputation und der sozial generalisierte Einfluss Führung genannt.<sup>187</sup> Die Einflussfaktoren (Ressourcen) der Akteure gestalten die Gegenwart und die Zukunft des Unternehmens und werden wiederum besonders von der ungewissen aber komplexen Zukunft beeinflusst. „Das Unbekanntsein der Zukunft ist die wichtigste und die bleibende, ständig erneuerte Ressource der Entscheidungsprozesse.“<sup>188</sup> Ressourcen unterliegen der Dynamik der Entscheidungen, Entscheidungen der Dynamik des Handelns in der Gegenwart zwecks Gestaltung der zukünftigen Gegenwart. Zur Unsicherheitsabsorption benötigt jede Entscheidung spezifische Ressourcen.

Ressourcen beeinflussen innerhalb des Unternehmens einerseits das Erhalten der Systemstabilität, andererseits können sie Innovationen und Veränderungsprozesse unterstützen. Die Organisation selbst muss, um sich der Möglichkeiten bewusst sein, über ein *Gedächtnis* verfügen, auf das bei Entscheidungsprozessen als Ressource zurückgegriffen werden kann.<sup>189</sup> Akteure können auf das Gedächtnis, das die

---

<sup>186</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 262.

<sup>187</sup> Vgl. LUHMANN 2003, S. 75.

<sup>188</sup> LUHMANN 2006, S. 284.

<sup>189</sup> Vgl. ebd., S. 157.

Entscheidungen und deren Auswirkungen in der Vergangenheit beinhaltet, zurückgreifen. Dabei findet eine bewusste Auswahl bewährter und nicht bewährter Lösungswege sowie der Ausschluss von Alternativen in Bezug auf die Vergangenheit statt, die bei der Gestaltung der Zukunft die Differenz zur Gegenwart verdeutlichen helfen sollen.

Reformen werden zwischen Vergangenheit und Zukunft eingeklinkt. [...] Insofern gehört ein verschwiegenes Vergessen, nämlich das Vergessen der Gründe, aus denen frühere Reformen gescheitert sind, zu den wichtigsten Ressourcen der Reformer.<sup>190</sup>

Für die Gestaltung von Zukunft und das Durchsetzen von Innovationen kann es hilfreich sein, gescheiterte Reformen (bewusst) zu vergessen. Die Vorgehensweise hilft, den Widerstand anderer Akteure zu reduzieren. Die o. a. Ausführungen haben Auswirkungen auf die Gestaltung neuer Formen von Lern- und Bildungsarrangements. Bildungsakteure sind einerseits gefordert „Bedeutungszusammenhänge zwischen vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Handlungen [herzustellen]“.<sup>191</sup> Andererseits müssen sie Entscheidungen darüber treffen, welche im organisationalen Gedächtnis vorliegenden (gescheiterten) Innovationen bewusst nicht beachtet werden, um gegenwärtigen und zukünftigen sozialen Wandel nicht zu gefährden.

## **Soziale Akteure**

Akteure, die innerhalb der Organisation sozialstrukturelle Relevanz erhalten<sup>192</sup>, werden im Rahmen der Arbeit als soziale Akteure bezeichnet. Soziale Akteure gestalten Tauschbeziehungen mit Hilfe von Transparenz und Kommunikationsbereitschaft mit dem Ziel, eine Vertrauensbasis zu den beteiligten Akteuren aufzubauen. „Vertrauensbildung ist [...] auf leicht interpretierbare Situationen angewiesen und [...] deswegen auf Möglichkeiten der Kommunikation.“<sup>193</sup> Die Konstellation ist für das Verhältnis von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen von besonderer Bedeutung. Die Abstimmungsprozesse bezüglich Bildungsarrangements bedürfen eines gemein-

---

<sup>190</sup> LUHMANN 2006, S. 338.

<sup>191</sup> KERRES, DE WITT 2011, in: Jahrbuch Medienpädagogik 9.

<sup>192</sup> Vgl. LUHMANN 2009, S. 59.

<sup>193</sup> Ebd., S. 54.



samen kommunikativen Verständnisses darüber, wie der Bildungsanspruch von Fachabteilungen zu erheben, zu definieren und umzusetzen ist.

Soziale Akteure übernehmen in den Unternehmensspielen einen kommunikativen Part und wirken als Regulator stillschweigender Zusammenspiele, die insbesondere der Machtabsicherung und Machtstärkung weniger Akteure dienen. Der Aufbau von (sozialer) Führungskompetenz als sozial generalisierte Einflussgröße mündet in partizipativen Vorgehensweisen,

die in der Lage sind, Erfahrung, Know-how, Vorschläge, Ideen, Lösungen, kurz die Beiträge der an der Veränderung interessierten und von ihr betroffenen Akteure auf den verschiedenen Ebenen der Organisation zu mobilisieren.<sup>194</sup>

Die Vorgehensweise ist auf (demokratische) Beteiligung anderer Akteure sowie auf gemeinsame Lernprozesse gerichtet. Problemlösungsprozesse, Innovationsprozesse aber auch Prozesse der Systemstabilisierung profitieren von den Interaktionszusammenhängen, die wiederum Lernprozesse anstoßen.

In der Rolle als sozialer Innovationsakteur ergibt sich für das Bildungsmanagement die Notwendigkeit, insbesondere vertikale Kommunikationswege auszubauen. Ziel ist es das *commitment* des *top-managements* für innovative Bildungsarrangements zu erhalten, sowie die Umsetzung von Bildungslösungen in den Abteilungen zu unterstützen.

### **Dimension des Lernens**

Mit der Überführung selbstorganisierten Lernens in organisationale Lernprozesse und die Entwicklung organisationaler Wissensmanagementkompetenz unterstützen Bildungsabteilungen eine professionelle Personal- und Organisationsentwicklung. Dabei unterliegen sie selbst einem Lernprozess, der zu Veränderungen in ihrem Leistungsspektrum führen kann. In der Regel wird das Leistungsspektrum erweitert. Eine solche Professionalisierung von Bildungsarbeit beinhaltet den Erwerb bzw. den Ausbau von Kenntnissen der Dimension des Lernens.

---

<sup>194</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 350.

Organisationen unterscheiden zwischen kollektiven und individuellen Lernprozessen. Beiden gemein ist, dass der Lernerfolg als Differenz zur Ausgangssituation gemessen werden kann. „Ferner gilt die allgemeine Voraussetzung des Lernens, dass die Organisation zwischen Erfolg und Misserfolg unterscheiden kann.“<sup>195</sup> Um Lernen messbar zu machen, müssen Organisationen über Annahmen verfügen, was Lernen auf individueller und kollektiver Ebene bedeutet. BACK, BENDEL, ET AL. definieren Lernen als den „Erwerb von nicht angeborenen Weltorientierungen und Handlungs- bzw. Verhaltensmöglichkeiten.“<sup>196</sup> Die Sichtweise berücksichtigt vorrangig die individuelle Perspektive des Lernens. Um organisationales Lernen und somit Organisationsentwicklung betreiben zu können, ist die individuelle Perspektive notwendig aber nicht hinreichend. Sie muss durch kollektive Lernprozesse ergänzt werden. Auf organisationaler Ebene kann dies insbesondere durch die Anwendung von Wissen geschehen. „Lernen wird als [...] das Aneignen und Hinzugewinnen von Wissen verstanden.“<sup>197</sup> Sowohl kollektives Wissen als auch individuelles Wissen fließen in das Unternehmenswissen ein und bilden das Systemgedächtnis. Das organisationale Wissen ist „als Ergebnis von Lernprozessen in der Organisation selbst gespeichert und kann bei der Aktivierung von Kommunikation vorausgesetzt werden.“<sup>198</sup>

Was in den Unternehmen gelernt wird, welches Wissen, welche Handlungsmöglichkeiten und Verhaltensweisen Anwendung finden, muss unternehmensspezifisch entschieden werden. Im Rahmen der Unsicherheitsabsorption wird eine Auswahl der Lernprozesse getroffen, welche dem Unternehmen für die Gestaltung der Zukunft unabdingbar zu sein scheinen. Mit der Entscheidung für bestimmte Lernprozesse fällt gleichzeitig die Entscheidung gegen mögliche Alternativen. Lernprozesse schließen somit immer auch andere Lernprozesse aus, Organisationsentwicklung kann nur begrenzte Möglichkeiten abdecken.

Man könnte sogar sagen, dass die abgelehnten Möglichkeiten das System sehr viel stärker binden, eben weil sie nicht mehr korrigiert, nicht mehr lernend verändert werden können.<sup>199</sup>

---

<sup>195</sup> LUHMANN 2006, S. 75.

<sup>196</sup> BACK, BENDEL ET AL. 2001, S. 297.

<sup>197</sup> Ebd.

<sup>198</sup> LUHMANN 2006, S. 186.

<sup>199</sup> Ebd., S. 199.

Die Stabilität des Nichtlernens und die Dynamik des Lernens sind Bestandteil organisationaler Veränderungsprozesse und geplanten Wandels. Mit dem Erwerb neuer Beziehungsmodelle, neuer Denkweisen und neuer kollektiver Fähigkeiten<sup>200</sup> durch die an einem Spiel beteiligten Akteure kann ein Spiel Erfolg haben<sup>201</sup> und Einfluss auf Organisationsentwicklungsprozesse nehmen. Innovationen, Reformen und Veränderungen unterliegen „Prozesse[n] ständigen Lernens.“<sup>202</sup> Die Prozesse werden häufig von einer (teilweisen) (Lern-) Ergebnisoffenheit bestimmt, da die (kollektiven) Lernziele für eine unbestimmte Zukunft definiert und infolgedessen häufig revidiert werden müssen. Durch Reflexivität wird ein Lernprozess im Lernprozess ausgelöst und „Einzelkorrekturen auf Grund von Enttäuschungen, also durch Lernen“<sup>203</sup> werden möglich.

Organisationales Lernen setzt das Systemvertrauen aller Mitglieder voraus. Kein Akteur kann ständig auf alle Einflüsse mit Lernen reagieren. Auch in Zeiten starker Wandlungsprozesse verlassen sich die Akteure auf das System Organisation, seine Stabilität, sein Gedächtnis und seine Selbstreferenz. „Das Systemvertrauen braucht nicht immer wieder neu gelernt zu werden.“<sup>204</sup>

---

<sup>200</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 246.

<sup>201</sup> Vgl. ebd., S. 249.

<sup>202</sup> LUHMANN 2006, S. 339.

<sup>203</sup> Ebd., S. 251.

<sup>204</sup> LUHMANN 2009, S. 75.

## 2.9 Spiele

Bildungsabteilungen, die sich verstärkt mit mikropolitischen Spielen in Unternehmen auseinandersetzen sind prädestiniert, sowohl das eigene Handlungssystem zu entwickeln, als auch Organisationsentwicklungsprozesse zu unterstützen. Mikropolitische Spiele finden auf formaler und informeller Ebene unternehmensübergreifend statt. Der offensive Umgang mit denselben kann Bildungsabteilungen stärker als bisher bei der Durchsetzung von Interessen gegenüber Fachabteilungen und anderen Akteuren helfen. Das Bildungsmanagement ist gefordert das Handeln mikropolitischer Akteure in unterschiedlichen Spielen zu analysieren und die eigene mikropolitische Spielweise zu reflektieren und Spieltypen anzupassen. Die nachstehenden Ausführungen betrachten die in den Unternehmen stattfindenden Spiele aus soziologischer Perspektive. Es wird aufgezeigt, welche Bedeutung Spiele aus mikropolitischer Sicht einnehmen, wie sie strukturiert sind und wie sie in das Unternehmen integriert werden. Dabei werden die Einbindung in das konkrete Handlungssystem und das umfassende System sowie die an den Spielen beteiligten Akteuren betrachtet.

Mikropolitik und Spiele befinden sich in einem Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeits- und Einflussbeziehungen<sup>205</sup>. Die in den Spielen handelnden Akteure gestalten mit Hilfe von Spielen die soziale Wirklichkeit der Organisation. Die hierin geplanten und ungeplanten Spielmöglichkeiten werden mit Hilfe von Spielregeln, Spielstrategien und Spielzügen für die Akteure lenkbar.

*Die Spielregeln* konstituieren das Spiel, machen es in seiner Besonderheit und Einmaligkeit aus; die *Spielstrategien* bezeichnen Grundsatzentscheidungen über Muster oder Bündelungen von Vorgehensweisen, die im Hinblick auf bestimmte Spielziele praktiziert werden sollen, die *Spielzüge* schließlich setzen einerseits die Strategien um, reagieren andererseits aber auf die Zwänge und Möglichkeiten, die sich in konkreten Spielsituationen ergeben.<sup>206</sup>

In Organisationen bilden Spiele ein wesentliches Verbindungsglied zwischen formaler Struktur und informeller Struktur. Sie schaffen die Möglichkeit in einem *geschützten Rahmen* neue organisationale Fähigkeiten zu entwickeln, die im Rahmen

---

<sup>205</sup> Vgl. NEUBERGER 2006, S. 30.

<sup>206</sup> Ebd.

des Organisationsentwicklungsprozesses mittelfristig wiederum formale und informelle Strukturen verändern können.

Neue Gelegenheiten können sich bieten oder neue Fähigkeiten können entwickelt werden, die es den betreffenden Akteuren erlauben, neue Ressourcen zu mobilisieren und mit diesen neue Probleme so wie Lösungen vorzuschlagen oder vorzuschreiben. Durch diesen Prozeß entsteht eine neue Definition der Wirklichkeit, die es erlaubt, ein neues Kräfteverhältnis aufzubauen, das wiederum ein neues Spiel ins Leben rufen und stützen kann.<sup>207</sup>

Der Aufbau solcher Spiele beruht innerhalb der Organisation nicht immer auf Freiwilligkeit. Machtgefüge, Formalstrukturen, Widerstand durch Akteure, Ängste der Akteure und anderes mehr, sind häufig daran interessiert, neue Spiele zu verhindern, um die alten und bekannten Strukturen aufrechtzuerhalten.

Damit sich etwas ändert, damit neue Spiele mit neuen Einsätzen entstehen, ist es manchmal völlig unerlässlich, daß Erlässe die Situation entriegeln, die von den Interessen einer dominanten Koalition strukturiert worden waren, und die genau es gilt, zur Weiterentwicklung zu bewegen.<sup>208</sup>

Die Spiele, ob formal angeordnet oder demokratisch erschlossen, sind Entwicklungsspiele für die an ihnen beteiligten Akteure und für das Unternehmen. Spiele setzen Grenzen, um als Spiele erkennbar zu bleiben. Damit einhergehend setzen Spiele „Einschlüsse und Ausschlüsse voraus.“<sup>209</sup> Nicht jeder Akteur kann infolgedessen an jedem im Unternehmen initiierten Spiel teilnehmen.

Im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen ist es für das Unternehmen wünschenswert, die Spielergebnisse für andere Spiele nutzbar zu machen. Dazu ist die Einbindung in das System Organisation im Rahmen einer zweckgebundenen Kohärenz nötig.<sup>210</sup> Spiele fungieren in dem Zusammenhang als sozialer Integrationsmechanismus.<sup>211</sup> Sie übernehmen eine doppelte Integrationsfunktion. Zum einen integrieren Spiele unterschiedliche Verhaltensweisen und Strategien unterschiedlicher Akteure in einen Spielzusammenhang und zum anderen fügen sich Spiele durch den Grad ihrer Strukturierung, das heißt der Organisation,

---

<sup>207</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 110.

<sup>208</sup> Ebd., S. 154.

<sup>209</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 140.

<sup>210</sup> Vgl. ebd., S. 138.

<sup>211</sup> Vgl. ebd.

Gliederung und Hierarchisierung der Spiele untereinander<sup>212</sup>, in ein konkretes Handlungssystem ein.

Organisationale Spiele haben immer einen Zweck und verlangen nach einer Entscheidung. Der Zweck ergibt sich aus dem zu bearbeitenden Spielanlass (Problem), die Entscheidung aus der kommunizierten Problemlösung.<sup>213</sup> Der Problemlösungsprozess wird durch die Spielstruktur gestaltet. Dort werden die unterschiedlichen Interessen, Ziele, und Handlungsstrategien der beteiligten Akteure koordiniert.<sup>214</sup> Analog der Organisation enthalten auch Spiele formale und informelle Strukturen, die jeweils bestimmten Spielregeln unterliegen. Obwohl die Spielregeln ein Regulator bilden, sind sie nicht eindeutig und

passen sich äußerst unterschiedlichen Anwendungen an: sie können in einem defensiven wie in einem offensiven Sinn, in Spielen ‚mit dem System‘ wie in Spielen ‚gegen das System‘ benutzt werden.<sup>215</sup>

Die unterschiedlichen Spieltypen sind an die Handlungen ihrer Akteure gebunden. Die Verhaltensregeln der beteiligten Akteure sowie die aktive Wahl von (Gewinn-) Strategien aus mehreren möglichen Strategien<sup>216</sup> ermöglicht die Einbindung emotionaler und rationaler menschlicher Verhaltensweisen und stärkt den Integrationsaspekt von Spielen<sup>217</sup> im System Unternehmen. Das System Unternehmen wird zum *Meta-Spiel*, das alle operativen Spiele integriert.<sup>218</sup> Im Folgenden werden die prägendsten Spieltypen in Organisationen anhand der untersuchten Fachliteratur vorgestellt. Hierbei wird zwischen dem Metaspiel einer Organisation und operativen Spieltypen unterschieden. Ob sich die Konstellationen in der Unternehmenspraxis wiederfinden wird im Rahmen der Analyse der empirischen Ergebnisse untersucht.

---

<sup>212</sup> Vgl. ebd., S. 146.

<sup>213</sup> Vgl. LUHMANN 2006, S. 162-163.

<sup>214</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 110–111.

<sup>215</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 125.

<sup>216</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 4.

<sup>217</sup> Vgl. ebd., S. 138.

<sup>218</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 233.

## Metaspiel

Metaspiele in Organisationen bilden den Rahmen für alle in der Organisation stattfindenden Spiele.

Die Funktionsweise einer Organisation erscheint dann in dieser Perspektive als das Produkt einer Gesamtheit von Spielen, die sich in ein umfassendes System einfügen, das selbst als ein ‚Meta-Spiel‘ verstanden werden könnte, das alle operativen Spiele in erster und zweiter Instanz integriert.<sup>219</sup>

Im Metaspiel werden die sozialen Beziehungen, die das Gerüst der Organisation bilden, gesteuert.<sup>220</sup> Das Metaspiel ist dabei in doppelter Hinsicht in die Organisation eingebunden. Einerseits steht es für Stabilität und Organisationskultur und bietet den operativen (Routine-)Spielen des Unternehmens Schutz. Andererseits ist das Metaspiel in eine Dynamik eingebunden, die sich durch Reorganisations- und Veränderungsprozesse des Unternehmens ergeben, die wiederum die Basis für die Definition zukünftiger Routinespiele bilden.<sup>221</sup> Metaspiele stabilisieren Organisationen in Wandlungsprozessen und wandeln Veränderungsprozesse in Stabilität.

## Routinespiele

Routinespiele sind (wie auch die weiteren unten aufgeführten Spiele) auf der operativen Ebene der Organisation angesiedelt. Sie gewährleisten den alltäglichen Betrieb der Organisation.<sup>222</sup> In der Regel sind sie eng an die formale Unternehmensstruktur angelehnt, die Hierarchieebenen und die Spielregeln sind den Mitspielern bekannt. „Zwar gibt es immer wieder Momente, wo der Status quo in Frage gestellt wird, insgesamt sind die Machtbeziehungen aber recht stabil und für die Akteure überschaubar.“<sup>223</sup>

Indikatoren für Routinespiele sind:

- geringe Komplexität

---

<sup>219</sup> Ebd.

<sup>220</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 241.

<sup>221</sup> Vgl. KÜHL, SCHNELLE 2001, S. 10.

<sup>222</sup> Vgl. KÜHL, SCHNELLE 2001, S. 9.

<sup>223</sup> Ebd.

- klare Kompetenzzuweisung
- bekannte Hierarchiestrukturen
- bekannter Spielkontext
- bekannte Strategien

Die Akteure internalisieren Routinespiele in der Regel.

## **Machtspiel**

Machtspiele in Organisationen können sowohl auf formaler Ebene als auch auf informeller Ebene stattfinden. Macht ist an mindestens zwei Akteure gebunden. „Macht ist [...] eine Beziehung, und nicht ein Attribut der Akteure.“<sup>224</sup> Um Machtbeziehungen einzugehen ist es notwendig, relevante Unsicherheitszonen zu thematisieren, andere Akteure dafür zu interessieren und die Unsicherheitszonen so wie die relevanten beteiligten Akteure zu kontrollieren. Das geschieht im Rahmen eines Machtspiels in dem verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Strategien auftreten. Das Machtspiel erhält dadurch ein hohes Maß an Komplexität. Ein besonderes Merkmal des Machtspiels liegt darin, dass *Macht-Akteure* ihre Macht erhalten, ausbauen und steuern können, wenn sie andere Akteure an ihrer Macht beteiligen. Hierzu werden Machtketten gebildet. Die „Kettenbildung hat die Funktion, mehr Macht verfügbar zu machen, als ein Machthaber ausüben kann [...]“<sup>225</sup> Neben dem Tausch von Ressourcen wird die gemeinsame Unsicherheitsabsorption (unter der maßgeblichen Leistung und Leitung eines *Macht-Akteurs*) zum Erfolgsfaktor des Machtspiels. Machtspiele verlaufen in der Regel nicht konfliktfrei. Das Verfolgen unterschiedlicher Strategien und Rationalitäten der im Machtspiel involvierten Akteure kann ein Machtspiel beenden oder zu einer Umkehrung der Eliten (Machtübernahme durch im Spiel beteiligte Akteure) führen.<sup>226</sup>

Indikatoren für Machtspiele sind:

---

<sup>224</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 39.

<sup>225</sup> LUHMANN 2003, S. 41.

<sup>226</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 247.



- hohe Komplexität
- Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen
- rekrutieren von Akteuren
- Tauschbeziehungen
- Kettenbildung
- bewusste Strukturierung von Abhängigkeitsbeziehungen

Die Akteure einer Organisation werden in der Regel an mehreren Spielen beteiligt sein, die unterschiedlichen Spieltypen angehören können. Spiele bieten Akteuren die Möglichkeit, „innerhalb der Spielstrukturen ihren Platz zu ändern oder von einem Spiel zum anderen überzuwechseln.“<sup>227</sup> Insbesondere im Rahmen eines Machtspiels kann es zum *Kräftemessen* der Akteure kommen oder zur „Drohung eines Akteurs, das Machtspiel und damit die Austauschbeziehung zu beenden.“<sup>228</sup> Darüber hinaus kann sich ein *Spiel im Spiel* entwickeln so dass es zu einer „Überschneidung mehrerer Handlungssysteme, d.h. mehrerer Regulierungen, die in derselben Situation wirken“<sup>229</sup>, kommt. In dem Zusammenhang werden in den Unternehmen häufig Ausweichspiele, Interaktionsspiele und Konfrontationsspiele gespielt.

### **Ausweichspiel**

Im Rahmen von Ausweichspielen versuchen die Akteure sich auf formale Strukturen und formale Regeln zu berufen. Sie bieten einen Schutzraum, in dem sie den ausweichenden Akteuren die Möglichkeit bieten, sich von der Entscheidungsmacht anderer Akteure und deren Autorität zu entfernen<sup>230</sup> in dem sie sich auf bekannte Kräfteverhältnisse zu berufen.

Indikatoren für Ausweichspiele sind:

- Isolierung von Individuen in der formalen Gruppe<sup>231</sup>

---

<sup>227</sup> Ebd., S. 146.

<sup>228</sup> KÜHL, SCHNELLE 2001, S. 8.

<sup>229</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 146.

<sup>230</sup> Ebd., S. 114.

<sup>231</sup> Ebd.

- Rückgriff auf formale Strukturen und Regeln
- Reduzierung von Komplexität
- Entwicklung von *Ausweichstrategien*

Eine Besonderheit des Ausweichspiels liegt darin, dass es in der Regel nur von wenigen Akteuren gespielt wird und somit einen durch sie geprägten individuellen Charakter erhält.

### **Interaktionsspiel**

Interaktionsspiele werden durch die Wechselbeziehungen ihrer Akteure bestimmt. „[...] man kann [...] den Grad der Interaktion als Zeugnis der kollektiven Fähigkeit der Gruppe interpretieren.“<sup>232</sup> Durch den wechselseitigen Austausch und der damit einhergehenden Reflexivität scheinen gerade Interaktionsspiele sowohl individuelle als auch kollektive Lernprozesse anzuregen. Damit müssten sie für die Unternehmen von großer Bedeutung sein, da sie für Personalentwicklungsprozesse und Organisationsentwicklungsprozesse prädestiniert zu sein scheinen.

Tatsächlich wissen wir nur sehr wenig über die Prozesse sozialer Innovation und kollektiven Lernens, durch die die verschiedenen Formen von Handlungssystemen erzeugt werden und deren Verständnis es erlauben würde klarzustellen, in welcher Weise neue Formen entstehen, sich konsolidieren und ausbreiten.<sup>233</sup>

Die Problematik findet sich auch in Interaktionsspielen, insbesondere wenn sie, was in Organisationen häufig vorkommt, in informellen Gruppen stattfinden. Ähnlich der Aufdeckung einer formalen Organisationsstruktur und einer informellen Organisationsstruktur finden sich eine *offizielle* Interaktions- und Lernebene und eine *inoffizielle* Interaktions- und Lernebene. Die beiden Ebenen unterscheiden sich durch den Grad der Unsicherheitsabsorption.

Indikatoren für Interaktionsspiele sind:

---

<sup>232</sup> Ebd., S. 31.

<sup>233</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 165-166.

- soziale (meistens demokratische) Austauschbeziehungen in formalen und informellen Gruppen
- Reflexivität
- individuelles und kollektives Lernen
- hohe Komplexität auf informeller Interaktions- und Lernebene
- mittlere Komplexität auf formaler Interaktions- und Lernebene
- Verwendung als Teilsystem von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

### **Konfrontationsspiel**

Konfrontationsspiele in Unternehmen bilden einen Gegenpol zu anderen Spielen, z.B. Machtspielen. Die an ihnen beteiligten Akteure bewegen sich im Rahmen einer

Vielzahl von Rationalitäten [die] miteinander im Widerstreit stehen, deren Übereinstimmung nichts Spontanes oder Selbstverständliches hat, sondern das Ergebnis des Schaffens (der Konstruktion) einer Ordnung ist.<sup>234</sup>

Die an Konfrontationsspielen beteiligten Akteure setzen sich mit (Macht-) Interessen auseinander, benennen Kontroversen, und suchen Kompromisse. Das Spiel hat eine partizipatorische Ausrichtung, die Beteiligung aller SpielteilnehmerInnen am Treffen von Entscheidungen ist ein wesentliches Ziel. Konfrontationsspiele werden zum *Störfaktor* insbesondere von Machtspielen. Sie können zu deren Beendigung oder zum Aufbau von Alternativspielen führen.

Indikatoren für Konfrontationsspiele sind:

- partizipatorische Austauschbeziehungen in formalen und informellen Gruppen
- Reflexivität im Rahmen von Auseinandersetzungen mit Akteuren anderer Spiele
- mittlere Komplexität
- Kompromissfindung
- Einführung neuer Spielregeln in bestehende Spiele
- gegebenenfalls Aufbau von Alternativspielen

---

<sup>234</sup> Ebd., S. 50.

## **Politisches Spiel**

Politische Spiele finden sich in der formalen und der informellen Unternehmensebene. Sie zeichnen sich durch eine hohe Dynamik aus. Die in ihnen agierenden Akteure sind mit der strategischen Einbindung anderer Akteure befasst, um individuelle und / oder kollektive Interessen innerhalb des Unternehmens besser umsetzen zu können. Dabei werden Spielverläufe und Spielergebnisse häufig intransparent gehalten, um die Prüfbarkeit derselben zu vermeiden und möglichen Sanktionen auszuweichen.

Indikatoren für politische Spiele sind:

- hohe Komplexität
- intransparente Gestaltung des Spielverlaufs und der Spielergebnisse
- Reflexionsvermögen politischer Akteure
- strategische Einbindung Anderer in das politische Handeln auf Mikroebene

Politische Spiele können in politisch defensive und politisch offensive Spiele unterteilt werden.

## **Defensivspiel**

Organisationen in denen defensive Spiele vorherrschen, sind in der Regel stark auf das Einhalten formaler Akte ausgerichtet. Die Formalstruktur, Normen und Werte bieten einen Rückzugsraum für die beteiligten Akteure der „sich in der strikten Einhaltung bestehender Vorschriften erschöpft und [...] die Möglichkeit der Verhandlung mit der Hierarchie [begründet].“<sup>235</sup> Die in defensiven Spielen vorherrschenden Strategien sind auf den Schutz der Aufrechterhaltung von Stabilität des individuellen oder kollektiven Handlungsspielraums ausgerichtet.

Indikatoren für Defensivspiele sind:

- Einhaltung formaler Regeln

---

<sup>235</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 56.

- Verhandlungsführung auf formaler Basis
- Schutz des eigenen Handlungsspielraums
- Apathie<sup>236</sup>
- stillschweigendes Zusammenspiel
- überwiegend defensive Strategien
- geringe bis mittlere Komplexität

### **Offensivspiel**

Offensive Spiele finden sich auf formaler und auf informeller Ebene. Die TeilnehmerInnen von Offensivspielen versuchen den eigenen Handlungsspielraum zu erhöhen, indem sie die Verhaltensweisen der anderen am Spiel beteiligten Akteure einzugrenzen und / oder zu manipulieren versuchen und somit „[...] die Vorhersehbarkeit der anderen zu erhöhen, indem sie deren Handlungsspielraum [reduzieren].“<sup>237</sup> Offensive Spiele können sowohl auf Kooperation als auch auf Konflikte ausgerichtet sein. Dabei bedienen sich die Akteure zum Schutz des eigenen Handlungsspielraums auch defensiver Strategien. Die eingesetzten Verhaltensweisen können „zwei gegensätzliche und gleichzeitig komplementäre Dimensionen [umfassen] und werden von simultanen Strategien getragen.“<sup>238</sup>

Indikatoren für offensive Spiele sind:

- Bewegung auf formaler und informeller Ebene
- Kooperationsoffenheit und Konfliktoffenheit
- überwiegend offensive Strategien
- mittlere bis hohe Komplexität

Alle in einer Organisation stattfindenden Spiele enthalten sowohl offensive als auch defensive Spielzüge in unterschiedlichen Ausprägungsgraden.

---

<sup>236</sup> Ebd.

<sup>237</sup> Ebd., S. 123.

<sup>238</sup> Ebd.

## 2.10 Strategien

Die traditionelle Spielweise von Bildungsakteuren in Unternehmen ist durch ein normatives Sachinteresse geprägt. Lernen und Bildung wird von Bildungsabteilungen als sozial erwünscht angenommen und mündet für sie in einer *Ideologie*, die andere Systemfunktionalitäten überlagert. Für eine Neupositionierung von Bildungsabteilungen in Unternehmen greift die skizzierte Sichtweise zu kurz. Das Sachinteresse überlagert das Machtinteresse und gibt Akteuren anderer Abteilungen die Möglichkeit, Strategien zu verfolgen, die auf Macht(um)verteilung ausgerichtet sind. Eine rechtzeitige Berücksichtigung der Aspekte und die Entwicklung von Strategien, die außerhalb der Zweckrationalität stehen, helfen Bildungsabteilungen der Instrumentalisierung durch andere *Macht-Akteure* entgegenzutreten bzw. andere Akteure für eigene Interessen zu instrumentalisieren.

Um organisationale Spiele erfolgreich zu gestalten, bedienen sich die Akteure unterschiedlicher Strategien. Sie haben zwei Funktionen: Sie strukturieren das Handeln der Akteure hinsichtlich der Zielerreichung und machen die Leistung und den Erfolg der handelnden Akteure hinsichtlich der Zielerreichung messbar.<sup>239</sup>

Strategische Ziele sind Bestandteil der Unternehmenspolitik und sollen helfen, die mittel- und langfristige Marktposition des Unternehmens zu sichern und auszubauen.<sup>240</sup> Eine prozessorientierte Qualitätskontrolle der eingesetzten Strategien wird für die Organisation daher unerlässlich. Dabei geht es nicht (ausschließlich) um die Messung und Auswertung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, sondern auch um die Reflexivität der angewandten strategischen Handlungsweisen und Ziele. Strategien sind nicht statisch und können zur Zielerreichung ausgeweitet, eingegrenzt oder aufgegeben werden.

Eine überlegte Handlung wird immer dann ausgelöst, wenn wir zu einem erstrebten Ziel denjenigen in unserer Macht stehenden Weg wählen, den wir nach erfolgter Abwägung für den besten halten, sofern keine äußeren Hindernisse auftreten.<sup>241</sup>

---

<sup>239</sup> Vgl. KAPLAN ET AL. 2003, S. 1986.

<sup>240</sup> Vgl. ebd.

<sup>241</sup> RAPP 2007, S. 45.

Strategische Handlungen sind vom Spielverlauf abhängig. Die an ihm beteiligten Akteure passen ihr strategisches Verhalten immer neuen Situationen an.<sup>242</sup> Die Anpassungsfähigkeit der Akteure ermöglicht organisationale Innovationen und Veränderungen. Das System Organisation setzt Vertrauen in die strategischen Handlungen der Akteure und der damit in der Regel verbundenen Produkt- und / oder Prozessinnovationen. Die Akteure wiederum vertrauen dem System Organisation dahingehend, dass die von ihnen aktivierten neuen Verhaltensweisen vom System getragen werden. In dem Sinne profilieren System und Akteur sich gegenseitig.

Das Handlungspotenzial wächst in dem Maße, als das Vertrauen wächst - das Vertrauen in die eigene Selbstdarstellung und in die Fremdinterpretation der eigenen Selbstdarstellung.<sup>243</sup>

System und Akteure können auf einer solchen Vertrauensbasis ihre Reputation gegenüber der Umwelt und innerhalb des Systems erhöhen. Für den Kontakt mit der Umwelt wählt die Organisation in der Regel solche Akteure, die in der Lage sind, das Unternehmen gegenüber der Umwelt auf hohem Niveau zu vertreten und mit den entsprechenden zur Zielerreichung benötigten Strategien flexibel umzugehen. Das Unternehmen trägt hier Sorge, „daß [seine] Beziehungen zu [seinem] Umweltsegment sich um bestimmte, privilegierte Mittelsmänner oder Relais herum strukturieren, die für [sein] Handeln notwendig sind.“<sup>244</sup> Mit der Besetzung der Schnittstelle zur Umwelt überträgt das Unternehmen den Akteuren die Aufgabe, die Komplexität der Umwelt so zu *filtern*, dass nur relevante - durchaus auch für organisationale Veränderungsprozesse relevante - Informationen in das Unternehmen eindringen. Dazu müssen die Akteure sowohl strategisch denken und auf ihre Erfahrungen und Erlebnisse zurückgreifen können, als auch systemisch denken und die Kohärenzen und Zielsetzungen der Organisation berücksichtigen.<sup>245</sup> An der (Schnitt-) Stelle wird deutlich, dass das strategische Denken und das systemische Denken in einer für die Organisation überlebensnotwendigen Wechselbeziehung stehen.

Ohne das systemische Denken kommt die strategische Analyse nicht über eine phänomenologische Interpretation hinaus. Ohne strategische Verifizierung

---

<sup>242</sup> Vgl. LUHMANN 2006, S. 138.

<sup>243</sup> LUHMANN 2009, S. 49.

<sup>244</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 95.

<sup>245</sup> Vgl. Ebd., S. 3.

bleibt die systemische Analyse spekulativ, und ohne die Anregung des strategischen Denkens wird sie deterministisch.<sup>246</sup>

Welche Strategietypen sich in und für Unternehmen als besonders erfolgsversprechend erweisen wird im Folgenden dargestellt. Es werden vorrangig die Strategien untersucht, die die innere Struktur und die Strukturmechanismen des Systems zu berücksichtigen.<sup>247</sup>

## **Gewinnstrategie**

Ausgehend von der Annahme, dass die Unternehmensstrategie auf dauerhafte Positionierung am Markt ausgerichtet ist, scheint die Generierung von Gewinnstrategien sowohl für die systeminterne als auch für die umweltübergreifende Perspektive zum Erfolgsfaktor zu werden. Eine Schlussfolgerung wäre, nur solche Unternehmensstrategien zuzulassen, die als Gewinnstrategien ausgewiesen sind. Die Optimierung von Gewinnstrategien und die Begrenzung auf Gewinnstrategien erscheinen in der Unternehmenspraxis nicht (vollständig) umsetzbar.

Systeme definieren keine Verhaltensregeln, sondern Spiele deren Beschaffenheit und Regeln eine begrenzte Anzahl von Gewinnstrategien festlegen. Unter diesen können und müssen die Akteure ihre eigene Strategie auswählen.<sup>248</sup>

Die Anzahl der Gewinnstrategien in Organisationen ist determiniert, Akteure können nur eine begrenzte Anzahl von Gewinnstrategien besetzen, gleichzeitig lassen begrenzte Gewinnstrategien nur eine begrenzte Anzahl von Akteuren für die Umsetzung der Strategien zu. Nicht jedes Organisationsmitglied kann infolgedessen an Gewinnstrategien beteiligt sein.

Gewinnstrategien sind in organisationale Spielkontexte eingebunden. Die Gestaltung und die Umsetzung einer Gewinnstrategie durch Entscheidungsprämissen und Operationen müssen spielspezifisch modifiziert werden. Gewinnstrategien unterliegen den Zwängen des jeweiligen Spiels und damit spielinternen Rationalitäten.<sup>249</sup>

---

<sup>246</sup> Ebd., S. 137.

<sup>247</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 329–330.

<sup>248</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 4.

<sup>249</sup> Vgl. ebd., S. 133.



Für die in einem Spiel handelnden Akteure ist es zwingend notwendig, die Logik der Spielstruktur und des Spielmechanismus zu verstehen, um diesbezüglich die Gewinnstrategie modifizieren zu können. Richtungsweisend scheint die kurzzeitige Erhöhung von Komplexität durch Reflexivität zu sein, um in daran anschließenden Reduktionsschritten die Gewinnstrategie zur Erfolgsstrategie des Spiels zu führen.

### **Veränderungsstrategie**

Veränderungsstrategien richten sich an gegebenen Organisationsstrukturen und an den in ihnen handelnden Akteuren aus, d. h. der Einsatz von Veränderungsstrategien ist nur sinnvoll, wenn sich nach Durchführung derselben eine messbare Veränderung zur Ausgangssituation zeigt. Veränderungsstrategien helfen organisationale sowie kollektive und individuelle Lernprozesse anzuschieben. Dafür gibt es zwei Wege:

Einerseits das Einwirken auf Menschen [...] andererseits die Veränderung von Strukturen [...]. Eine vernünftige Veränderung kann nur dann entwickelt werden, wenn beide eng in derselben Veränderungsstrategie verbunden werden.<sup>250</sup>

Die Ansprüche an die diesbezüglich gestaltenden Akteure sind groß. Die Reflexion über bestehende Spielstrukturen und Verhaltensweisen, die Eruierung und Definition des Problems und von Bedürfnissen, die Festlegung der Zielsetzung(en) führen in einen durch sie zu gestaltenden Veränderungsprozess.

Eine Veränderungsstrategie muß daher eine Gesamtheit von Veränderungsschritten ‚nach Maß‘ erdenken und formulieren, die die spezifischen Merkmale der Spiele und des zu verändernden Akteurssystems berücksichtigt.<sup>251</sup>

Erfolgreiche Veränderungsstrategien beziehen sich auf das menschliche System der Organisation.<sup>252</sup> So kann beispielsweise die Einführung einer technischen Innovation für die Umsetzung einer Veränderungsstrategie notwendig sein, als alleinige Komponente ist sie jedoch nicht hinreichend. Ihre Ergänzung und damit ihre Wirksamkeit begründen sich in der sozialen Innovation. Der Anschlag einer sozialen Innovati-

---

<sup>250</sup> Ebd., S. 263.

<sup>251</sup> FRIEDBERG, VOB 1995, S. 336.

<sup>252</sup> Vgl. ebd., S. 299.

on wiederum braucht keine technische Innovation, um im Rahmen der Veränderungsstrategie als Erfolg bewertet werden zu können. Sie ist notwendige und hinreichende Bedingung zugleich.

### **Strategie des Wandels**

Organisationaler Wandel wird unter dem Aspekt der Interdependenz mit sozialem Wandel betrachtet. Innovative Strategien scheinen die Art des Wandels maßgeblich zu unterstützen. Dabei kommt der Strategie der sozialen Innovation eine besondere Bedeutung zu. Soziale Innovation wird in dieser Arbeit betrachtet als

eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukombination bzw. Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist.<sup>253</sup>

Innovative Strategien sind darauf ausgerichtet, Lösungsprozesse als Lernprozesse zu initiieren mit dem Ziel, bestehende Handlungssysteme zu reformieren. Diesbezüglich wird ein Verständnis kollektiver und individueller Akteure gefördert werden müssen, das sie in die Lage versetzt, Bezugsfähigkeiten zu den neuen Konstrukten kollektiven Handelns herzustellen<sup>254</sup>, zu profilieren und zu reflektieren. Innovative Strategien erhöhen die soziale Komplexität innerhalb von Spielen und zwischen den Spielen. Basierend auf der notwendigen Systemkenntnis steht im Prozessverlauf wiederum die Reduktion der sozialen Komplexität, um Reformen in die Strukturen und Handlungssysteme der Organisation implementieren zu können.

Neben sozialen Innovationen spielen in Unternehmen technische Innovationen eine Rolle. Technische Innovationen sind „im Bereich der materiellen Artefakte beschäftigt, so ist ihr Gegenstand technologische Innovation sowie deren soziale Voraussetzungen, Begleiterscheinungen und Folgen.“<sup>255</sup> Strategien technischer Innovationen definieren Maßnahmen, die die Reduktion und Selektion sehr komplexer Sachver-

---

<sup>253</sup> HOWALDT, SCHWARZ 2010, S. 54.

<sup>254</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 20.

<sup>255</sup> HOWALDT, SCHWARZ 2010, S. 52.

halte durch Technisierung ermöglichen.<sup>256</sup> Sie stehen für die Einführung organisationaler Relationen, die durch rationale Abläufe die organisationale Wirklichkeit vereinfachen sollen.

Strategien des Wandels beinhalten Innovationsstrategien, die das systemische Denken fördern und aus der Gegenwart heraus Visionen der Zukunft schaffen. Die stehen im Kontext von Lernprozessen zur Unterstützung der Unternehmensstrategie.

### **Machtstrategie**

Organisationale Machtstrategien haben einen breiten Gestaltungsspielraum. In jeweils unterschiedlichen Machtspielen werden jeweils unterschiedliche Machtstrategien benötigt. So unterschiedlich Machtstrategien in ihrem Gestaltungsspielraum auch sein mögen, gemeinsam ist ihnen eine „einflußnehmende Kommunikation auf einen Partner, der in seinen Selektionen dirigiert werden soll.“<sup>257</sup> Machtstrategien sind Kommunikationsstrategien, die sich unterschiedlichen Spielsituationen anpassen und den beteiligten Akteuren Reflexivität über die Kommunikationsprozesse abverlangen.

Ein Kriterium, das aufzeigt, wie unterschiedlich Machtstrategien gestaltet werden können, findet sich in den offensiven und defensiven Vorgehensweisen der Akteure. Dabei ist anzumerken, dass eine Machtstrategie immer offensive und defensive Aspekte beinhaltet, der Grad der Ausprägung derselben kann jedoch sehr unterschiedlich sein.

Jeder Akteur wird sich [...] darum bemühen, auf die anderen Mitglieder der Organisation Zwang auszuüben, um seine eigenen Forderungen durchzusetzen (offensive Strategie), und ihrem Zwang durch den systematischen Schutz seines eigenen Spielraums zu entgehen (defensive Strategie).<sup>258</sup>

In den Unternehmen werden Machtstrategien maßgeblich von Hierarchien auf formaler Ebene sowie *Netzwerkbildung* auf informeller Ebene bestimmt. Die formale

---

<sup>256</sup> LUHMANN 2003, S. 71.

<sup>257</sup> Ebd., S. 8.

<sup>258</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 56.

Ebene dient dazu, klare politische und operative Aufgabenbereiche zu definieren, um innerhalb der Organisation Machtspiele und Machtkämpfe gering zu halten und die Stabilität des Systems Unternehmen zu stärken. Auf informeller Ebene zielt die Umsetzung von Machtstrategien stärker auf Veränderung des Handlungssystems und damit möglicherweise verbunden auf Strukturen ab.

Eine sehr offensive Vorgehensweise bei der Gestaltung von Machtstrategien liegt in der aktiven Kommunikation des Vorhabens gegenüber den beteiligten Akteuren. Sie zeichnet sich durch die Information und Transparenz bezüglich des Vorhabens und die Bereitschaft in Verhandlungen einzutreten aus.<sup>259</sup> Solche Strategien beinhalten die Berücksichtigung des Scheiterns auf *friedlichem Weg* und schließen als letzte Möglichkeit den *Kampf* ein.<sup>260</sup>

Defensive Machtstrategien haben einen latenten Charakter und verlaufen beispielsweise in Form von Intrigen.<sup>261</sup> Das Vorhaben wird nicht gegenüber allen beteiligten Akteuren *offen kommuniziert* sondern auf wenige zur Umsetzung der Machtstrategie benötigte Personen oder Abteilungen beschränkt um sich vor Gegenwehr (möglichst lange) zu schützen.

### **Vertrauensstrategie**

Eine besondere Variante stellt die Gestaltung und Umsetzung von Vertrauensstrategien dar. Ein Grundvertrauen findet sich in Unternehmen auf systemischer und personaler Ebene. Die Akteure vertrauen auf die Stabilität der Organisation unter Einbezug von Veränderungen, das System setzt Vertrauen in die Akteure hinsichtlich der Erreichung der Organisationsziele.

Vertrauen ist an zeitliche, fachliche und soziale Expertise gebunden. Dennoch erhält nicht jeder Akteur, der die Qualifikationen aufweist, eine Vertrauensfunktion im Unternehmen.

---

<sup>259</sup> Vgl. HERNSTEINER Fachzeitschrift für Managemententwicklung 1/2007, S. 4-5.

<sup>260</sup> Vgl. ebd., S. 5.

<sup>261</sup> Ebd.

Die Blickwendung, die wir jetzt vollziehen, gibt zugleich den taktischen Erwägungen das Übergewicht. Nicht wer Vertrauen verdient, sondern wie er es sich verdient, ist das Problem.<sup>262</sup>

Die Taktik Vertrauen zu gewinnen, liegt in der Erfüllung von eigenen und fremden Erwartungshaltungen. Da Erwartungshaltungen in der Regel konträr sind, zeichnen sich Vertrauensstrategien durch ein „umformendes Eingehen auf fremde Erwartungen“<sup>263</sup> aus. Das geschieht bei einem hohen Grad von Transparenz unter Einbezug und Mitwirkung der beteiligten Akteure. Partizipation ist für den Erfolg von Vertrauensstrategien notwendig. Das besondere an Vertrauen ist, dass es, wenn es erfolgreich aufgebaut wird, sich nicht ständig beweisen muss. Es erhält einen Vertrauensspielraum. Für die Akteure, denen es gelungen ist, eine Vertrauensposition aufzubauen, bedeutet das in den meisten Fällen, dass, wenn sie das ihnen entgegengebrachte Vertrauen nicht (offensichtlich) missbrauchen, es ihnen nicht entzogen wird. Das erworbene Vertrauen durch und in das Unternehmen erhöht die Unternehmensstabilität.<sup>264</sup>

### **Rationale Strategie**

Rationale Strategien in Unternehmen sind Strategien, die andere Strategieformen innerhalb des Unternehmens unterstützen. Rational strategische Akteure analysieren die Strukturen, Handlungsmöglichkeiten, Zwänge und Ziele des jeweiligen Spiels und die darin vorherrschenden dominanten Strategien und Akteure. Sie sind sich dessen bewusst, dass sie selbst Gegenstand der Beobachtung und Analyse durch andere Akteure sind.

Die *wechselseitige Interdependenz* des Verhaltens hat zur Folge, daß ein rationaler Akteur mit ins Kalkül ziehen muß, wie sich die Situation für ihn durch die Auswirkungen seiner Verhaltenswahl auf die Entscheidungen der anderen verändert.<sup>265</sup>

Rationale Strategien können sehr unterschiedliche Gestaltungsformen annehmen. Sie können kooperativ oder nicht-kooperativ sein oder als scheinbar nicht-rationale

---

<sup>262</sup> LUHMANN 2009, S. 79.

<sup>263</sup> Ebd., S. 81.

<sup>264</sup> Vgl. Dimension des Lernens.

<sup>265</sup> SCHNEIDER 2005, S. 117.

Strategien wie z.B. Apathie, Nichtteilnahme oder Aggressivität Akzente setzen. Sie werden jedoch immer bewusst von den Akteuren platziert und stehen als Handeln in Übereinstimmung mit den Annahmen des jeweiligen Spiels.<sup>266</sup> Rationale Strategien basieren auf logischen Schlussfolgerungen des jeweiligen Spielkonstrukts und sind in dem Zusammenhang immer spezifisch. Die Kenntnisse über die Rahmenbedingungen der Spiele sind für die Definition der rationalen Strategien maßgeblich. „Die Strategien jedes der Teilnehmer sind nur Spielweisen, und es ist die Beschaffenheit des Spiels, die ihnen ihre Rationalität verleiht.“<sup>267</sup> Die kognitive Entscheidung eines Akteurs für eine rationale Strategie könnte in anderen Spielzusammenhängen als irrational wahrgenommen werden. Umgekehrt können auch in einem bestimmten Spielzusammenhang eindeutig rationale Handlungen von außen als irrational aufgefasst werden. Die Platzierung „scheinbar [irrationaler] Verhaltensweisen [die] so irrational gar nicht waren“<sup>268</sup> können die Basis einer rationalen Strategie bilden.

Profilgebend für rationale Strategien ist jedoch, dass sich die verantwortlichen Akteure mit den *Unsicherheitszonen* des für sie relevanten Unternehmensspiels auseinandersetzen. Für die Entwicklung einer rationalen Entscheidungsstrategie benötigen sie fachliche Expertise, Kommunikationsstärke, Verständnis über formale und informelle Strukturen und Kenntnisse über die Unternehmensumwelt.

Der Ausbau des strategischen Denkens und Handelns von Bildungsabteilungen, gekoppelt mit der Erweiterung systemischer Kenntnisse, ermöglicht es dem Bildungsmanagement die Rolle des *Macht-Akteur* in organisationalen (Macht-) Spielen einzunehmen.

---

<sup>266</sup> Vgl. DIEKMANN, VOSS, S. 13.

<sup>267</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 68.

<sup>268</sup> FRIEDBERG, VOB 1995, S. 37.

## 2.11 System

Die Aneignung von Kenntnissen, die nicht ausschließlich einen produktbezogenen, sondern einen vorrangig prozessbezogenen Blick auf das System Unternehmen bieten, ermöglichen es Bildungsabteilungen, Unsicherheiten bei der Einführung und Gestaltung innovativer Bildungslösungen zu reduzieren. Die Wahrnehmung formaler und informeller Spielregeln des Unternehmens und seiner Segmente und die situationsgerechte Anpassung der eigenen Darstellung gegenüber der Organisation und seiner Akteure bieten die Chance, innovative Lern- und Wissensprozesse in Unternehmen an Zukunftsanforderungen auszurichten, die eine Verbesserung zum gegenwärtigen organisationalen Lern- und Wissensstandard darstellen. Um den *Idealzustand* zu erreichen, wird vom Bildungsmanagement die Kompetenz einer ganzheitlichen Betrachtungsweise des Systems Unternehmen gefordert, deren Praxis relevanten Punkte in den nachfolgenden Ausführungen beschrieben werden.

Die Erläuterung der Kategorie *System* lehnt sich eng an die Sichtweise LUHMANNs an. Dabei muss sich die Erörterung im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf einige wesentliche Aspekte beschränken, da das Thema der Arbeit nicht auf dem Fokus Systemtheorie liegt, sondern auf dessen Kernaussagen als erklärendes Instrument für die Vorgehensweisen in der Praxis zugreift.

Widmet man sich der Auswertung der soziologischen Literatur zum Thema System und Organisation, dann kristallisieren sich einige Bereiche heraus, denen Aufmerksamkeit in besonderem Maße zu Teil wird. Die Bereiche können nicht unabhängig vom System der Organisation betrachtet werden, da sie erst durch die Organisation ihre Existenz erlangen andererseits die Existenz der Organisation sichern. Die Interdependenz ist hochgradig komplex.

LUHMANN versteht unter einem System ein autopoietisches System. Dabei rückt insbesondere die Abgrenzung zur Umwelt, die aber nie vollständig sein kann, in den Vordergrund.

Autopoietische Systeme sind *operativ geschlossene* und in genau diesem Sinne *autonome* Systeme.[...] Ein System kann nicht mehr oder weniger autopoietisch sein, wohl aber mehr oder weniger komplex.<sup>269</sup>

Die Komplexität der Umwelt wird von den Unternehmen gefiltert und intern hinsichtlich der Erreichung von Unternehmenszielen reduziert. Die Unternehmensziele sind wiederum vom Markt (Umweltsegmenten) abhängig. Die Interdependenz wirkt sich sowohl auf unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Strukturen und Prozesse aus. Dabei bezeichnet der Begriff der Komplexität „die Zahl der Möglichkeiten, die durch Systembildung ermöglicht werden.“<sup>270</sup> Die Möglichkeiten müssen, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten, reduziert werden. Reduktionen erfolgen in der Gegenwart und sind auf die Zukunft ausgerichtet. Der „Vorgang der Vermittlung zwischen Komplexität der Welt und Aktualität des Erlebens, [wird] Reduktion [genannt].“<sup>271</sup> Reduktion bedeutet Selektion und Entscheidung. Dabei übernimmt die Information die Funktion der selektiven Beschränkung von Möglichkeiten.<sup>272</sup> Sie liefert den Sinn für Entscheidungen indem sie neue Informationen liefert. „Eine Information muss neu sein, sie muss (wie immer geringfügig) überraschen, ist also stets bezogen auf den Kenntnisstand des Systems.“<sup>273</sup> Für die Verarbeitung von Informationen und das Treffen von Entscheidungen ist die Kommunikationsfähigkeit von Unternehmen der entscheidende Faktor. Daraus resultierend bildet die Kommunikation von Entscheidungen die operative Unternehmensbasis<sup>274</sup> und deren Sinnzusammenhang. Information, Kommunikation, Entscheidungen und Unterscheidungen erzeugen den Unternehmenssinn. Der Unternehmenssinn braucht nicht von allen Mitgliedern gleich interpretiert oder geteilt zu werden. Beispielsweise kann das durchaus sinnvolle Handeln einer Bildungsabteilung von einer Fachabteilung als unsinnig empfunden werden oder ein wenig sinnvolles Handeln einer Bildungsabteilung von den Fachabteilungen als hochgradig sinnvoll wahrgenommen werden.

---

<sup>269</sup> LUHMANN 2006, S. 51.

<sup>270</sup> LUHMANN 2009, S. 5.

<sup>271</sup> Ebd., S. 18.

<sup>272</sup> LUHMANN 2006, S. 53.

<sup>273</sup> Ebd., S. 58.

<sup>274</sup> Vgl. ebd., S. 123.



[...] nicht immer hat alles einen Sinn, und vor allem kann man sich dieses Sinns nie sicher sein, ganz zu schweigen von der Tatsache, daß es mehrere ‚Sinne‘ geben kann. Daher das Problem der Deutung.<sup>275</sup>

Sinn mag schwer zu deuten sein, für das Unternehmen ist er jedoch von hoher Relevanz. Sinn erzeugt Lernprozesse, die sowohl für Stabilität des Systems Unternehmen als auch für organisationalen und sozialen Wandel stehen.

Bekanntlich ist insbesondere in der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik, aber ähnlich auch in der soziologischen Systemtheorie der Sinnbegriff zentral für die Definition von Wissen. Er verweist darauf, dass erst der Kontext (eine Geschichte, ein Sinnzusammenhang) dann von Individuen erlernt und zu einem persönlichen Wissensbestand gemacht werden kann, der auch potenziell handlungswirksam, also nutzbar im Sinne der Anwendung in den je eigenen Kontexten des Handelns werden kann.<sup>276</sup>

Der Sinn verhilft den Akteuren des Systems zu eigenen Lernprozessen, der im Austausch mit anderen Akteuren kollektive Lernprozesse initiieren kann.

Organisationale Personalentwicklung und Organisationsentwicklung darf nicht unabhängig von Lernen und Wissensmanagement betrachtet werden. Entwicklungsprozesse sind nicht einfach zu gestalten. Der Lernerfolg wird in der Regel gerne geteilt, der Teilung von Wissen stehen häufig Barrieren entgegen. Beispielsweise stellt ExpertInnenwissen einen Machtfaktor in Unternehmensspielen dar. Es besteht die Gefahr, mit der Teilung der Expertise an Einfluss zu verlieren und deshalb die Nichtteilung des Wissens zu favorisieren. Die Aufgabe des Unternehmens besteht an der Stelle darin, den Akteuren Vertrauen zu schenken, d. h. Sicherheit zu bieten.<sup>277</sup> Das Vertrauen unterteilt sich in Systemvertrauen und Personenvertrauen.<sup>278</sup> Die Bereitstellung von ExpertInnenwissen für den Ausbau kollektiven Wissens schließt „Vertrauen in die Funktionsfähigkeit von Systemen [und damit das] Vertrauen in die Funktionsfähigkeit ihrer immanenten Kontrollen ein.“<sup>279</sup> Es umfasst den Schutz vor negativen Sanktionen und vor Vertrauensmissbrauch. Das Unternehmen wiederum vertraut seinen Akteuren.

---

<sup>275</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 64.

<sup>276</sup> HOWALDT, KLATT, KOPP, in: Ciesinger 2005, S. 151.

<sup>277</sup> Vgl. LUHMANN 2009, S. 32–33.

<sup>278</sup> Vgl. ebd., S. 64.

<sup>279</sup> Ebd., S. 77.

Von welchen Faktoren dieses Vertrauen in Experten im einzelnen abhängt, wissen wir nicht.[...] Jeder verläßt sich beim Bezug solchen Wissens darauf, daß im System genug Kontrollen der Zuverlässigkeit eingebaut sind und daß diese Kontrollen unabhängig von den persönlichen Motivationsstrukturen der jeweils Beteiligten funktionieren, so daß er diejenigen, die das Wissen erarbeitet haben, nicht persönlich zu kennen braucht.<sup>280</sup>

Die neu generierten Lern- und Wissensprozesse sind für das System dann zweckdienlich, wenn sie eine verbesserte Alternative zur Ausgangssituation darstellen.

Unternehmen stellen die Differenzzustände in Selbstbeschreibungen dar. Mit den Beschreibungen kann das System Aktualisierungen gegenüber seinen Mitgliedern und der Umwelt darstellen. „In der Selbstbeschreibung erinnert das Systemgedächtnis sich selbst.“<sup>281</sup>

### **Systemisches Denken**

Selbstdarstellungen geben der Organisation und ihren Mitgliedern die Möglichkeit, jeweils aktuelle Situationen zu beschreiben. In der Strukturiertheit von Unternehmen stellen sie einen *flexiblen Raum* dar. Sie existieren jedoch nicht unabhängig vom System. Ihre Profilbildung wird bestimmt durch das systemische Denken.

Selbstdarstellungen sind verschriftlichte oder gelebte Ergebnisse von Reflexionsprozessen. Sie können unterschiedliche Bereiche und Mitglieder des Unternehmens betreffen oder als Gesamtschau beispielsweise das Unternehmensleitbild darstellen. Ihre Beschreibung muss – trotz unterschiedlicher Kontexte – das System und die Systemlogik berücksichtigen. Die Selbstdarstellung des Unternehmens und die Selbstdarstellung seiner Mitglieder sind wechselseitig verbunden. Die eine kann sich nicht ohne die andere darstellen. Selbstdarstellungen geben Identität und unterstützen Exklusion. Die Darstellung von Nichtmitgliedern (z. B. Kooperationspartner, Zulieferer) innerhalb eines Unternehmens ist die Ausnahme. „Nicht das Verschmelzen von Außen und Innen in der gefühlsmäßigen Identifikation ist die Reduktionsweise der Selbstdarstellung, sondern Trennung und Grenzerhaltung.“<sup>282</sup>

---

<sup>280</sup> LUHMANN 2009, S. 69.

<sup>281</sup> LUHMANN 2006, S. 423.

<sup>282</sup> LUHMANN 2009, S. 109.

Systemisches Denken ist geprägt durch Inklusion und Exklusion. Beide stellen wichtige Faktoren für die Aufrechterhaltung von Unternehmen dar. Dabei ist für das System das Auszuschließende in seinem Denken einzuschließen, um seinen Unterschied zu anderen Einheiten wahrnehmbar zu machen.<sup>283</sup> Es handelt sich um hochkomplexe Vorgänge, die es dem System ermöglichen, sich aktuellen Anforderungen anzupassen, ohne jeweils die komplette Systemstruktur verändern zu müssen. Voraussetzungen für die Beschreibungen sind Interaktionen zwischen Akteuren im Rahmen systemischen Denkens. „Das systemische Denken geht vom System, von seinen Kohärenzen und hierarchisierten Spielsetzungen aus [...]“<sup>284</sup> Es beinhaltet Formen der Selektion. Keine Selbstdarstellung kann vollständig sein, es gibt Aspekte, die (bewusst) nicht berücksichtigt werden. Das systemische Denken erzeugt Unsicherheit und Sicherheitsbedarf, aber auch Sicherheit und Unsicherheitsbedarf. Die Anforderungen sind für Unternehmen dynamisch, problematisch und zukunftsgestaltend.

Diese Anforderungen werden dem Menschen in der dauernden Gegenwart permanent abverlangt. Vertrauen ist eine der Möglichkeiten, sie zu erbringen. Demnach befaßt die Vertrauensbildung und –vergewisserung sich mit dem Zukunftshorizont der jeweils gegenwärtigen Gegenwart. Sie versucht, Zukunft zu vergegenwärtigen und nicht etwa, künftige Gegenwarten zu verwirklichen.<sup>285</sup>

Mit der Vertrauensbildung und-vergewisserung versuchen Unternehmen das Problem der riskanten Vorleistung<sup>286</sup> zu minimieren, da sich die gegenwärtige Zukunft gestaltbarer und vor allem vorstellbarer darstellt als die zukünftige Gegenwart. Die unternehmerische Planung der gegenwärtigen Zukunft (die die Zukunftsperspektive von Unternehmen berücksichtigt) kann sich auf gegenwärtige und somit bekannte Ressourcen berufen. Die Gestaltbarkeit ist systemisch denkbar. Die Gestaltung der zukünftigen Gegenwart verlangt vom Unternehmen und seinen Mitgliedern eine höhere Flexibilität und andere „relationale und organisatorische Fähigkeiten“<sup>287</sup>. Der Lösungsweg kann nicht ausschließlich durch vorhandene Ressourcen gestaltet werden, die Entwicklung derselben muss in systemischen Interaktionen gestaltet wer-

---

<sup>283</sup> Vgl. LUHMANN 2006, S. 79-80.

<sup>284</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 3.

<sup>285</sup> LUHMANN 2009, S. 14-15.

<sup>286</sup> Ebd., S. 27.

<sup>287</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 102.

den. Die Form der Zukunftsgestaltung ist stärker veränderungsbezogen. Die Gestaltung einer unbekannteren Zukunft kann ein Unternehmen in der Gegenwart verändern. Der Wandel wird umso stärker sein, je mehr das Unternehmen eine aktive Rolle bei der Gestaltung desselben einnimmt. Das bedeutet, dass es nicht nur auf Umwelteinflüsse reagiert sondern agierend auf Umwelt (-segmente) einwirkt. „[...] der Wandel ist, genauso wie die Entscheidung, systemisch, das heißt, dem Handlungssystem, das ihn ausarbeitet und in dem er stattfindet, kontingent.“<sup>288</sup>

Analog der Entwicklung und Umsetzung von Strategien ist der Ausbau einer systemischen Denkweise für Bildungsabteilungen in mikropolitischen Unternehmensspielen vorteilhaft. Das Vorgehen ermöglicht ihnen ein schnelles und adäquates Agieren auf unterschiedliche organisationale Bildungsanforderungen. Mit dem Erstellen von Selbstdarstellungen durch das Bildungsmanagement, die Expertise und Vertrauen transportieren welche andere Akteure nicht nachweisen können, werden gleichzeitig Machtansprüche geltend gemacht.

## **Kultur**

Die Organisationskultur wirkt sich auf die Unternehmenssegmente aus. Die Auseinandersetzung mit der Organisationskultur stellt für (Bildungs-) Abteilungen eine Möglichkeit dar, die gegenwärtige Positionierung innerhalb des organisationalen Machtgefüges zu reflektieren. Die Unternehmenskultur bestimmt maßgeblich das Selbstverständnis von (Bildungs-) Abteilungen und die zur Verfügung Stellung von Ressourcen für (Bildungs-) Innovationen. Die Initiierung und Gestaltung von organisationalen E-Learning und Wissensmanagementprozessen kann wiederum Auswirkungen auf die Organisationskultur haben.

Die Organisationskultur stellt das politische und kulturelle Konstrukt eines Unternehmens dar. Sie vollzieht sich sowohl auf vertikaler als auch horizontaler Ebene und unterstützt Strukturen und Handlungssysteme eines Unternehmens. LUHMANN definiert den Begriff der Organisationskultur „als Komplex der unentscheidbaren

---

<sup>288</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 242.

Entscheidungsprämissen“<sup>289</sup>. Organisationen sind geprägt von Entscheidungen als Grundlage von Handlungen und Verhaltensweisen, von nicht berücksichtigten Alternativen, und von Nichtentscheidungen. Die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen prägen die Organisationskultur maßgeblich. Die Organisationskultur dient als Rückzugs- und Schutzraum und stellt ein Hindernis für Innovationen dar.<sup>290</sup> Sie basiert auf den (oft nicht explizit kommunizierten) Werten der Organisation. So wird ein Unternehmen, das seine bisherigen Tätigkeiten beispielsweise an Produktion und Wachstum ausgerichtet hat und Prozesse des Lernens und Wissens nicht der Wertschöpfung des Unternehmens zuordnet, dem Aufbau einer Wissenskultur vermutlich nicht förderlich zur Seite stehen. Dennoch werden in Organisationen Innovationen platziert und umgesetzt.

Die Definition von Problemen sowie die Auswahl von Problemlösungen durch Akteure bedienen sich dabei der Kultur im Rahmen der Strategieauswahl und verändern die Kultur durch die initiierten Lernprozesse.<sup>291</sup> Lernprozesse und Wissensprozesse können die Kultur verletzen und Innovation(en) fördern. Der Aufbau oder Ausbau einer Wissenskultur kann durch Kulturbruch protegert werden. Auch Maßnahmen wie *outsourcing* oder Inklusion veranlassen Unternehmen zu Kulturbrüchen und / oder Kulturveränderungen. Die kulturellen Verschiebungen von Unternehmen können ihre Ursache in internen und externen Auslösern haben und somit aktiv oder reaktiv ausgerichtet sein. „Ein Wandel der Organisationskultur wird oft durch einen gesellschaftlichen Wertewandel induziert sein.“<sup>292</sup>

Ähnlich wie das Systemvertrauen entlastet die Organisationskultur Akteure von Verantwortung. Sie steht für Vertrautes und Bekanntes und die Organisationsmitglieder treffen auf ihrer Grundlage permanent Entscheidungen.

---

<sup>289</sup> LUHMANN 2006, S. 241.

<sup>290</sup> Ebd., S. 245.

<sup>291</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 224.

<sup>292</sup> LUHMANN 2006, S. 245.

## 2.12 Veränderung

Mit der Einführung und Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement geraten BildungsmanagerInnen in die Rolle von VeränderungsmanagerInnen. Um Veränderungsprozesse zu gestalten muss die Kompetenz zum Steuern spezifischer Innovationsprojekte ausgeprägt werden. Es gilt sowohl theoretische als auch praktische Kenntnisse über die Phasen eines Veränderungsprozesses zu erwerben. Dazu gehört auch die eigene Position und Rolle im Veränderungsprozess zu klären.<sup>293</sup>

Veränderungen in Unternehmen bedeuten Veränderung von Machtverhältnissen. Die Akteure der Handlungssysteme sind doppelt betroffen, weil sie einerseits mobilisiert werden müssen um Änderungsvorhaben umsetzen zu können, andererseits von den Ergebnissen der Veränderung in Form von Veränderung der Machtssysteme direkt betroffen sein können.<sup>294</sup> Die Entwicklung einer Veränderungsstrategie beinhaltet Komponenten personaler und organisationaler Entwicklung. Um tatsächliche Veränderungen in Organisationen verantwortlich durchzusetzen sind Systemkenntnisse notwendig. Die Systemlogik zu verstehen, Steuerungsmechanismen zu begreifen und Widerstände aufzugreifen, erhöht die Perspektive für eine erfolgreiche Steuerung des Veränderungsprozesses. Dabei hilft die Erkenntnis, dass Akteure im System die ihnen zugeschriebenen Rollenzuordnungen übertreten können. So können beispielsweise ExpertInnen, um Veränderungsprozesse zu unterstützen, über ihren Kompetenzbereich hinaus fachliche, strategische und / oder politische Expertise akquirieren, um den Verlauf ergebnisorientiert voranzutreiben. Auf der anderen Seite können sie in Widerstand gehen und Expertise zurückhalten oder gegen das Änderungsvorhaben bündeln, um sich ihrerseits an der Entwicklung relevanter Themen des Unternehmens zu beteiligen. „Der ‚Widerstand gegen Veränderung‘ ist weder mehr noch weniger rational, weder mehr noch weniger legitim als das Änderungsvorhaben, das ihn hervorruft.“<sup>295</sup> Die Kenntnis von VeränderungsmanagerInnen darüber, ob der Widerstand aufgrund von Ängsten hervorgerufen wird oder aufgrund von Skepsis, kann bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses und der

---

<sup>293</sup> Vgl. WINTER 2006, S. 71-72

<sup>294</sup> Vgl. CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 275.

<sup>295</sup> FRIEDBERG, VOB 1995, S. 330.

Wahl der emotionalen oder rationalen Mittel für die Steuerung des Prozesses von Bedeutung sein. Eine kontinuierliche Betreuung der betroffenen Akteure im Veränderungsprozess ist für VeränderungsmanagerInnen unerlässlich aber in der operativen Umsetzung nicht an deren Personen gebunden.

Die ganze Fähigkeit des ‚Veränderungsunternehmers‘ besteht ja gerade darin, sich Relais zu schaffen, denen er einen Teil der Animation und der Steuerung des Prozesses übertragen kann.<sup>296 / 297</sup>

Für organisationale Veränderungen gibt es verschiedene Auslöser. Als externe Faktoren können beispielsweise ein Wertewandel der Umwelt oder eine Krisensituation z. B. in Form einer Wirtschaftskrise ursächlich sein. Systeminterne Veränderungen können sich auch durch den Aufbau oder Abbau fachlicher und sozialer Kompetenzen ergeben.

Das ist [zum Beispiel] der Fall [...] wenn die individuelle Persönlichkeit sozialstrukturelle Relevanz bekommt, wenn sie Interaktionszusammenhänge im sozialen System vermittelt, die nur durch sie so vermittelt werden können und nach ihrem Ausscheiden umstrukturiert werden müssen.<sup>298</sup>

Auch technische Innovationen wirken als interne Auslöser von Veränderungsprozessen. Dabei liegt es „im Wesen des technischen Wissens in Organisationen, von den Schnittstellen abzuhängen, d.h. von seiner Umsetzung in Austauschbeziehungen und kooperative Verhaltensweisen.“<sup>299</sup> Technische Innovationen beeinflussen Entscheidungsprozesse. In Bezug auf E-Learning und Wissensmanagement können sie die Grundlage für eine organisationale Lern- und Wissensplattform bilden. Die Entscheidung darüber, ob sie als Basis für die Einführung eines organisationalen Lern- und Wissensmanagementsystems dienen und in das Unternehmen integriert werden, wird von sozialen Faktoren bestimmt. BildungsmanagerInnen können Prämissen schaffen, Lern- und Wissensprozesse mit technischen Entwicklungen zu unterstützen oder vor technischen Entwicklungen zu schützen.

---

<sup>296</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 349.

<sup>297</sup> Der Begriff VeränderungsmanagerIn wird in dieser Arbeit synonym zum Begriff des Veränderungsunternehmers benutzt.

<sup>298</sup> LUHMANN 2009, S. 59.

<sup>299</sup> FRIEDBERG, VOR 1995, S. 332.

Generell gilt es in Unternehmen die vermeintlich beste technische Alternative auszuwählen, wissend „daß Vertrauen mehr und mehr in Anspruch genommen werden muß, damit technisch erzeugte Komplexität der Zukunft ertragen werden kann.“<sup>300</sup>

---

<sup>300</sup> LUHMANN 2009, S. 20.



### 3. Interpretation in Bezug auf den Gegenstandsbereich und Formulierung von zentralen Fragestellungen

Innovative Bildungsdienstleistungen, wie z. B. der Einsatz neuer Lernformen, neuer methodischer und didaktischer Lehr- und Lernkonzepte, aber auch das Fördern informeller Lernprozesse und das Generalisieren von arbeitsbezogenem (Unternehmens-) Wissen stellen für Bildungsabteilungen nach wie vor eine Herausforderung dar. Trotz guter Lehr- und Lernkonzepte, Aufbereitung von Informationen und der Erkenntnis darüber, dass Wissensmanagement in Unternehmen eine wachsende Bedeutung zukommt, scheitern gute Ansätze und Konzepte oft in der Praxis, an der mangelnden Akzeptanz von Fachabteilungen.<sup>301</sup>

Die Ursache für das Scheitern wird in der Arbeit nicht primär bei der Qualität der pädagogisch-didaktischen Konzepte und Lehr- und Lernansätze gesehen, sondern in der mangelnden Berücksichtigung divergenter Machtinteressen und mikropolitischen Strategien bei den ProtagonistInnen der Veränderungsprozesse. Die Arbeit greift den Ansatz auf, „in [dem] Spielstrukturen und Machtkonstellationen als Indikatoren für Veränderung dienen“<sup>302</sup>, und entwickelt am Gestaltungsfeld *Bildungsinnovation* Indikatoren die *Macht* und *Spiele* in Unternehmen bei der Einführung von E-Learning und Wissensmanagementlösungen, bestimmen.

Da es sich sowohl bei den mikropolitischen Ansätzen als auch der Systemtheorie um Theorien mittlerer bis großer Reichweite handelt, erfolgt ihre Auswertung unter einem spezifischen Fokus, der einerseits durch das Untersuchungsfeld (Unternehmen) und andererseits durch den Untersuchungsgegenstand (innovative Bildungslösungen) begrenzt wird und in drei zentralen Fragestellungen mündet.

Die theoretischen Ausführungen verdeutlichen, dass es sich beim mikropolitischen Ansatz um einen dynamischen Prozessansatz handelt. Mikropolitik findet in Unternehmen auf der formalen Ebene statt, die durch die Organisationsstruktur für die Mitglieder sichtbar abgebildet wird, und auf der informellen Ebene, die durch Inte-

---

<sup>301</sup> Vgl. KERRES, MILLER 2011.

<sup>302</sup> KÜHL, SCHMIDT 2004, S. 9.

ressenskonstellationen von Akteuren unterschiedlicher Handlungssysteme geprägt sind, deren Ziel es ist die eigene Entscheidungsfähigkeit innerhalb des Unternehmens zu erhöhen. Hierzu bieten operative Unternehmensspiele Gelegenheiten ein von der organisationalen Formalstruktur abweichendes Verhalten, in Form von Machtkämpfen und Aushandlungsprozessen, zu testen. Die Ergebnisse der dynamischen mikropolitischen Spiele werden in das Metaspiel überführt.

Unternehmensgeschichtlich bedingt scheint es Akteure zu geben, die in operativen mikropolitischen Spielen geschickter agieren als andere Akteure. Sie verstehen es ihre Autorität, Reputation und Führung auf Kosten (der Expertise) anderer Akteure einzusetzen und zu stärken. Das Verhältnis zwischen Fachabteilungen und Bildungsabteilungen scheint durch eine solche Konstellation geprägt zu sein. Bei der Einführung und Gestaltung innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote erhalten operative Spiele für Bildungsabteilungen, die in der Regel als interner Dienstleister auftreten, eine besondere Bedeutung. Als Bildungsdienstleister müssen sie die Spielräume nutzen, um Produkte für Fachabteilungen zu generieren. Die Machtposition von Bildungsabteilungen in den Unternehmen scheint infolgedessen stark von der Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen abhängig zu sein. Bei der Einführung und Gestaltung innovativer Lern- und Wissensarrangements durch Bildungsabteilungen in Bezug auf die Fachabteilungen treten jedoch häufig Probleme auf, die nicht auf die Didaktik und Methodik der von den Bildungsakteuren entwickelten pädagogischen Konzepte zurück zu führen sind. Die Konzepte sind in der Regel von einer (sehr) guten Qualität und dennoch scheitern sie häufig in der Umsetzungspraxis der Unternehmen. Die vorliegende Arbeit greift das Problem auf und versucht einen Erklärungsansatz aus den mikropolitischen Beziehungsspielen zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen herzuleiten.

Dabei wird die Fragestellung 1 entwickelt: **Die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement vollzieht sich in Großunternehmen als mikropolitisches Spiel zwischen den Bildungsabteilungen und den Fachabteilungen.** Unternehmen werden als soziale Systeme verstanden, in denen Macht und Herrschaft wesentliche Strukturmerkmale sind, die meist unterhalb einer Sachebene implizit kommuniziert werden und den Wertebereich und die Identitäten der Individuen und Kollektive, in

den Teilsystemen, maßgeblich bestimmen. Untersucht wird, welche Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Bildungsinnovation eine besondere Rolle spielen, wie sie vom Bildungsmanagement wahrgenommen und genutzt werden und welche Möglichkeiten Bildungsabteilungen haben, sie konstruktiv zu beeinflussen.

Die Machtinteressen weisen darauf hin, dass Bildungsabteilungen in Unternehmen gefordert sind, pädagogisch wertvolle Bildungskonzepte zu entwickeln, um Expertise nachweisen zu können und gleichzeitig mikropolitischen Interessenskonstellationen unterschiedlicher Fachabteilungen zu begegnen. Das bedeutet, dass die Entwicklung qualitativ guter Lern- und Wissensarrangements durch Bildungsabteilungen für die organisationale Bildungsarbeit eine notwendige Bedingung darstellen. Die hinreichende Bedingung scheint jedoch im erfolgreichen mikropolitischen Zusammenspiel zwischen den Bildungsabteilungen und Fachabteilungen und weiterer Akteure wie z. B. der Unternehmensleitung zu bestehen.

Eine Möglichkeit die Spiele für alle beteiligten Akteure zum Erfolg zu führen, besteht im Einsatz neuer Technologien die Lern- und Wissensprozesse unterstützen. E-Learning und Wissensmanagement können auf der Basis als Produktinnovation definiert und beworben werden. Der Erfolg lässt sich an implementierten Lern- und Wissensplattformen und/oder an *in the cloud* Lösungen ablesen. Defizitär erscheint in dem Zusammenhang das Gestalten von Lern- und Wissensarrangements, die das Ziel verfolgen, Entwicklungsprozesse zu fördern, die sowohl das individuelle Verhalten als auch das kollektive und organisationale Verhalten in Lernprozesse integrieren, das an eine noch unbekanntere Zukunft ausgerichtet ist. Die Komplexität einer solchen Prozessinnovation ist höher als die Komplexität einer Produktinnovation. Eine Erfolgsmessung für den mit der Prozessinnovation verbundenen sozialen Wandel ist schwierig; die Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsangebote als Produktinnovation ist vertrauter.

Aufgrund der Aspekte wird die Fragestellung 2 **Die Einführung mediengestützter Bildungskonzepte wird vorrangig als technische Innovation und nachrangig als sozialer Wandel begriffen** entwickelt. In dem Verständnis haben Bildungsabteilungen eine schwache Ausgangsposition bei der Gestaltung organisationaler Wand-

lungsprozesse, da sie in der Regel nicht direkt an der Entstehung und Entwicklung technischer Produkte beteiligt sind. Dem Selbstverständnis der Unternehmen, Innovation meist auf Produktinnovationen oder auf Rationalisierungsmaßnahmen im Sinne der Einführung neuer Techniken zu beziehen, steht ein Bildungsmanagement gegenüber, dass sich stärker im Feld der sozialen Innovation zu positionieren hat.

Es besteht die Vermutung, dass in vielen Unternehmen in Bezug auf innovative Bildungsangebote, wie zum Beispiel E-Learning und Wissensmanagement, nach wie vor die Integration (neuester) technischer Möglichkeiten gefördert wird, jedoch keine professionelle Personal- und Organisationsentwicklung gefordert wird, die zum sozialen Wandel von Unternehmen beitragen. Mit der Anwendung – der in der Fachöffentlichkeit diskutierten - neuesten Technologien, versuchen Unternehmen den Druck – der auf soziale Systeme einwirkt – entgegenzutreten. Für Bildungsabteilungen bedeutet der Druck sich über die Implementierung von Technologien einerseits zu legitimieren und andererseits die Chance zu erhalten das Abteilungsbudget zu erhöhen. Das Unternehmen wiederum profitiert durch seine Außendarstellung. Die Anwendung neuester Technologien verschafft ein modernes und innovationsfähiges Image. Die Herangehensweise entlastet von der Frage wie nachhaltige (soziale) Innovationen und deren Überführung in Geschäftsmodelle entwickelt werden können.

Die Ausführungen dienen als Basis für die Fragestellung 3 **Viele E-Learning und Wissensmanagementprojekte sind Scheininnovationen, die nur von kurzer Dauer sind und tatsächliche Innovationen behindern.** Die Zahl der Projekte zur Einführung medienbasierter Bildungsdienstleistungen in Großunternehmen ist unübersehbar. In den 1980er begann mit der Einführung des Personal Computers und neuer Onlinemedien wie Bildschirmtext eine Welle von Innovationsprozessen, die sich mit wechselnden Etiketten wie computerunterstützter Unterricht, *computer based training*, multimediales Lernen, E-Learning und Blended Learning auszeichneten. Da kaum eines der Unternehmensprojekte nachhaltig und in einem größeren Umfang in die Bildungsarbeit integriert wurde, stellt sich die Frage, ob viele der Projekte nicht nur Scheininnovationen waren, um einerseits der Kritik begegnen zu können,

nicht innovativ zu sein, und andererseits das eigene soziale System möglichst gegen Veränderungen abzusichern.

Es wird auf Basis der theoretischen Ausführungen ein Kategoriensystem entwickelt, das für die Auswertung qualitativer Daten (Texte) im Rahmen von primärempirischen Erhebungen eine Analyseraster bietet, um die gewonnenen Informationen Theorie geleitet auswerten zu können. Die Kategorien beziehen sich auf die grundlegenden Annahmen mikropolitische und systemtheoretische Theorien zu Veränderungen in Organisationen.

Das gegenstandsbereichsbezogene Kategoriensystem bildet auch die Grundlage für die entwickelten Interviewleitfäden, die auch den spezifischen Gegenstandsbereich sozio-digitaler Lern- und Wissensaustauschsysteme aufgreifen. Die auf Basis der Interviewleitfäden durchgeführten 20 ExpertInneninterviews mit VertreterInnen des Bildungsmanagements aus größeren Unternehmen und externen BeraterInnen bzw. Lösungsanbietern erfolgen „nach den Prinzipien qualitativen Forschens. [...] Es sind dies die Prinzipien der Offenheit, der Kommunikation, der Prozesshaftigkeit und der Reflexivität“.<sup>303</sup> Die Auswertung erfolgte auf Basis des entwickelten Kategoriensystems mit Hilfe der Software MAXQDA.

Die Interpretation der empirischen Ergebnisse erfolgt im Kontext des Verwertungshintergrundes, Akteuren des Bildungsmanagements Hinweise für ein erweitertes Innovationsverständnis zu liefern und für die Bildungsmedienforschung Anreize für eine intensivere transdisziplinäre Zusammenarbeit zu bieten.

---

<sup>303</sup> KROMREY, STRÜBING 2009, S. 103.

## 4. Selbstverständnis von Bildungsabteilungen

Das traditionelle Selbstverständnis von Bildungsabteilungen in Großunternehmen ist eine in der Regel über Jahrzehnte hinweg gewachsene Selbstwahrnehmung, die sich in ihrem Denken und Handeln reproduziert. BEHRENDT 1998 unterscheidet zwischen drei Formen der Weiterbildung:

- Unter interner Organisation der Weiterbildung werden organisierte und formalisierte Aktivitäten verstanden, die unmittelbar im Betrieb, in einem anderen zum Unternehmen gehörenden Betrieb oder einer unternehmenseigenen Weiterbildungsstätte durchgeführt werden und an der ausschließlich Betriebsangehörige teilnehmen.<sup>304</sup>
- Unter externer bzw. außerbetrieblicher Organisation der Weiterbildung werden Aktivitäten verstanden, die von betriebsfremden Trägern außerhalb des Betriebes veranstaltet werden, wobei sich der Teilnehmerkreis nicht ausschließlich aus Angehörigen eines Betriebes zusammensetzen muß.<sup>305</sup>
- Unter Mischformen bei der Organisation der Weiterbildung werden die Weiterbildungssysteme bezeichnet, die das Gesamtprogramm der Weiterbildungsmaßnahmen zu einem Teil betriebsintern und teilweise betriebsextern abdecken.<sup>306</sup>

Die vorliegende Arbeit befasst sich Schwerpunktmäßig mit der internen Organisation von Weiterbildung. Geprägt von Erwartungen durch Unternehmensseite (Geschäftsführung, Personalentwicklung, Fachabteilungen u.a.) erfüllen und verinnerlichen Bildungsabteilungen die von ihrer Funktion erwarteten Rollen. Bildungsabteilungen werden in der Regel als interne Dienstleister begriffen, die Standardangebote für UnternehmensmitarbeiterInnen entwickeln. Dabei steht die Kompensation von Qualifikationsdefiziten im Vordergrund. Die Qualifikationsdefizite werden zum einen beispielsweise durch die Fachabteilungen angegeben zum anderen im Rahmen von Bedarfsanalysen durch die Bildungsabteilungen selbst erhoben. Qualifikationsdefizite werden häufig durch geeignete Seminarangebote zu schließen versucht. Hier steht die individuelle Entwicklung gegenüber der kollektiven Entwicklung im Vordergrund.

---

<sup>304</sup> BEHRENDT 1998, S. 34.

<sup>305</sup> Ebd., S. 35.

<sup>306</sup> Ebd.

Ein *neues Verständnis* von Weiterbildung bedarf der Integration und der Abstimmung mit der Geschäftsleitung, der Personalentwicklung und den Fachabteilungen, um sich besser an Unternehmenszielen und Unternehmensstrategien ausrichten zu können.

Die Integration und Abstimmung von Organisationsentwicklung und [...] der Strategieentwicklung [...] ist notwendig, um den Druck einer immer komplexeren Unternehmensumwelt besser begegnen zu können.<sup>307</sup>

Dazu wird das *commitment* des *top-managements* benötigt, die Bildungsabteilung „durch ihre (An-) Forderungen und Erwartungen zum Wandel zu bewegen.“<sup>308</sup> Diesbezüglich rücken für die Bildungsabteilungen von Großunternehmen folgende Dimensionen in den Vordergrund:

- das strategische Ausrichten an den Unternehmenszielen und den betrieblichen Rahmenbedingungen,
- die Gestaltung und Steuerung von Wissensmanagementaktivitäten abgeleitet aus den strategischen Zielvorgaben,
- Reflexion und Gestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen,
- Reflexion von Machtstrukturen,
- Gestaltung von Machtspielen,
- Reflexion über und Modifikation des Selbstverständnisses von Bildungsabteilungen,
- Entwicklung neuer Kommunikationsstrategien,
- Aufwertung der Position Bildungsabteilung innerhalb des Unternehmens,
- Teilnahme an und Gestaltung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen,
- Selbstdarstellung.

Die Dimensionen stehen für die Herausforderung, die mit der Arbeit von Bildungsabteilungen verbunden sind. Für die Unternehmen scheint es nicht mehr auszureichen, lediglich individuelle Qualifikationsdefizite von MitarbeiterInnen durch Standardangebote der Bildungsabteilungen als reaktive Antwort auf Bedürfnisse zu

---

<sup>307</sup> FALK 2007, S. 49.

<sup>308</sup> Ebd., S. 47.

decken. In einem neuen zu entwickelnden Selbstverständnis von Bildungsabteilungen bedarf es einer stärkeren Integration der Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsperspektive. Bildung und Personalentwicklung sollten nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, um die Kapazitäten von innovativen Bildungsangeboten wie ein ganzheitliches Wissensmanagementkonzept anstoßen und ausschöpfen zu können. Zum anderen muss ein Fokus auf das kollektive und organisationale Lernen und die Wissensvermittlung gerichtet werden. Dies kann nur in Kooperation mit den Fachabteilungen geschehen. „Je neuer, unsicherer und komplexer das in der Allianz aufzubauende Wissen ist, desto eher sollte die Allianz eingegangen werden.“<sup>309</sup>

#### **4.1 Das Verhältnis zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen bei der Gestaltung innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote**

Das Verhältnis zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen ist vom Selbstverständnis und der Selbstdarstellung der Bildungsabteilungen geprägt. Verstehen Bildungsabteilungen sich in einem sehr traditionellen Sinne als Anbieter von Bildungsdienstleistungen, werden sie von den Fachabteilungen in der Regel als Anbieter von Standardlösungen wahrgenommen, die nicht unbedingt passend für den benötigten Bedarf sind. Die Wertschätzung der Fachabteilungen gegenüber der Bildungsabteilung befindet sich in der Konstellation in der Regel auf einem niedrigen Niveau. Das hat Auswirkungen auf die Verbindlichkeit. Fachabteilungen fühlen sich häufig nicht in der Pflicht, die benötigten Ressourcen bei der Bildungsabteilung in Auftrag zu geben, sondern greifen auf externe Anbieter zurück oder konstruieren abteilungsinterne Lösungen. Hieraus ergibt sich das Bild einer niedrigen Akzeptanz für die interne Weiterbildungsabteilung. Das hat zur Folge, dass auch durchaus gute methodisch-didaktische betriebliche Weiterbildungsangebote wie z.B. E-Learning-Angebote oder hybride Lernarrangements innerhalb von Unternehmen nicht angenommen werden. Die Ausgangslage verschafft Fachabteilungen gegenüber der Bildungsabteilung eine Machtposition durch Definitions-Gewalt über Probleme und

---

<sup>309</sup> AL-LAHAM 2003, S. 232.



deren Lösungen mit der Folge, dass der Entscheidungsspielraum der Bildungsabteilung verringert und der der Fachabteilungen vergrößert wird.

Die Definitionsmacht von Personen und Gruppen in Organisationen wird letztlich auch dazu benutzt, um über normative Setzungen als Ereignis von komplexen Machtspielen die Mikropolitik eines Unternehmens zu bestimmen.<sup>310</sup>

Um den Stellenwert innerhalb des Unternehmens zu erhöhen und das Verhältnis gegenüber Fachabteilungen aufzuwerten, bedarf es eines neuen Selbstverständnisses von Bildungsabteilungen und seiner professionellen Darstellung. Unverzichtbar erscheint ein Prozess des Umdenkens. Es geht nicht mehr nur darum, die Erwartungen von Fachabteilungen zu erfüllen und auf deren Anforderungen zu reagieren, es geht verstärkt darum, (An)Forderungen zu formulieren und Erwartungen zu kommunizieren. Hierbei steht die strategische Ausrichtung der Bildungsabteilungen im Vordergrund. „Nicht die Optimierung der Mittel, sondern die Begründung und Legitimierung der Ziele sowie die strategiebezugene Ausrichtung der Mittel wird zukünftig eine Kernaufgabe des Bildungsmanagements darstellen.“<sup>311</sup>

Das bedeutet für Bildungsabteilungen, sich verstärkt mit den tatsächlichen Bedürfnissen der Fachabteilungen auseinanderzusetzen und innovative Bildungsdienstleistungen zu entwickeln, die direkter an die Wertschöpfungskette des Unternehmens angegliedert sind. Dazu ist der Aufbau eines Verständnisses von den innerhalb des Unternehmens auftretenden unterschiedlichen Kulturen hilfreich.

Die Fähigkeit eine gute Diagnose zu erstellen, die Fähigkeit, ein ‚gutes Problem‘ auszuwählen, sind persönliche Qualitäten. Aber sie werden durch eine Erfahrung und einen Lernprozeß erworben, die beide sehr stark kulturell gekennzeichnet sind. In ihnen kommen Handlungsrationalitäten zum Ausdruck, deren jeweilige Eigenschaften das Feld wiederum strukturieren. Diese Handlungsrationalitäten entsprechen ihrerseits den Mikrokulturen, aus denen die Entscheidungsträger und die Mitglieder der von der Entscheidung betroffenen Systeme stammen und denen sie angehören. Auf dieser Ebene trifft man andere Zwänge. Man kann nur eine gute Diagnose erstellen, ein Problem auswählen, die Folgen der Auswahl einer Strategie abschätzen, indem man sich der vorhandenen Methoden, der vorhandenen intellektuellen und begrifflichen Werkzeuge bedient. Diese sind äußerst relativ.<sup>312</sup>

---

<sup>310</sup> NEUBAUER, ROSEMANN 2006, S. 43-44.

<sup>311</sup> DIESNER, SEUFERT ET AL. 2006, S. 34.

<sup>312</sup> Crozier, FRIEDBERG 1993, S. 224.

Durch die Entwicklung und das Einlassen auf eine „gemeinsame Sprache“ und damit auf ein gemeinsames Verständnis zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen sowie durch die Fachexpertise der Bildungsabteilungen können die tatsächlichen Probleme eruiert und Lösungsstrategien entwickelt werden. Damit erfolgt auch eine Umkehrung der Definitionsgewalt von Problemen und ihren Lösungswegen, die umso stabiler sein wird, je mehr die Bildungsabteilungen ein Problembewusstsein für die „Vielzahl von Problemen, die nur unvollständig verstanden, missverstanden oder überhaupt nicht gesehen werden“<sup>313</sup>, entwickeln. Der Entscheidungsspielraum der Bildungsabteilung erhöht sich innerhalb eines Unternehmens, die Positionierung der Bildungsabteilung erfährt eine Aufwertung. Die Bereitschaft der Bildungsabteilung zur Teilnahme an (neuen) (Macht-) Spielen und zum Ausbau der (Macht-) Position steigt.

## **4.2 Die Gestaltung innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote**

Ob die Gestaltung von Wissensmanagement- und E-Learning -Lösungen in Unternehmen dazu beitragen kann, die Akzeptanz von Bildungsabteilungen positiv zu beeinflussen, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht. Voraussetzung ist, dass es Bildungsabteilungen gelingt, Wissensmanagement und E-Learning als Thema zu platzieren, welches maßgeblich die Wertschöpfung des Unternehmens produktiv unterstützt. „WM ist von vorneherein mit der Ausrichtung auf die unternehmensstrategischen Ziele konzipiert. E-Learning Initiativen stehen heute vor derselben Herausforderung.“<sup>314</sup>

Die strategische Besetzung des Themengebietes Wissensmanagement bedeutet für Bildungsabteilungen die Generierung eines neuen Selbstverständnisses sowie eine Einstellungsänderung gegenüber dem Handlungssystem. Wurden (innovative) Bildungslösungen bisher sehr stark personenbezogen konzipiert, beinhaltet das Wissensmanagement eine starke Konzentration auf kollektive und organisationale Verwertungsmodelle.

---

<sup>313</sup> WILLKE, KRÜCK ET AL. 2001, S. 52.

<sup>314</sup> BACK 2002, S. 14.

Bei der Aus- und Weiterbildung geht es vorwiegend um den persönlichen Lernprozess des Einzelnen. Den Lernenden ist das Wissen effektiv zu vermitteln, damit sie schliesslich zum ‚Können‘ befähigt sind. Man spricht deshalb hier explizit von Kompetenzen oder Fähigkeiten. Beim WM steht im Vordergrund, wie ‚Wissen‘ in Organisationen geteilt und transferiert werden kann, d. h. es geht um das ‚Kennen‘ des vorhandenen Wissens und die Transferprozesse zwischen Personen und Organisationseinheiten.<sup>315</sup>

Die Gestaltung und Steuerung von Wissens-Transferprozessen bedeutet für Bildungsabteilungen eine Erweiterung des Handlungssystems und eine Generierung eines für sie neuen Geschäftsfeldes. Damit verbunden sind der Ausbau der bisherigen Kompetenzen des Bildungsmanagements und ein Einlassen auf Lern- und Reflexionsprozesse.

Gleichzeitig sind die Personen mit besonderen Rollen- und Kompetenzerfordernissen konfrontiert. Da sie als kreative ‚Problemlöser‘ in dynamischen und fragmentierten Arbeitskontexten agieren, müssen sie Wissen als ein interaktives Gut betrachten und zu einer ‚sozialen‘ Vernetzung organisationsinterner und -externer Anforderungen beitragen.<sup>316</sup>

Zielführend kann die Vorgehensweise sein, wenn Bildungsabteilungen sich mit den organisationalen Strukturen und den informellen Prozessen von Unternehmen befassen. Die Verteilung von (Nicht-) Wissen wird innerhalb des Unternehmens von Machtansprüchen getragen und zeichnet Bereichsgrenzen.

[...] dass es Formen des Nichtwissens gibt, die als notwendige Voraussetzung unseres Handelns gelten dürfen. [...] Dieses Nichtwissen durch Ausblenden [...] entsteht zwischen Disziplinen und Organisationsbereichen.<sup>317</sup>

Eine (Neu-) Organisation von (Nicht-) Wissensprozessen durch Wissensmanagement muss mit Widerständen rechnen, da geläufige Machtstrukturen in Gefahr geraten und Bereichsgrenzen verändert werden können. Das gilt auch für die eigene Disziplin. Lag der bisherige Fokus von Bildungsabteilungen darauf, überwiegend individuelle personenbezogene Lernangebote/Lernlösungen zu entwickeln, so besteht im Wissensmanagement der Anspruch, verstärkt kollektive und organisationale Wissenslösungen zu favorisieren. Daran gekoppelt ist die Bereitstellung von Wissen, das situationsbedingt und aktuell abgerufen werden kann und damit (stellenweise)

---

<sup>315</sup> Ebd., S. 7.

<sup>316</sup> STRULIK, in: Ciesinger 2005, S. 182,

<sup>317</sup> HOWALDT, KOPP, in: Ciesinger 2005, S. 15.

Lernprozesse überflüssig macht und infolgedessen einen möglichen Kulturwandel für Bildungsabteilungen nach sich zieht. Damit gehen erweiterte Kompetenzanforderungen an das Bildungsmanagement einher, die insbesondere im Bereich des Steuerns von Veränderungsprozessen liegen. Beispielhaft sind hier zu nennen:

- Die Kompetenz zur Reflexion von Veränderungsprozessen auf organisationaler Ebene als bewusste Auseinandersetzung mit Bildungsarrangements, die einen Wertewandel des Unternehmens beabsichtigen.
- Die Kompetenz zum Steuern spezifischer Innovationsprojekte bezüglich Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen auf organisationaler, kollektiver und individueller Ebene.
- Die Kompetenz, die eigene Position und Rolle im Veränderungsprozess zu klären und zu reflektieren als Voraussetzung für das Veränderungsmanagement.

Mit der spezifischen Situation konfrontiert, Verändernde und Veränderte gleichzeitig zu sein, sehen sich Führungspersonen in solchen Übergangssituationen mit Problemen wie Rollenunklarheit, Rollenkonflikten oder einer Rollenüberlastung konfrontiert. Hier entsteht besonderer Klärungs- und Reflexionsbedarf.<sup>318</sup>

Reflexivität wird bedeutsam, wenn die Initiative zur Gestaltung und Steuerung von Wissensmanagementprozessen durch Bildungsabteilungen im Auftrag der Unternehmensleitung erfolgt. Zu hinterfragen ist, ob die *Bearbeitung des Themas Wissensmanagement* eine Legitimationsreaktion auf ein eingefordertes Managementthema wird. Die Zuständigkeit bei der Einführung, Gestaltung und Steuerung von Wissensmanagement wird in den Großunternehmen jedoch häufig durch die Unternehmensleitung nicht dem Bildungsbereich zugeschrieben. Die Reflexion darüber, wie vorgegangen werden muss, um sich als Bildungsabteilung dennoch als aktive(r) Partner(in) darzustellen, erfordert neben Fachexpertise und Durchsetzungsvermögen auch Kreativität im Sinne von *Querdenken*. Die Signalisierung von Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, das Besetzen strategischer Schnittstellen (z.B. der Ausbau von Beziehungen zu den Fachabteilungen), der Ausbau von *changemanagement*-Kompetenzen, der effektive und effiziente Umgang mit der Ressource Wissen als Produkt der unternehmerischen Wertschöpfungsket-

---

<sup>318</sup> LATNIAK 2005, S. 67, in: Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung.

te, die Analyse und Reflexion formaler Strukturen und informeller Prozesse zwecks Schaffung von Lern- und Wissensarchitekturen, der Austausch mit der Personalentwicklungsabteilung und die aktive Teilnahme an Organisationsentwicklungsprozessen könnten Schritte in Richtung einer Schnittstellenfunktion von Bildungsabteilungen sein, mit dem Ziel den Auftrag und/oder das *commitment* der Geschäftsleitung zu erhalten. Das wird umso leichter fallen, wenn Wissensmanagement von der Unternehmensleitung als ein produktiv zu besetzendes Thema gesehen wird, das Animation und Prozesssteuerung durch fähige Relais bedarf.<sup>319</sup>

Generell gilt es für Bildungsabteilungen zu einer Einschätzung darüber zu gelangen, welchen Stellenwert das Thema Wissen im Unternehmen einnimmt.

*Normativ* etwa sind rechtliche Rahmenbedingungen [...] Leitbilder und Zukunftsvisionen sowie Kommunikationsstile auf ihre Affinität zur Wissensentwicklung und Wissensverteilung zu hinterfragen. Vor allem aber geht es darum, den Stellenwert von Wissen für die Organisation normativ zu bestimmen.<sup>320</sup>

Bildungsabteilungen sollten sowohl das eigene Verständnis von Wissensmanagement überprüfen als auch das Verständnis auf organisationaler Ebene analysieren. Die Interpretation der Ergebnisse kann Hinweise auf Ziel fördernde Maßnahmen und Widerstände ergeben.

*Strategisch* geht es darum, mittel- und langfristige Entscheidungen zu treffen, etwa für WM-Systeme und die damit verbundenen Qualifizierungsschritte, für interne und externe Kooperationen, die Festlegung von Kern- und Peripherkompetenzen sowie die Schaffung der nötigen dezentralen Handlungs- und Interaktionsspielräume. Die strategische Ebene nimmt eine Schlüsselrolle ein, weil sie der operativen Umsetzung die notwendigen Rahmenbedingungen und Bewertungskriterien vorgibt.<sup>321</sup>

Sie bestimmt dann wiederum, mit welchem Verständnis Wissensmanagement im Unternehmen getragen wird.<sup>322</sup>

Das strategische Verständnis von Wissensmanagement in Unternehmen hat Auswirkungen auf die operativen Gestaltungs-, Steuerungs- und Umsetzungsformen.

---

<sup>319</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOB 1995, S. 349.

<sup>320</sup> LÜTHY 2002, S. 15.

<sup>321</sup> Ebd.

<sup>322</sup> Vgl. Beschreibung des Begriffs Wissensmanagement.

Die Analyse und Synthese der zu gestaltenden Faktoren wird für den Erfolg der operativen Umsetzung von hoher Bedeutung sein:

- Auf der technologischen Ebene geht es darum, die technischen Instrumente zu bestimmen, die die Wissensgenerierung, den Wissenstransfer und die Wissensspeicherung unterstützen sollen.
- An der Schnittstelle Mensch/Technologie muss eine Entscheidung darüber getroffen werden, wie das technische Wissen in Austauschbeziehungen und kooperative Verhaltensweisen umgesetzt werden kann.<sup>323</sup>
- Auf der sozialen Ebene führt die Gestaltung von individuellen, kollektiven und organisationalen Rahmenbedingungen zu einer ganzheitlichen Umsetzungsperspektive von Wissensmanagement.
- Auf der kommunikativen Ebene geht es um die Übertragung von reduzierter (Wissens-) Komplexität.<sup>324</sup>

Die Selektion von Wissen und das Treffen von Entscheidungen darüber, welches Wissen und welches Nichtwissen für die Organisation relevant sind, macht Wissensmanagement steuerbar. Wenn es dem Trend entspricht, Wissensmanagement und E-Learning dezentral und nahe am Geschäft zu verankern, so dass Abteilungen das Lernen selbst organisieren müssen<sup>325</sup>, wird es die Aufgabe von Bildungsabteilungen sein, stärker als bisher eine beratende Funktion einzunehmen und Zwischen- und Grenzümgebungen (beispielsweise zwischen Fachabteilungen) zu managen.<sup>326</sup>

Die Entwicklung von Geschäftsmodellen zur Etablierung organisationalen Wissensmanagements sowohl aus Sicht der Bildungsabteilung als auch aus Sicht der Unternehmensleitung ist unerlässlich. „Die erste Herausforderung des betrieblichen Wissensmanagements besteht in der Realisierung von neuen, bisher nicht genutzten Geschäftsmöglichkeiten.“<sup>327</sup> Voraussetzung hierfür scheint die Verbindung einer systemischen und einer strategischen Denkweise zu sein. So kann beispielsweise bei der Generierung von Wissen im Rahmen von Forschung und Entwicklung ein ande-

---

<sup>323</sup> Vgl. FRIEDBERG, VOR 1995, S. 332.

<sup>324</sup> Vgl. LUHMANN 2003, S. 11.

<sup>325</sup> Vgl. BACK 2002, S. 14.

<sup>326</sup> Vgl. LÜTHY 2002, S. 5.

<sup>327</sup> HEISIG, in: Ciesinger 2005, S. 83.

res Geschäftsmodell erfolgsversprechend sein als in der Phase der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen.

Für den Fall eines frühen Eintrittszeitpunktes [...] [wird] eine hohe Relevanz von Grundlagenwissen und eine Strategie der Entwicklung („Exploration“) von gemeinsamen Wissen [vermutet; Anmerk. d. Verf.]. Demgegenüber wird in späteren Phasen von einer hohen Relevanz von spezialisiertem Wissen und einer Strategie der Wissensnutzung („Exploitation“) ausgegangen.<sup>328</sup>

Generell sollte von der Bildungsabteilung überprüft werden, ob die Entwicklung eines *Geschäftsmodells Wissensmanagement* schon bestehende Geschäftsmodelle berührt, behindert, gefährdet oder ergänzt. Dazu ist es notwendig, die bisherigen Kernkompetenzen mit den neuen Anforderungen strategisch und systemisch zu verknüpfen. Dies gilt insbesondere für die Gestaltung von Wissensprozessen und Lernprozessen, die kontextbedingt komplementär oder konträr in Verbindung stehen können.

#### **4.3 Operative Umsetzung innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote**

Eine erfolgreiche Umsetzung innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote durch Bildungsabteilungen kann wie o. a. nicht unabhängig von der Positionierung derselben innerhalb des Unternehmens betrachtet werden. Dabei geht es nicht nur darum, *eine weitere Stufe auf der Leiter der Macht* zu erklimmen, sondern vor allem darum, Kooperationsbeziehungen zu den Fachabteilungen aufzubauen, die Akzeptanz schaffen. Im Idealfall scheint eine gemeinsame, an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtete Wissensmanagementkonzeption und deren Evaluation sowie das Gestalten von Umsetzungsprozessen und Ergebnissen eine partizipative Arbeitsbasis zu schaffen.

Die Einführung und die Akzeptanz von der ausdrücklichen Messung der Ergebnisse der Kooperation und ihrer Umsetzung in angenommene und verinnerlichte Ziele seitens aller Beteiligten erlauben eine größere Zielgebundenheit und ein stärkeres Bewußtmachen der Kooperation und stellen aus diesem

---

<sup>328</sup> AL-LAHAM 2003, S. 227.

Grund eine zweite Stufe in der Entwicklung zu Strukturen kollektiven Handelns dar, die bewußter und offener gesteuert werden.<sup>329</sup>

In der gemeinsamen Reduktion von Komplexität im Themenfeld organisationales Wissensmanagement ergibt sich daraus die Chance, konfligierende Rationalitäten anzugleichen.

Dazu bietet sich das Formulieren von operativen Fragestellungen durch die Bildungsabteilungen an. Sie könnten beispielsweise lauten:

- Was wird in den Fachabteilungen unter innovativen Bildungslösungen verstanden?
- Was wird in den Fachabteilungen unter Wissensmanagement verstanden?
- Werden in den Fachabteilungen Wissenserwerbsprozesse als Lernprozesse verstanden?
- Welches Wissen wird in den Fachabteilungen von wem benötigt?
- Wer überprüft den gewünschten und den tatsächlichen Wissensbedarf?
- Liegt das benötigte Wissen unternehmensintern vor?
- Wie können Selektionsprozesse gestaltet werden?
- Wie kann Wissen zeitaktuell und bedarfsspezifisch aufbereitet und weitergegeben werden?
- Wer profitiert bei der Weitergabe von Wissen?
- Wer verliert bei der Weitergabe von Wissen?
- Welche technischen Rahmenbedingungen sind vorhanden?
- Welche technischen Ergänzungen werden benötigt?
- Welche technischen, sozialen und kommunikativen Schnittstellen sind zu besetzen?

Um die Fragen beantworten zu können, müssen angesehene Akteure aus verschiedenen Organisationsfeldern identifiziert und eingebunden werden. „Effektive Wissensmanager gehen gezielt die besonders wichtigen Akteure in der Organisation an und stimmen die Beiträge verschiedener interner Partner aufeinander ab.“<sup>330</sup> Ziel ist es, interne Wissensnetzwerke aufzubauen bzw. sie zu aktivieren und Transparenz zu

---

<sup>329</sup> FRIEDBERG, VOB 1995, S. 164.

<sup>330</sup> PROBST, RAUB ET AL. 2006, S. 261.



schaffen. Die Überprüfung und Annäherung an ein gemeinsames Wissensverständnis ist unerlässlich.

Die Umsetzung von Wissensmanagementkonzepten durch Bildungsabteilungen und anderer Akteure in Großunternehmen bedeutet die Initiierung eines konstruktiven Veränderungsprozesses unter zu Hilfenahme von Technik. Es bietet sich an, die Erfahrungen und die Fachexpertise von Bildungsabteilungen in der Umsetzung von Lernprozessen auf die Übertragbarkeit von Wissensmanagement zu überprüfen.

Die Einführung alternativer mediengestützter Methoden des Lernens, wie etwa die Hinwendung zu konstruktivistischen Ansätzen, hat weitreichende Implikationen für die betroffenen Individuen und Organisationen, sie bedeuten letztlich eine Re-Organisation des Umgangs mit Wissen in einer Organisation.<sup>331</sup>

Veränderte Lernprozesse führen zu einer Neustrukturierung von Wissen innerhalb der Organisation.

Um passgenaue, operative Maßnahmen für die Umsetzung eines organisationalen Wissensmanagementkonzepts ergreifen zu können, muss im Vorfeld bei der Bestimmung des Stellenwerts von Wissensmanagement geklärt werden, ob das Unternehmen mit Wissensmanagement Lernprozesse verbindet, die dabei helfen sollen, Bildungsprobleme (besser) zu lösen, oder ob Wissensmanagement als Möglichkeit aufgefasst wird, Lernprozesse (stellenweise) überflüssig zu machen. Eine mögliche Unterscheidung könnte darin liegen, ob mit der Vermittlung von Wissen eine langfristige organisationale Kompetenzerweiterung im Rahmen von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung verbunden sein soll oder ob MitarbeiterInnen durch zur Verfügung stellen von Wissen ein schneller und situationsgerechter Zugriff auf Wissensextrakte geboten werden soll, um Arbeitsaufgaben zeitnah zu lösen

#### **4.3.1 Umsetzung von Wissensmanagement als direkter Zugriff auf Wissensextrakte**

Bildungsabteilungen, die Wissensmanagementprozesse gestalten, deren Schwerpunkt nicht auf organisationalen Lernprozessen, sondern auf einer direkten Nut-

---

<sup>331</sup> KERRES 2001, S. 50.

zung von schon vorhandenem Wissen ohne Nachhaltigkeitsanspruch liegt, sind gefordert, ihr eigenes Selbstverständnis, vor Annahme der Aufgabe zu überprüfen. Eine solche organisationale Wissenskultur steht konträr zur traditionellen Auffassung von Bildungsabteilungen, dass Bildung vorrangig mit Lernprozessen einhergeht. Bei näherer Betrachtung scheinen sich die Widersprüche jedoch zu relativieren. Um eine direkte und passgenaue Weitergabe von Wissen zu arrangieren, das beispielsweise ein plötzlich auftretendes Problem löst, werden in der Prozessumsetzung, die in den nachfolgend beschriebenen Schritten 1 bis 8, erforderlichen Wissensrelevanz Prüfungen vorgenommen werden müssen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass das zur Verfügung gestellte Wissen, das unmittelbar für die Anwendungspraxis verwertbar sein soll, Lernprozesse aktiviert.

Die Herausforderung für das Wissensmanagement wird in der Umsetzung verstärkt in der Generierung und Distribution des Wissens liegen. Zum einen müssen für Probleme in zeitkritischen Situationen Wissenslösungen bereitgestellt werden, die eventuell noch nicht aufbereitet vorliegen. Bildungsabteilungen sind gefordert, ein verstärktes Rollen- und Beziehungsmanagement aufzubauen, um einen guten Überblick über die in den Unternehmen vorliegenden Fachexpertisen zu erlangen. Zum anderen werden in technischer Hinsicht verstärkt Möglichkeiten der synchronen Kommunikation etabliert werden müssen, um (fast) allen individuellen Akteuren des Unternehmens die Möglichkeit zu geben, (im Notfall) direkt im Rahmen eines persönlichen Gesprächs in Kontakt mit ExpertInnen zu treten.

Eine solche Form von Wissensmanagement kann das oben beschriebene Konzept von Wissensmanagement mit dem Fokus der lernenden Organisation sinnvoll ergänzen. Als alleiniges Konzept wird es in Unternehmen als notwendig erscheinen, aber vermutlich nicht hinreichend bedient werden können.

#### **4.3.2 Umsetzung von Wissensmanagement als Lernprozess im Rahmen von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung**

Die folgenden Ausführungen zu den Wissensbausteinen lehnen sich an PROBST, RAUB ET AL. 2006 an und werden zur besseren Übersicht in separaten Schritten dargestellt.

Sie stellen in der Unternehmenspraxis keinen linearen Ablauf dar, sondern sind dynamisch und zyklisch miteinander verknüpft. Dennoch bedeuten Wissensbausteine Abgrenzungen, die es ermöglichen, die hohe Komplexität des Wissens kontextual zu reduzieren und in individuelle und kollektive Lern- und Wissensprozesse, im Sinne von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, zu induzieren.

### **Schritt 1: Wissensziele definieren**

Die operative Umsetzung eines Wissensmanagements Konzeptes kann anhand eines Spieles und sich daraus ergebender weiterer Spiele erfolgen. Mit der Übernahme von Verantwortung für die Gestaltung und Steuerung des organisationalen Wissensmanagements durch Bildungsabteilungen begeben sie sich in ein Machtspiel. Wird der Stellenwert von Wissensmanagement, im Unternehmen getragen durch die Unternehmensleitung, als wesentlicher Aspekt einer lernenden Organisation verstanden, so werden auch andere Akteure versuchen, den Auftrag für die Steuerung von Wissensmanagementaktivitäten zu erhalten und sich dadurch unternehmensintern zu profilieren. Die Situation ist beim ersten operativen Schritt, der Definition von Wissenszielen<sup>332</sup> zu berücksichtigen. Bildungsabteilungen, die als WissensmanagerInnen in Aktion treten, sollten die sich teilweise widersprechenden oder in Widerstand gehenden Zielvorstellungen der eingebundenen Akteure aufgreifen und kompromissfähige Zieldefinitionen entwickeln. Die abgelehnten Alternativen sind kritisch zu überprüfen, da sie, einmal abgelehnt, in der Regel nicht mehr als Innovation aufgegriffen werden können.<sup>333</sup> Die Herausforderung für die Bildungsabteilungen liegt in dem Szenario darin, die Wissensziele so zu definieren, dass sie für alle beteiligten Akteure tragbar sind, um die Akteure im Tauschgeschäft zu halten und andererseits Unsicherheiten bezüglich der Wissensziele so aufzubauen, dass die Bildungsabteilungen für deren Lösung prädestiniert zu sein scheinen.<sup>334</sup>

---

<sup>332</sup> Vgl. PROBST, RAUB ET AL. 2006, S. 55.

<sup>333</sup> Vgl. Dimension des Lernens.

<sup>334</sup> Vgl. Machtspiel.

## Schritt 2: Wissen identifizieren, Wissenstransparenz schaffen

Das Identifizieren von Wissen auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene im Rahmen einer IST-Analyse verschafft einen Überblick über das vorhandene Wissen innerhalb des Unternehmens. Zu beachten bleibt, dass nicht das gesamte organisationale Wissen zu einem Zeitpunkt X registriert werden kann. Darin liegt auch nicht der Sinn der Wissensidentifikation. Es geht nicht darum, das Wissen in seiner Gesamtheit abzubilden und zu registrieren, es geht darum, spezifische Wissensbestände zu identifizieren, die mit den Wissenszielen und der Unternehmensvision korrelieren. „Die Schaffung interner Wissenstransparenz umfasst die Feststellung des Status quo, das heißt die Schaffung eines Bewusstseins der Organisation über ihre eigenen Fähigkeiten.“<sup>335</sup> Des Weiteren ist es sinnvoll, den internen Wissensbestand mit dem der Umwelt abzugleichen, um einen „systematische[n] Vergleich eigener Fähigkeiten und Leistungsdaten mit der Konkurrenz“<sup>336</sup> zu erhalten aber auch zu überprüfen, wo Netzwerkbeziehungen aufgebaut bzw. ausgebaut werden sollten.

Die Identifizierung von Wissen und die Schaffung von Wissenstransparenz bedeutet für Bildungsabteilungen als WissensmanagerInnen, Wissensbestände aus den unterschiedlichen Unternehmenssegmenten und Umweltsegmenten sichtbar zu machen. Das hat zur Folge, dass die Komplexität der Wissensbestände durch Umwandlung von implizitem Wissen durch Externalisierung erhöht wird. Die Bestandsaufnahme stellt den Ausgangspunkt für die weiteren operativen Schritte dar.

Sowohl für das interne als auch das externe *benchmarking* gilt, dass das vorliegende ExpertInnenwissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens einen Machtfaktor darstellt und die Wahrscheinlichkeit gegeben ist, dass durch Zurückhaltung desselben nicht alle relevanten Wissensbestände erfasst werden können. Um dennoch eine möglichst optimale Bestandsaufnahme durchführen zu können, kann es zu dem Zeitpunkt sinnvoll sein, in ein Interaktionsspiel zu treten. Die Spielweise ermöglicht es den WissensmanagerInnen durch Anbieten von Kooperationen und Mitwirkung am Wissensmanagementprozess sowohl formale als auch informelle

---

<sup>335</sup> PROBST, RAUB ET AL. 2006, S. 64.

<sup>336</sup> Ebd.

Konstellationen zu nutzen. Das Schaffen von Wissenstransparenz durch Schaffung von Transparenz hinsichtlich der operativen Vorgehensweise schafft Vertrauen<sup>337</sup> und Verbündete.

### **Schritt 3: Wissenserwerb**

Die Auswertung der Bestandsaufnahme muss hinsichtlich der Wissensziele und der Unternehmensvision erfolgen, um sich daraus ergebende Potenziale und Defizite ableiten zu können. Daraus ergibt sich eine Übersicht darüber, welcher „Wissenserwerb“ innerhalb des Unternehmens abgedeckt werden kann und in welchen Bereichen externes Wissen hinzugezogen werden sollte. Mit der Vorgehensweise findet eine Kontextualisierung des benötigten Wissens statt und damit verbunden eine Reduktion der Komplexität.

Die Aufgabe der Bildungsabteilungen besteht in dieser Phase darin abzuschätzen, wie das intern vorliegende Wissen (z. B. Expertenwissen, Produktwissen, Kundenwissen) in Unternehmensbereiche transferiert werden kann, die zu bestimmten Themen Wissensdefizite aufweisen, und wie vorhandene Potenziale ergänzt werden können. Dabei kommt sowohl der Identifizierung und Besetzung kollektiver Wissensschnittstellen als auch der individuellen Förderung Bedeutung zu. Zu berücksichtigen bleibt, dass mit dem Erwerb von Wissen Veränderungen von Machtverhältnissen einhergehen können, die bei den unterschiedlichen betroffenen Akteuren auf Befürwortung oder Widerstand stoßen. Um den organisationalen Wissenserwerb sinnvoll gestalten und steuern zu können, scheint das offensive Spiel ein adäquates Instrument darzustellen.<sup>338</sup> Das Akquirieren von Wissen ebenso wie das Aufdecken von Wissensdefiziten in Form einer transparenten Mission bietet den Unternehmenssegmenten und seinen Akteuren die Möglichkeit zur Reflexion und Kommunikation von Wissenskapazitäten sowie deren Erwerb oder Einsatz.

---

<sup>337</sup> Vgl. System.

<sup>338</sup> Vgl. Offensiv Spiel.

#### Schritt 4: Wissensentwicklung

Um die Wissensentwicklung in den Unternehmen im Rahmen des Wissensmanagements auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene gestalten und steuern zu können, ist von den Bildungsabteilungen die vorherrschende Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Dabei geht es darum zu hinterfragen, in welchen Bereichen das Unternehmen bisher (Wissens-) Innovationen vorrangig platziert hat und warum andere Bereiche nachrangig behandelt wurden. „Eine Unterscheidung in Produkt-, Prozess- und Sozialinnovation [...] verdeutlicht, wie vielfältig die Erscheinungsformen von Innovationen innerhalb von Organisationen sein können.“<sup>339</sup> Die Recherche, ob es sich dabei um nach wie vor bewusste Unternehmensentscheidungen handelt oder um internalisierte Handlungsabläufe, kann für die organisationale Wissensentwicklung, die in bestehende Unternehmensstrukturen und Unternehmenskulturen eingreift, wegweisend sein.

[...] dass in jeder Organisation Strukturen entstehen, die nicht auf die Entscheidungen des Systems zurückgeführt werden, obwohl sie nur entstehen, wenn das System autopoietisch funktioniert, sich selbst also durch Entscheidungen reproduziert. Wir werden solche nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen *Organisationskultur* nennen[...].<sup>340</sup>

Auf der Basis sollte untersucht werden inwieweit die Wissenskultur des Unternehmens auf Entscheidungen oder auf nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen beruht.

Bildungsabteilungen, die einen innovativen Kontext für Wissensentwicklung initiieren wollen, haben die Möglichkeit, Lernprozesse zu fordern, die Handlungssysteme durch Querdenken entwickeln und Kulturveränderungen zulassen. Etablierte Handlungssysteme können unter zur Verfügung Stellung weiterer Ressourcen gefördert und als Unternehmenskultur bewahrt werden.

Für die Wissensentwicklung in Unternehmen scheint die Betrachtung des organisationalen Metaspiels<sup>341</sup> maßgeblich zu sein. Bildungsabteilungen, denen es gelingt, sich als Beobachter „an den Rand des Metaspiels“ zu begeben, ohne dabei zu ver-

---

<sup>339</sup> Ebd., S. 115.

<sup>340</sup> LUHMANN 2006, S. 145.

<sup>341</sup> Vgl. Metaspiel.

gessen, Teil desselben zu sein, kann es gelingen, rationale und emotionale spielbestimmende Indikatoren zu generieren, die für die Entwicklung der organisationalen Wissens- und Lernkultur unabdingbar sind.

### **Schritt 5: Wissens-(ver)teilung**

Die Einschätzung der organisationalen (Wissens-) Kultur hilft bei der Verteilung von Wissen. Aus technologischer Sicht verdeutlicht sie, welche technischen Infrastrukturen unternehmensintern vorhanden sind, wer welche Systeme benutzt, welche Systeme kompatibel sind, wo Schnittstellen geschaffen werden müssen u.a.. Auf sozialer Ebene ist bedeutsam, wie der Umgang mit Wissen bisher belohnt oder bestraft wurde, ob durch politische Entscheidungen Wissen zum Machtfaktor erhoben wurde, und welche relationalen und organisatorischen Fähigkeiten<sup>342</sup> bei den Akteuren entwickelt sind. Die kommunikative Perspektive verdeutlicht die bisherige Wissensintensität unterschiedlicher Unternehmenssegmente und die hybriden Schnittstellen als Schnittstellen zwischen Mensch und Maschinen.<sup>343</sup>

Die (Ver-)Teilung von Wissen in Unternehmen ist sowohl mit der Gestaltung von Wissensprozessen als auch mit der Gestaltung von Lernprozessen auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene verbunden. Der hohe Erfahrungswert in der Gestaltung von Lernprozessen ermöglicht es Bildungsabteilungen, Erfahrungswissen diesbezüglich zu abstrahieren und gegenwärtige Wissens-(ver)teilungsprozesse mit Zukunftswirkung zu verifizieren. Das bedeutet aus technologisch-kommunikativer Perspektive „[...] die Vorteile möglicher Varianten so zu verknüpfen, dass pädagogische Zielvorstellungen ebenso wie Effizienzkriterien so weit wie möglich erreicht werden können“<sup>344</sup>, und aus sozialer Perspektive die Professionalisierung von Akteuren im Umgang mit Wissen.

Wissens-(ver)teilung in Unternehmen ist notwendigerweise mit Selektionsprozessen verbunden. Die Gestaltung sinnhafter Selektionsprozesse erweist sich als

---

<sup>342</sup> Vgl. Systemisches Denken.

<sup>343</sup> Vgl. PROBST, RAUB ET AL. 2006, S. 170.

<sup>344</sup> KERRES 2001, S. 278.

schwierig und wird nur unter Einbezug der geknüpften Allianzen möglich sein. Durch Nutzung der Kooperationen können Bildungsabteilungen helfen

[...] dass Unternehmen und Netzwerke ihre **eigenen Umgangsformen und Selektionsmechanismen** bzw. Relevanzfilter mit der Ressource Wissen herausbilden müssen, die auf die Erhöhung der Handlungsfähigkeit im Rahmen einer klaren Gesamtstrategie des Unternehmens gerichtet sind.<sup>345</sup>

Bildungsabteilungen spielen bei der (Ver-)Teilung von Wissen einerseits in einem Machtspiel, das durch die Bedrohung politischer Entscheidungen bestimmt ist, andererseits spielen sie in einem Kooperationsspiel, um die mit der Wissens-(ver)teilung einhergehenden Veränderungen realisieren zu können. Ein Spielgewinn könnte in der Entwicklung der (Wissens-) Kultur einer lernenden Organisation liegen.

### **Schritt 6: Wissensbewahrung**

Ziel der organisationalen Wissensbewahrung ist es, sowohl individuelles und kollektives Know-how als auch Unternehmensidentität zu bewahren. Um dies effektiv und effizient zu tun, hilft es Unternehmen zu entscheiden, welches Wissen vergessen werden darf. Dies kann gelingen, wenn eine Reflexion darüber stattfindet, worin die Wichtigkeit des organisationalen Gedächtnisses liegt. Das stellt keinen Selbstzweck dar, sondern dient als Basis für organisationales Lernen.

Präferenzen und Entscheidungen stehen in einem zirkulären Zusammenhang wechselseitiger Bewahrung, und nur das, was sich bewährt, wird im Gedächtnis des Systems festgehalten, um als Voraussetzung zu dienen für weiteres Lernen.<sup>346</sup>

Die Aufgabe von Bildungsabteilungen kann darin bestehen, den Prozess der organisationalen Wissensbewahrung so zu gestalten, dass er einerseits spezifisch zugeschnitten ist, um aktuelle Probleme und Herausforderungen zu lösen, und andererseits unspezifisch genug bleibt, um auf die Komplexität einer ungewissen Zukunft

---

<sup>345</sup> HOWALDT, KOPP, in Ciesinger 2005, S. 9.

<sup>346</sup> LUHMANN 2006, S. 266-267.



eingehen und Reduktionshilfen bieten zu können.<sup>347</sup> Dabei ist Wissensbewahrung durch Inklusion und Exklusion geprägt.

Die Herausforderung liegt darin, wertvolle und wertlose Erfahrungen voneinander zu trennen und die wertvollen Daten, Informationen und Fähigkeiten in organisatorische Systeme zu überführen, in denen sie für die Gesamtunternehmung nutzbar werden.<sup>348</sup>

Das wird umso leichter durchführbar sein, je stärker der Ausbau der Wissenskultur im Unternehmen durch die Geschäftsleitung protegiert wird und eine (mikropolitische) Verantwortung aller Akteure einfordert.

Das heißt: die übergeordneten Wissensziele werden personifiziert, jede einzelne Person im Unternehmen übernimmt eine individuelle Wissensverantwortung, was eine Wissenskultur mit Wissensnetzwerken entstehen lässt.<sup>349</sup>

Daraus lassen sich organisationale Routinespiele<sup>350</sup> der Selektion, Speicherung und Aktualisierung von Wissen<sup>351</sup> generieren, die vom Wissensmanagement angestoßen werden. Die Bildungsabteilungen selbst befinden sich in dieser Phase in einer paradoxen Situation. Innerhalb des Metaspiels werden sie sowohl zum Initiator als auch zum Bestandteil eines Wandlungsprozesses, dessen Ziel die Etablierung von Routinespielen und damit einhergehender Systemstabilität ist.<sup>352</sup>

## Schritt 7: Wissensnutzung

Eine Kernaufgabe des Wissensmanagements umfasst die **Wissensnutzung**, also den produktiven Einsatz des organisatorischen Wissens zum Nutzen der Unternehmung. Eine erfolgreiche Wissensidentifikation und –(ver)teilung sind zwar die Voraussetzung hierfür, stellen die Nutzung des vorhandenen Wissens allerdings nicht sicher. Aufgabe des Wissensmanagements ist es vielmehr, die zahlreichen *psychologischen und strukturellen Barrieren*, die die Nutzung fremden Wissens behindern können, zu identifizieren und zu mindern.<sup>353</sup>

Bildungsabteilungen verfügen über ein hohes Erfahrungswissen im Umgang mit Widerständen und der Schaffung von Akzeptanz durch die Gestaltung innovativer

---

<sup>347</sup> Vgl. Dimension des Lernens

<sup>348</sup> PROBST, RAUB ET AL. 2006, S. 194.

<sup>349</sup> Ebd.

<sup>350</sup> Vgl. Routinespiele.

<sup>351</sup> Vgl. PROBST, RAUB ET AL. 2006, S. 209.

<sup>352</sup> Vgl. Metaspiel.

<sup>353</sup> AL-LAHAM 2003, S. 85.

organisationaler Lernlösungen, z.B. hybrider Lernarrangements. Die Strategien und Maßnahmen können bezüglich des Themas Wissensnutzung adaptiert werden. Wesentliche Aspekte bilden dabei:

- die Analyse der Unternehmenskultur und der vorherrschenden Bildungskultur und Wissenskultur. „Dabei stehen nicht [...] die Veränderung von Organisationsstrukturen und Lernformen im Mittelpunkt, sondern vor allem die Veränderung und Transformation der Selbstverständnisse“<sup>354</sup>;
- die Reflexion von Veränderungen im Unternehmen hinsichtlich der Nutzung von Wissensprofilen und deren Auswirkungen auf die organisationale Wissenskultur;
- die Initiierung von Kommunikations-(Politik) auf (Unternehmens-) Führungsebene, auf formaler und informeller Ebene;
- die Kompetenz zum Steuern von Innovationsprojekten, gegebenenfalls durch die Inanspruchnahme externer Beratung;
- die Nutzung der Kompetenzen im Bereich des didaktischen Designs.  
Gerade im betrieblichen Kontext der Aus- und Weiterbildung geht es [...] um die Frage, wie verschiedene Elemente von Unterricht, selbstgeregeltem und kooperativem Lernen mit Lern- und Qualitätszirkeln, Maßnahmen der lernförderlichen Arbeitsgestaltung, bis hin zu Konzepten der Organisationsentwicklung und einer Unternehmenskultur der lernenden Organisation kombiniert werden können<sup>355</sup>;
- das Schaffen von Akzeptanz durch Abstimmung der Wissensmanagementstrategie mit anderen Funktional- und Prozessstrategien des Unternehmens, z.B. Distributionsstrategie, Personalentwicklungsstrategie.

Um die organisationale Wissensnutzung effizient zu gestalten, werden Bildungsabteilungen in verschiedenen Spielen mit unterschiedlichen Spielregeln und unterschiedlichen Spielstrategien<sup>356</sup> involviert sein. Produktinnovationen und der damit verbundene Wissenszuwachs stoßen auf hohe Akzeptanz, weil sich das Produkt ändert, aber nicht das Handlungssystem, und dennoch Wertschöpfung dargestellt werden kann. Im Bereich der sozialen Innovation hingegen kann die Wissensnutzung auf deutlich geringere Akzeptanz stoßen, da hierbei das individuelle und kol-

---

<sup>354</sup> BACK, BENDEL ET AL. 2001, S. 100.

<sup>355</sup> KERRES 2001, S. 284.

<sup>356</sup> Vgl. Spiele, Strategien.

lektive Verhalten verändert werden muss, z.B. durch neue Rollenanforderungen, Funktionsbeschreibungen oder gar Strukturveränderungen.

Die Nutzbarmachung von Wissen für die Organisation und ihre Mitglieder stellt eine Prozessinnovation dar, die eine ständige Überprüfung und Anpassung von Strategien an Situationen durch das Wissensmanagement verlangt.

### **Schritt 8: Wissensbewertung**

In der aktuellen wissenschaftlichen Literatur wird die „Messung und Bewertung des organisatorischen Wissens [...] zu den größten, bisher ungelösten Problemen, die im Rahmen des Wissensmanagements zu bewältigen sind“<sup>357</sup> gerechnet. Als Ausschlaggebend hierfür werden insbesondere Aspekte benannt, die aufzeigen, dass Wissen auf die Zukunft ausgerichtet, ist aber in der Gegenwart gemessen wird, dass schon bei der Definition der Wissensziele Fehler auftreten und sie nicht präzise genug definiert werden bzw. die Ableitung der normativen Zielsetzung in der strategischen und operativen Umsetzung fehlerhaft verläuft, dass bei der Wissensmessung der Bezug der einzelnen Bausteine untereinander nur unzureichend berücksichtigt wird,<sup>358</sup> dass bestimmende Umweltfaktoren mangelhaft aufgegriffen werden und dass „in der Praxis (noch) nicht auf ein erprobtes Instrumentarium von Indikatoren und Messverfahren zurückgegriffen werden kann.“<sup>359</sup> Als eines der wenigen strategischen Managementinstrumente wird die *balanced scorecard* beschrieben, die das organisationale Wissen aus der Kundenperspektive, aus der finanziellen Perspektive, aus der Perspektive der internen Geschäftsprozesse und aus der Lern- und Wachstumsperspektive betrachtet<sup>360</sup>, „welches eine Verbindung zwischen langfristigen Unternehmenszielen und operativen Eingriffen in die organisatorische Wissensbasis herzustellen sucht.“<sup>361</sup>

---

<sup>357</sup> AL-LAHAM 2003, S. 85.

<sup>358</sup> Vgl. PROBST, RAUB ET AL. 2006, S. 216-217.

<sup>359</sup> AL-LAHAM 2003, S. 85.

<sup>360</sup> Vgl. PROBST, RAUB ET AL. 2006, S. 217.

<sup>361</sup> Ebd., S. 218

WissensmanagerInnen stehen bei der Bewertung von Wissen vor Schwierigkeiten, für die es bisher kaum Beispiellösungen gibt. Eine mögliche Vorgehensweise könnte die Durchführung einer formativen Evaluation sein, die Wissen im Prozess bewertet. Bildungsabteilungen, die teilweise schon Erfahrung mit der formativen Evaluation durch die Bewertung von Lernprozessen erlangt haben, könnten die Kompetenzen im Wissensmanagementprozess grundlegend ausbauen und damit die Möglichkeit nutzen, sich nachhaltig in den Unternehmen zu profilieren.

Die Durchführung der formativen Evaluation sollte zum Ziel haben, eine zeitnahe Rückmeldung von den eingebundenen Akteuren hinsichtlich des Verlaufs und der Resultate der Wissensaktivitäten zu erlangen, um frühzeitig unterschiedliche Sachstände, Probleme und benötigte Ressourcen bearbeiten zu können. Die Erkenntnisse und Erfahrungen sind fortlaufend zu dokumentieren und mit den beteiligten Akteuren zu interpretieren und im weiteren Wissensmanagementprozess umzusetzen. Dies kann es den Unternehmen ermöglichen, als *Lernende Organisation* auf der Basis der bisher erreichten Ziele den Verlauf des zukünftigen Wissensmanagementprozesses abzustimmen. Dabei müssen die Interessen und Perspektiven unterschiedlicher Akteursgruppen (etwa Unternehmensleitung, Fachabteilungen, Bildungsabteilung) im gesamten Prozess berücksichtigt werden. Dies kann im Rahmen eines *Wissens monitoring* erfolgen, z. B. durch ein (offenes) Verfahren der Informationssammlung oder anderer Methoden wie die Durchführung von Interviews oder von Gruppendiskussionen zu bestimmten Fokusthemen. Die Ergebnisse können mit den definierten Wissenszielen abgeglichen werden.

Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die Interessen und Perspektiven unterschiedlicher Akteurs Gruppen aufgrund unterschiedlicher Handlungssysteme divergieren. Es müssen unterschiedliche Relevanz Strukturen berücksichtigt werden, die zu einer unterschiedlichen Bewertung von Wissenszielen kommen können.

Von zentralem Erkenntnisinteresse sollte sein:

- die gemeinsame Verbesserung des Wissensmanagementkonzepts,
- die Entwicklung von Instrumenten und Indikatoren zur Sicherung der Wissensmanagementqualität.

Beim erstgenannten Themenfeld geht es darum, die individuellen Vorstellungen eines *qualitativ guten Wissensmanagementkonzepts* zu ermitteln und zu kategorisieren und darauf basierend einen konstruktiven kollektiven Lern- und Wissensprozess anzustoßen. Das zweite Themenfeld dient dazu, innerhalb des Wissensmanagementprozesses unternehmensspezifische Instrumente und Indikatoren für die Messung und Bewertung von Wissen zu entwickeln. Die Erprobung derselben könnte in Pilotphasen erfolgen. Mit der Vorgehensweise gestalten Bildungsabteilungen und deren WissensmanagerInnen aktiv das Unternehmens-Metaspiele. Wissensziele werden unternehmensweit kommuniziert, diskutiert, modifiziert und gegebenenfalls revidiert.

Wissensmanagement in Unternehmen stellt ein Themenfeld dar, welches das Unternehmen in seiner Gesamtheit betrifft und ständig an das System und seine Umwelt angepasst werden muss. Das Aufgreifen und Umsetzen von organisationalem Wissensmanagement durch Bildungsabteilungen in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen und der Unternehmensleitung scheint, wie oben beschrieben, realistisch. Damit einhergehend steigern Bildungsabteilungen Autorität und Reputation sowie den Ausbau von Führungskompetenzen.

## 5. Methodisches Vorgehen

Auf Basis der Analyse wissenschaftlicher Literatur zur Systemtheorie und zur Mikropolitik wird ein differenziertes Kategoriensystem entwickelt, das die relevanten Einflussgrößen von Macht und Spielen in Unternehmen beschreibt. Es kristallisieren sich elf Kategorien mit 32 Unterkategorien heraus, die als bedeutend für die mikropolitischen Spiele zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen eingestuft werden.

Umfangreiche literarische Recherchen ergeben, dass kein adäquates Kategoriensystem existiert, auf das hätte zurückgegriffen werden können. Das von der Verfasserin entwickelte Kategoriensystem betrachtet die Dimensionen, die entscheidend für den Aufbau der empirischen Untersuchung sind. „Das inhaltsanalytische Kategoriensystem ist immer *selektiv* im Hinblick auf bestimmte Fragestellungen [...]“<sup>362</sup>

Das genierte Kategoriensystem stellt sich wie folgt dar:

Kategorie	Unterkategorie
Akteur	
Handlungssystem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wissen</li><li>• Interaktion</li><li>• Verhaltensweisen</li></ul>
Innovation	
Macht	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akteure der Macht</li><li>• Vertrauen</li><li>• Tausch</li><li>• Ungewissheit</li><li>• Machtstrukturen</li><li>• Machtquellen</li><li>• Machtbeziehungen</li></ul>

<sup>362</sup> KROMREY, STRÜBING 2009, S. 314.

Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Akteure</li> </ul>
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Aufbau von Ungewissheiten durch Akteure</li> </ul>
Sozialer Wandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen</li> <li>• Soziale Akteure</li> <li>• Dimension des Lernens</li> </ul>
Spiele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metaspiel</li> <li>• Routinespiel</li> <li>• Machtspiel</li> <li>• Ausweichspiel</li> <li>• Interaktionsspiel</li> <li>• Konfrontationsspiel</li> <li>• Politisches Spiel</li> <li>• Defensivspiel</li> <li>• Offensivspiel</li> </ul>
Strategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnstrategie</li> <li>• Veränderungsstrategie</li> <li>• Strategie des Wandels</li> <li>• Machtstrategie</li> <li>• Vertrauensstrategie</li> <li>• Rationale Strategie</li> </ul>
System	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemisches Denken</li> <li>• Kultur</li> </ul>
Veränderung	-

**Tabellarische Übersicht: Mikropolitische Kategorien**

Die aufgeführten elf Kategorien analysieren das systemtheoretische und das mikropolitische von organisationalen Spielen. Sie stellen die problemrelevanten Dimensionen dar. Die Unterkategorien sensibilisieren für Spezifika, die in den Kategorien auftreten.

Das Kategoriensystem dient als Grundlage der durchgeführten qualitativen empirischen Untersuchung, in der Bildungsakteure mit Leitungsfunktion anhand von leitfadengestützten Experteninterviews<sup>363</sup> befragt werden, welche Gestaltungsfaktoren Bildungsarbeit in Unternehmen, im Kontext von Macht und Spielen, beeinflussen. Die Interviews werden mit zwei ExpertInnen Gruppen geführt, die sich aus BildungsvertreterInnen von Großunternehmen (interne ExpertInnen) und VertreterInnen von Bildungsdienstleistern (externe ExpertInnen), die für Großunternehmen arbeiten, zusammensetzen. Zu dem Zweck werden im Vorfeld, in Anlehnung an das Kategoriensystem, zwei zielgruppenspezifische Interviewleitfäden entwickelt,<sup>364</sup> die für eine qualitative Befragung sowohl die soziologische als auch die pädagogische Perspektive von Bildungsarbeit in Unternehmen abdecken.

Bei der Herausarbeitung von Machtkonstellationen im Rahmen organisationaler mikropolitische Prozesse wird die Forschungsperspektive durch den Gegenstandsbereich bestimmt und eingegrenzt. Mit der Entscheidung, den Schwerpunkt der Arbeit auf Bildungsabteilungen in Großunternehmen zu legen und deren Beziehungen zu den Fachabteilungen zu untersuchen wird die weitere Vorgehensweise im Rahmen der empirischen Untersuchung implizit eingegrenzt. So wird beispielsweise hiermit entschieden, im Rahmen der anvisierten Experteninterviews interne und externe BildungsmanagerInnen zu interviewen und nicht etwa VertreterInnen von Unternehmensleitungen.

Aufgrund der Entscheidung, ausgewählte ExpertInnen mit Hilfe eines Leitfadens zu befragen, ist die Ausrichtung auf einen bestimmten Wirklichkeitsausschnitt gefallen, auf den im Interview Bezug genommen wird. „Die Funktionsgebundenheit der Interviewpartner bedeutet für das Experteninterview per se eine Vorstrukturierung.“<sup>365</sup>

Das Erkenntnisinteresse beinhaltet eine einschränkende Funktion:

---

<sup>363</sup> Der Fachbegriff Experteninterview wird in der Literatur der empirischen Sozialforschung in der männlichen Form benutzt. Vgl. z. B. KROMREY 2006, S. 388. Die Form wird von der Verfasserin in der vorliegenden Arbeit übernommen.

<sup>364</sup> Vgl. Anhang.

<sup>365</sup> LIEBOLD, TRINCZEK 2009, S. 37, in: Kühl (Hrsg.).



Damit definiert [...] das Untersuchungsziel bereits in einem nicht abzuschätzendem Ausmaß die Untersuchungsergebnisse; nämlich in dem per Auswahl ‚typischer‘ Untersuchungsfälle möglicherweise zugleich die Erhebung ‚untypischer‘ (also abweichender) Informationen weniger wahrscheinlich wird.<sup>366</sup>

Mit der Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands wird von der Verfasserin eine bestimmte Richtung für die weitere Vorgehensweise festgelegt. In Anlehnung an LUHMANN und CROZIER/FRIEDBERG sollen die prägendsten Machtkonstellationen zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen aufgedeckt werden.

Die beobachteten Strategien und Rationalitäten müssen miteinander verglichen und konfrontiert werden. Erst dadurch entsteht ein erstes Bild von den Merkmalen und Regulierungsmechanismen der Spiele innerhalb des beobachteten Handlungssystems. [...] Im Vordergrund stehen dabei die Machtbeziehungen zwischen den Akteuren und den daraus resultierenden Regeln, welche die Interaktion steuern.<sup>367</sup>

Die empirische Untersuchung erfolgt anhand von 20 qualitativen Experteninterviews, die Auswertung anhand einer Inhaltsanalyse und einer empirischen Interpretation. Zum Zweck der Erhebung und Auswertung wird folgende Vorgehensweise gewählt:

- die Konstruktion der Stichprobe,
- das Auswahlverfahren der Stichprobe,
- die Befragungsform der teilstandardisierten mündlichen Experteninterviews,
- die Entwicklung von zwei Interviewleitfäden als unterstützende Instrumente, die die Dimensionen von Lern- und Wissensprozessen in Organisationen, unter Berücksichtigung der Kategorien erfassen,
- Transkription,
- die Durchführung eines *Pretest* als Instrument der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.

Die Aufbereitung der erhobenen Rohdaten erfolgt im Rahmen einer Kodierung analog des entwickelten Kategoriensystems mit Hilfe des Textanalysesystems MAXQDA 10. Im Rahmen der empirischen Auswertung werden die kodierten Daten in zweifa-

---

<sup>366</sup> KROMREY, STRÜBING 2009, S. 267.

<sup>367</sup> KÜHL, SCHMIDT 2004, S. 336

cher Hinsicht ausgewertet: in einem ersten Schritt erfolgt eine sequenzielle Inhaltsanalyse, die es erlaubt, die Sichtweisen der externen und internen ExpertInnen zu separieren und auf die Kategorien und ihrer Unterkategorien auszurichten. Darüber hinaus werden die gewonnenen Ergebnisse mit denen der theoretischen Abhandlungen verglichen. Eine tabellarische Übersicht stellt die theoretisch relevanten Erkenntnisse, denen der externen und internen Bildungspraxis, gegenüber. In einem zweiten Schritt werden die Sequenzen im Rahmen einer empirischen Interpretation aufgehoben. Die Synthese ermöglicht eine, beide ExpertInnengruppen integrierende, Interpretation prototypischer (Macht-) Konstellationen in Unternehmen. Die Auswertung erfolgt anhand der Begriffe Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, die sich in der sequenziellen Analyse als perspektiven- und kategorienübergreifend, sowohl aus Sicht der externen als auch internen ExpertInnen, darstellen. Zunächst werden die Begriffe definiert, um dann mit den Realitätsaspekten beider ExpertInnen Gruppen verknüpft werden zu können.<sup>368</sup> Ziel der empirischen Interpretation ist das Herausarbeiten prototypischer Konstellationen von Bildungsarbeit in Unternehmen, die sowohl die Sichtweise der externen als auch der internen ExpertInnen vertreten. Die Prototypen zeigen unterschiedliche mikropolitische *Machtkonstellationen* und *Spiele* auf.

Die daran anschließende Untersuchung der Fragestellungen gibt einen Ausblick auf das mikropolitische Potenzial des Bildungsmanagements bei der Initiierung und Gestaltung betrieblicher Bildungsinnovationen, um sich erfolgreich an organisationalen (Macht-) Spielen zu beteiligen.

## **5.1 Untersuchung der zentralen Fragestellungen**

Die Untersuchung der zentralen Fragestellungen findet in der vorliegenden Arbeit unter dem Aspekt statt, die Komplexität von organisationalen Bildungsszenarien anhand von Prototypen zu strukturieren und Bildungsakteuren Möglichkeiten für die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle aufzuzeigen. Dazu wird einerseits auf das entwickelte Kategoriensystem zugegriffen, dass die systemtheoretischen

---

<sup>368</sup> Vgl. KROMREY, STRÜBING 2009, S. 139.

und mikropolitischen Dimensionen organisationaler Spiele auf abstrakter Ebene aufzeigt und andererseits werden Interviewleitfäden generiert, die den Gegenstandsbereich für die Praxis konkretisieren und darüber hinaus den Bezug zu den sozio-digitalen Lern- und Wissensaustauschsystemen verstärken.

Das Kategoriensystem und die Formulierung der Fragestellungen bilden die Grundlage für die Entwicklung der im Anhang aufgeführten Interviewleitfäden. Die Generierung der Interviewleitfäden erfolgt unter Berücksichtigung der systemtheoretischen Grundannahmen von LUHMANN, der mikropolitischen Grundannahmen von FRIEDBERG und CROZIER und der Erstellung eines konkreten Gegenstandsbereichs für die Unternehmenspraxis mit dem Aufgreifen der sozio-digitalen Perspektive von Lern- und Wissensaustauschsystemen. Die Fragestellungen werden in den Interviewleitfäden durch Fragenkomplexe und themenzentrierte Fragestellungen so aufbereitet, dass sie in den Experteninterviews operationalisiert werden können.

Damit können die im empirischen Teil der Arbeit erhobenen qualitativen Daten von unternehmensinternen und unternehmensexternen ExpertInnen dahingehend ausgewertet werden, ob die generierten Fragestellungen auch in der Realität von Bedeutung sind. Dem Selbstverständnis von Bildungsabteilungen, ihrer Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen und ihrem Stellenwert innerhalb von Unternehmen wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Der Blick ist dabei ausschließlich auf den Sektor der Weiterbildung gerichtet; die betriebliche Ausbildung findet keine Berücksichtigung.

Um zu veranschaulichen ob sich die zentralen Fragestellungen für die Unternehmenspraxis als wichtig erweisen werden für jede Fragestellung drei Annahmen entwickelt. Die Annahmen werden anhand der ExpertInnenaussagen dahingehend überprüft ob sie in der beruflichen Bildungspraxis von Großunternehmen von Relevanz sind. Vom Ergebnis der Überprüfung der Annahmen können Rückschlüsse gezogen werden, ob und wie sich die Fragestellungen 1 bis 3 in der Bildungspraxis von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen positionieren.

Die zentralen Fragestellungen werden hinsichtlich ihrer Relevanz anhand eines qualitativ-interpretativen Forschungsansatzes untersucht. Kennzeichnend für den An-

satz ist die Berücksichtigung der Interdependenz zwischen Theorie und Empirie.<sup>369</sup> Die Inhaltsanalyse und die empirische Interpretation decken den Ansatz ab. Hierzu wird von der Verfasserin auf Basis der ausgewerteten systemtheoretischen und mikropolitischen Literatur ein Kategoriensystem entwickelt, das die Möglichkeit beinhaltet die Einführung und Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagementarrangements durch Bildungsabteilungen in Bezug zu mikropolitischen Handlungssystemen und *Unternehmensspielen* zu setzen. Der Zugang ist insofern neu, dass er sowohl die methodische und didaktische Seite als auch die mikropolitischen Konstrukte berücksichtigt und in Verbindung bringt, um den Erfolg oder das Scheitern innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote erklären zu können. Zu dem Zweck werden die Aussagen der ExpertInnen systematisiert und inhaltlich den Kategorien und Unterkategorien zugeordnet. Die hiermit verbundene Reduktion von Komplexität ermöglicht einen detaillierten Vergleich von Theorie und Praxis. In einem zweiten Schritt findet auf Basis der in der Inhaltsanalyse gewonnenen Erkenntnisse eine empirische Interpretation statt. Sie erlaubt eine kategorienübergreifende Überprüfung der zentralen Fragestellungen. Anhand der entwickelten Prototypen können Bildungsakteure überprüfen, ob sich die zentralen Fragestellungen dieser Arbeit in der Unternehmenspraxis als perspektivisch nützlich erweisen.

**Fragestellung 1 Die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement vollzieht sich in Großunternehmen als mikropolitisch Spiel zwischen den Bildungsabteilungen und den Fachabteilungen** erweist sich in der Unternehmenspraxis als prospektiv nützlich, wenn die ExpertInnen folgende Annahmen unterstützen:

- a. Die Einführung und Gestaltung innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote führt zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen zu Tauschprozessen. Die Fähigkeit, Tauschprozesse zu ihren Gunsten zu gestalten ist bei Fachabteilungen ausgeprägter als bei Bildungsabteilungen. Mikropolitische Spiele werden von Bildungsabteilungen weniger gut beherrscht als von Fachabteilungen.

---

<sup>369</sup> Vgl. ebd., S. 103.

- b. Bildungsabteilungen sind stärker auf Tauschprozesse mit den Fachabteilungen angewiesen als umgekehrt. Die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagementprozessen in Zusammenarbeit mit Fachabteilungen ist ein starkes Mittel zur Selbstdarstellung und Legitimation von Bildungsabteilungen. Fachabteilungen sind auf die Art der Legitimation nicht angewiesen.
- c. Je stärker die Ausrichtung von Bildungsarbeit an die Wertschöpfungskette des Unternehmens gerichtet ist, desto erfolgreicher verlaufen mikropolitische Spiele zwischen den Bildungsabteilungen und den Fachabteilungen. Dabei spielt die methodisch-didaktische Qualität von Lernarrangements gegenüber der Umsetzungsperspektive der Lernarrangements in Arbeitsprozessen eine nachrangige Rolle.

Fragestellung 2 **Die Einführung mediengestützter Bildungskonzepte wird vorrangig als technische Innovation und nachrangig als sozialer Wandel begriffen** erweist sich in der Unternehmenspraxis als prospektiv nützlich, wenn die ExpertInnen folgende Annahmen unterstützen:

- d. Die Generierung, Aufbereitung und Verbreitung organisationalen Wissens wird vorrangig unter der Perspektive des Einsatzes adäquater technischer Systeme betrachtet. Eine Expertise Wissensmanagementprozesse in Szenarien von Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse erfolgreich einzubinden findet sich in Unternehmen selten.
- e. Bildungsabteilungen sind stark von einer technischen Unternehmenskultur geprägt. Das überträgt sich auf das Selbstverständnis der Bildungsabteilungen und zeigt sich in einer passiven Haltung bezüglich der Entwicklung von Bildungsinnovationen und deren mikropolitischer Durchsetzung. Das Arrangieren und Vermarkten innovativer mediengestützter Bildungskonzepte zur Gestaltung einer unbekanntes Zukunft bleibt die Ausnahme.
- f. Für eine nachhaltige Durchsetzung von innovativen betrieblichen Weiterbildungsangeboten fehlen den Bildungsakteuren systemische Kenntnisse.

Fragestellung 3 **Viele E-Learning und Wissensmanagementprojekte sind Scheininnovationen, die nur von kurzer Dauer sind und tatsächliche Innovationen behindern** erweist sich in der Unternehmenspraxis als prospektiv nützlich, wenn die ExpertInnen folgende Annahmen unterstützen:

- g. Viele E-Learning und Wissensmanagementprojekte werden so angelegt, dass sie zum Scheitern verurteilt sind und die Systemstabilität stützen. Die Negativ-Beispiele dienen zur Begründung, die auf sozialen Wandel ausgelegte Lern- und Wissensinnovationen zu behindern.
- h. Viele E-Learning und Wissensmanagementprojekte sind Legitimationsprojekte deren Ziel nicht die nachhaltige Umsetzung in organisationale Lern- und Wissensprozesse darstellt, sondern in der Stärkung von Machtpositionen einzelner Akteure liegt.
- i. Es findet selten eine systematische Evaluierung von Bildungsinnovationen statt.

Die gewonnenen Erkenntnisse werden in Kapitel 8 dieser Arbeit vorgestellt und mit einem Ausblick auf die Gestaltung zukünftiger innovativer betrieblicher Bildungsarbeit verbunden.

## **5.2 Auswahl der empirischen Instrumente und Methoden**

Die Eingrenzung des Untersuchungsfeldes und der Stichprobe wird bestimmt durch den Erfahrungshintergrund der Verfasserin, als Akteurin eines Beratungsunternehmens mit dem Schwerpunkt Betriebliche Bildung. In ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn entstanden zahlreiche Kontakte zu VertreterInnen von Bildungsabteilungen aus Großunternehmen, sowie VertreterInnen von Firmen, die als Anbieter von Lern-, Wissens- und Qualifizierungslösungen stabile Beziehungen zu Großunternehmen unterhalten. Der Personenkreis verfügt über Erfahrungen zu den Themen E-Learning und Wissensmanagement. Die Kontakte wurden genutzt, um ExpertInnen der beiden Organisationsformen für Interviews zu gewinnen. Damit ist die Möglichkeit gegeben, die Wahrnehmungen von zwei Zielgruppen zu vergleichen.

„Die Aussagen der Interviewten müssen in ihren *impliziten* und *expliziten* Inhalten verglichen und analysiert werden. [...] Der Vergleich der Aussagen untereinander führt erst zu der inneren Logik des Systems.“<sup>370</sup>

Die Entscheidung, keine VertreterInnen aus den Fachabteilungen von Großunternehmen zu interviewen, erfolgt aus dem Bemühen heraus, einerseits ein möglichst objektives Interview mit den BildungsexpertInnen der in der Stichprobe ausgewählten Großunternehmen führen zu können und andererseits die Quantität des Textmaterials für eine intensive Auswertung zu begrenzen. Durch den Verzicht auf Interviews mit VertreterInnen aus Fachabteilungen aus den Unternehmen wird auf eine interne Kontrollinstanz verzichtet, basierend auf der Annahme, dass die Bildungs-ExpertInnen mit der *Sicherheit* über tatsächliche Probleme, Zwänge, Unsicherheitszonen und strategische Vorgehensweisen sowie über Erfolgsmodelle *offener* berichten. Die Kontrollinstanz wird durch die externen VertreterInnen der externen Bildungsanbieter installiert.

Experteninterviews beziehen sich entweder auf diejenigen Akteure, die als Funktionseliten implizite und explizite Regelsysteme, Strukturen und Entscheidungsprozesse im dem relevanten Wirklichkeitsausschnitt repräsentieren [Anmerk. d. Verf.: in dieser Arbeit ExpertInnen aus Großunternehmen (interne Experten)], oder auf ‚intime Kenner‘ der Situation im relevanten Feld, die nicht notwendigerweise (mehr) direkt zur Funktionselite gehören müssen [Anmerk. d. Verf.: in dieser Arbeit ExpertInnen aus Anbieterfirmen (externe Experten)].<sup>371</sup>

Eine Einbeziehung der Fachabteilungen hätte zum einen die zu analysierende Aussagenmenge weiter erhöht und zum anderen durch die Einbeziehung einer weiteren Perspektive eine nochmalige Differenzierung der Analyse erfordert. Eine solche Vorgehensweise eignet sich besser für in einzelnen Unternehmen durchzuführende Fallstudien.

Die weiter unten aufgeführte tabellarische Übersicht zeigt die Branchenstruktur der Unternehmen, die Abteilungs- und Funktionsbereiche sowie den ExpertInnen Status der UnternehmensvertreterInnen auf, die als interne und externe ExpertInnen ausgewählt werden. Bei der Auswahl handelt es sich um eine bewusste Auswahl durch die Verfasserin. Sie wird

---

<sup>370</sup> KÜHL, SCHMIDT 2004, S. 338.

<sup>371</sup> LIEBOLD, TRINCZEK 2009, S. 35, in: Kühl (Hrsg.).

planvoll, aufgrund vorheriger Überlegungen gezielt vorgenommen. Man spricht deshalb von *gezielter Auswahl* oder *Auswahl nach Gutdünken*, d.h. nach Kriterien, die dem Forscher für bestimmte Zwecke sinnvoll erscheinen. Ob ein Element der Grundgesamtheit ausgewählt wird, hängt nicht mehr von der willkürlichen Entscheidung des Interviewers [...] ab, sondern vom Zutreffen vorher festgelegter - also angebbarer und intersubjektiv nachvollziehbarer - Kriterien.<sup>372</sup>

Die ausgewählten InterviewpartnerInnen stammen aus einem Personenkreis, von dem angenommen wird, dass er sowohl über Wissen im Bereich individueller, kollektiver und organisationaler Machtprozesse als auch über die Gestaltung von Lern- und Wissensprozessen verfügt. „Damit zeichnet sich das Experteninterview dadurch aus, dass es auf einen exponierten Personenkreis zielt, der im Hinblick auf das jeweilige Forschungsinteresse spezifisches Wissen mitbringt.“<sup>373</sup> Dass der Personenkreis begrenzt werden muss, ist notwendige Voraussetzung für die Stichprobe. „Die Stichprobe ist ein ‚verkleinertes Abbild‘ einer angebbaren Grundgesamtheit.“<sup>374</sup> Mit einer durchzuführenden Befragung von zehn internen ExpertInnen und zehn externen ExpertInnen wurde die Stichprobe auf 20 Personen festgelegt, die in Bezug auf die gesamte Stichprobe eine Auswahl typischer Fälle darstellt. Darüber hinaus müssen die InterviewpartnerInnen folgenden Kriterien genügen:

Interne ExpertInnen:

- Zugehörigkeit zu Bildungsabteilungen oder vergleichbaren organisationalen Einheiten, die mit der Entwicklung von Bildungslösungen betraut sind (z. B. Akademien, Forschungs- und Entwicklungsabteilung, Personalentwicklung),
- Ausübung einer Leitungs- und / oder Managementfunktion.

Externe ExpertInnen :

- Zusammenarbeit mit Großunternehmen, insbesondere mit Bildungs- und Fachabteilungen bei der Gestaltung innovativer betrieblicher Bildungslösungen,
- Ausübung einer verantwortlichen Funktion gegenüber dem Kundenunternehmen (Großunternehmen).

---

<sup>372</sup> KROMREY, STRÜBING 2009, S. 265–266.

<sup>373</sup> LIEBOLD, TRINCZEK 2009, S. 33, in: Kühl (Hrsg.).

<sup>374</sup> KROMREY, STRÜBING 2009, S. 262.



Stichprobe: Tabellarische Übersicht<sup>375</sup>

Nr.	Branche	MitarbeiterInnenzahl	Abteilung	Funktion	Status
1.	Weltweites Expertennetzwerk		Strategisches Management	Berater	Externer Experte
2.	Unternehmensberatung: Innovationsberatung in der betrieblichen Bildung	7		Inhaber und Leiter	Externer Experte
3.	Informationszentrum	88		Wissenschaftlich-technischer Geschäftsführer	Externer Experte
4.	Global operierendes E-Learning Unternehmen	950 (International)	Niederlassung Deutschland	<i>business manager</i>	Externer Experte
5.	Unternehmensberatung: Managementberatung, Technologie, <i>outsourcing</i>	177.000 (International)	<i>management consulting</i>	<i>consultant</i> (Internationaler Lerntransfer)	Externer Experte
6.	Dienstleistungsunternehmen: Web-basierter Wissensaustausch	2 (Vertretung Deutschland)		Geschäftsführender Gesellschafter	Externer Experte
7.	Anbieter: E-Learning - Produkte und -Lösungen	51-100		<i>senior consultant: projects</i> / Leiter International	Externer Experte
8.	Bildungsdienstleister: Bildung, Medien, IT-Service	23		Geschäftsleiter	Externer Experte
9.	Medienentwicklung	15		<i>senior consultant</i>	Externer Experte

<sup>375</sup> Aus Gründen der zugesagten Anonymisierung wird an dieser Stelle und im Folgenden für den Begriff Experte, sowohl im Singular als auch im Plural, die maskuline Form gewählt um die einzige Interviewpartnerin nicht identifizierbar zu machen.

10.	<i>full-service</i> -Anbieter	40		Vorstandmitglied	Externer Experte
<b>Nr.</b>	<b>Branche</b>	<b>MitarbeiterInnenzahl</b> <sup>376</sup>	<b>Abteilung</b>	<b>Funktion</b>	<b>Status</b>
11.	Gesundheitswirtschaft	4.640	Akademie	Gruppenleitung <i>contententwicklung</i>	Interne Experten
12.	Warenhaus	55.000 (International)	Weiterbildung & Wissensmanagement	Hauptabteilungsleiter	Interner Experte
13.	Maschinen- und Anlagenbau zur Holzbearbeitung	6.500	Forschung und Entwicklung	Leiter Zentrale Dienste	Interner Experte
14.	Software und IT-Dienstleister	5.500	Weiterbildung	Leiter Center Weiterbildung	Interner Experte
15.	Hochtechnologieorientierter Anlagenbauer und Komponentenhersteller	54.000 (International)	<i>holding</i>	Zentralabteilungsleiter Führungskräfteentwicklung	Interner Experte
16.	Automobilhersteller	366.769 (International)	Beratung und Qualifizierung	Senior Projektmanager	Interner Experte
17.	Versicherung	27.576	Akademie Aus- und Weiterbildung	Direktionsbevollmächtigter	Interner Experte
18.	Großhandel	106.876 (International)	<i>training development &amp; implementation corporate house of training</i>	<i>manager training department</i>	Interner Experte
19.	Versicherung	5350	Personalentwicklung	Personalentwickler	Interner Experte
20.	Chemie	4.600	Aus- und Weiterbildung	Leiter Geschäftsbereich Weiterbildung	Interner Experte

---

<sup>376</sup> Zum Interviewzeitpunkt.

### 5.3 Leitfadengestütztes Experteninterview

Als Instrument zur Durchführung der empirischen Untersuchung wird das Leitfadeninterview eingesetzt. Der Vorteil des Leitfadeninterviews liegt durch die Formulierung *offener Fragen* in der Möglichkeit, Einblicke in die Rationalitäten, Machtbeziehungen, Lernprozesse und andere relevante Strukturen aufgrund des Erfahrungshintergrundes der interviewten Personen zu erlangen.

Ziel ist die Herstellung eines thematischen Gespräches, dass die Informanten ihre subjektive Erfahrungen und Sichtweisen möglichst ausführlich und orientiert an ihren eigenen Relevanzstrukturen äußern können. Daraus folgt, dass geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien hier dysfunktional wären, weil das Interview gerade darauf zielt, dass die Befragten selbst in eigene Worte fassen, was ihnen zu einem Thema oder einer Frage wichtig erscheint.<sup>377</sup>

Mit der Anwendung des offenen Verfahrens werden die Interviews von der Verfasserin thematisch so vorstrukturiert, dass sie relevante Wirklichkeitsausschnitte vorgeben und damit parallel eine Methode darstellen, „um die Komplexität der Wirklichkeit so zu reduzieren, daß sie gedeutet und verstanden werden kann, ohne sie zu verstümmeln.“<sup>378</sup>

Bei der thematischen Vorstrukturierung und der Anwendung offener Fragestellungen wird in der wissenschaftlichen Literatur auch von strukturierten Interviews<sup>379</sup>, oder halb-standardisierten Interviews<sup>380</sup> gesprochen. AdressatInnen der Interviewform sind Personen, die für den Gegenstandsbereich der Untersuchung über ein spezifisches Wissen verfügen. Um das spezifische Wissen *optimal abzufragen* liegt die Herausforderung für den Interviewer / die Interviewerin darin, die verschiedenen Interviews so zu lenken, dass alle Akteure über ihre spezifischen Erkenntnisse im Rahmen des Gegenstandsbereichs berichten können, ohne einerseits in ihren gedanklichen und sprachlichen Freiräumen zu stark beschnitten zu werden und andererseits konzentriert dem Forschungsinteresse und seiner Grenzen zuarbeiten zu können.

---

<sup>377</sup> KROMREY, STRÜBING 2009, S. 388.

<sup>378</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 308- 309.

<sup>379</sup> Vgl. z. B. LIEBOLD, TRINCZEK 2009, S. 35, in: Kühl (Hrsg.).

<sup>380</sup> Vgl. z. B. KROMREY, STRÜBING 2009, S. 388.

Die ‚Kunst‘ der Befragung besteht bei qualitativen Interviews also nicht darin, analog zum Fragebogendesign einen möglichst perfekten Interviewleitfaden zu entwickeln. Gefragt ist vielmehr die Kompetenz der Interviewer, das mit dem Leitfaden nur gerahmte Erkenntnisinteresse im Interviewgespräch so zu präsentieren, dass die Befragten [...] möglichst ‚spezifisch‘ und ‚tiefgründig‘ ihre Perspektive dazu artikulieren können. Eine formal durch Standardisierung abgesicherter Gleichförmigkeit der Befragung ist [...] nicht erwünscht, würde sie doch der Grundauffassung einer qualitativ-interpretativen Vorgehensweise diametral widersprechen.<sup>381</sup>

## 5.4 Leitfadenentwicklung

Um eine bestmögliche Durchführung der Experteninterviews zu sichern, wird der Forschungsstand zu folgenden Themenbereichen ermittelt:

- Systemtheoretischer Ansatz
- Soziologische Betrachtungsweise von Spielen
- E-Learning
- Wissensmanagement

Aus den Ergebnissen der systemtheoretischen und auf soziologische Spiele bezogenen Ansätze wurde das Kategoriensystem entwickelt.<sup>382</sup> Die Ergebnisse der Literaturlauswertung zu den Themen E-Learning und Wissensmanagement werden im Rahmen der Leitfadenentwicklung so aufbereitet, dass sie zielführend auf die erstellten zentralen Fragestellungen zugeschnitten und anhand des Kategoriensystems ausgewertet werden. Dazu wird der Versuch unternommen, die genannten Themenbereiche analytisch zu durchdringen.

Parallel erfolgt die Überlegung, sowohl einen Interviewleitfaden für die internen ExpertInnen als auch für die externen Experten zu entwickeln, da die externen Experten im Rahmen des Interviews einen Perspektivenwechsel vornehmen müssen. Während die internen Experten über ihren Erfahrungsbereich vor Ort (im eigenen Unternehmen) berichten können, sollen die externen Experten neben wenigen persönlichen Angaben, das Verhältnis zwischen Bildungs- und Fachabteilungen in Kundenunternehmen (Großunternehmen) einschätzen. Das beinhaltet eine zielgruppenspezifische Anpassung der Leitfäden mit der einhergehenden Herausforderung

---

<sup>381</sup> KROMREY, STRÜBING 2009, S. 388.

<sup>382</sup> Vgl. Kategoriensystem.

der Erschließung des gemeinsamen Gegenstandsbereichs, der die Sichtweisen und Situationsdefinitionen der Befragten auffängt. Der Zielsetzung scheint die Entwicklung zweier auf die Zielgruppen ausgerichteter teil-standardisierter Fragebögen gerecht zu werden.

Beim *teil-standardisierten* Fragebogen handelt es sich [...] vor allem um eine Fragebogengerüst: In der Hauptsache wird mit offenen Fragen gearbeitet; Sondierungsfragen sind zugelassen; die Interviewer haben die Möglichkeit, die Befragungssituation selbst mit zu strukturieren. [...] Diese Form der Befragung erlaubt es, zu bestimmten Themen genauer nachzufragen, Sachverhalte intensiver oder mehr in die Tiefe gehend zu erfassen.<sup>383</sup>

Bei der Erstellung der Interviewleitfäden werden anlehnend an das Kategoriensystem Themenblöcke entwickelt, denen das gesamte Fragenspektrum zugeordnet werden kann. Die Themenblöcke für die internen und externen Experten sind weitestgehend gleich, die Spezifizierung ergibt sich in der Präzisierung der Fragestellungen. Die verwendeten Leitfäden in der Fassung vom 25.02.2010<sup>384</sup> enthalten folgende Themenblöcke:

Für Interne Experten

1. Einleitung
2. Persönliche Angaben: Kontext und Kompetenzprofil
3. Bildungsabteilung im Unternehmen
4. Aktuelle Innovationen und Gestaltungsfaktoren von E-Learning und Wissensmanagement
5. Formale und informelle Strukturen im Unternehmen (System)
6. Handelnde Abteilungen und Verhandlungsprozesse (Handlungssystem)
7. Politische Verantwortung und Interessen an Veränderungen (Politik)
8. Macht versus Kooperation (Macht)
9. Strategien der Einführung und der Veränderung (Strategie)
10. Ausgestaltung als Spiel (Spiele)
11. Umgang mit Unsicherheit und Problemen (Probleme / Ungewissheiten)
12. Die einzelnen Akteure und ihre Rollen (Akteur)

---

<sup>383</sup> KROMREY, STRÜBING 2009, S. 365.

<sup>384</sup> Siehe Anhang.

13. Technikinnovation oder sozialer Wandel (Wandel)
14. Der Veränderungsprozess (Veränderung)
15. Die Funktion von Innovationen (Innovation)
16. Allgemeine Einschätzung

Für externe Experten:

1. Einleitung
2. Persönliche Angaben: Kontext und Kompetenzprofil
3. Bildungsabteilungen in Kundenunternehmen
4. Aktuelle Innovationen und Gestaltungsfaktoren von E-Learning und Wissensmanagement in Kundenunternehmen
5. Formale und Informelle Strukturen in Kundenunternehmen (System)
6. Handelnde Abteilungen und Verhandlungsprozesse in Kundenunternehmen (Handlungssystem)
7. Politische Verantwortung und Interessen an Veränderungen (Politik) in Kundenunternehmen
8. Macht versus Kooperation (Macht) in Kundenunternehmen
9. Strategien der Einführung und der Veränderung (Strategie) in Kundenunternehmen
10. Ausgestaltung als Spiel (Spiele) in Kundenunternehmen
11. Umgang mit Unsicherheit und Problemen (Probleme / Ungewissheiten) in Kundenunternehmen
12. Die einzelnen Akteure und ihre Rollen (Akteur) in Kundenunternehmen
13. Technikinnovation oder sozialer Wandel (Wandel) in Kundenunternehmen
14. Der Veränderungsprozess (Veränderung) in Kundenunternehmen
15. Die Funktion von Innovationen (Innovation) in Kundenunternehmen
16. Allgemeine Einschätzung

Darüber hinaus wurde zur Interviewvorbereitung eine Themenübersicht für die Experten, entwickelt<sup>385</sup> die den Personen im Vorfeld der Interviewdurchführung zugesandt wurde. Im Begleitschreiben hierzu wurde um die Erlaubnis für eine Tonauf-

---

<sup>385</sup> Ebd.

nahme der Interviews zur Transkription gebeten und die Vertraulichkeit und Anonymität der Datenauswertung zugesagt. Mit dem Vorgehen wurde durch den Erstkontakt von Seiten der Verfasserin und Interviewerin den InterviewpartnerInnen die Möglichkeit zur Interviewvorbereitung gegeben.

## 5.5 Transkription

Im Rahmen der qualitativen empirischen Untersuchung entstanden über 20 Stunden Tonmaterial, das von der Verfasserin zu Zwecken der Datenbearbeitung und Auswertung transkribiert wird. Dabei werden alle Informationen erfasst, die im Rahmen der Interpretation genutzt werden. Nicht transkribiert werden Sprechpausen und dialektische Spracheinfärbungen. Die Transkription wird weitgehend auf Schriftsprache reduziert. Alle InterviewpartnerInnen haben der Tonaufzeichnung zugestimmt.

## 5.6 Pretest

Zum Zwecke der Leitfadenüberprüfung wird während der Entwicklungsphase und nach Fertigstellung des Leitfadenentwurfs ein *Pretest* installiert. Die Vorgehensweise dient der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung des Erhebungsinstruments. Während des sogenannten *Entwicklungs-Pretests*<sup>386</sup>, der in einem frühen Stadium der Leitfadenentwicklung ansetzt, wird zur Überprüfung des *Entwicklungsprozesses Leitfaden* und zur Operationalisierung desselben folgende Vorgehensweise gewählt:

- Auswertung von Literatur empirischer Sozialforschung bzgl. der Vorbereitung und Durchführung qualitativer Interviews<sup>387</sup>
- Auswertung aktueller wissenschaftlicher Literatur bzgl. schon existierender Interviewleitfäden zum Untersuchungskontext<sup>388</sup>
- Auswertung interner Projektbeschreibungen

---

<sup>386</sup> Vgl. SCHNELL, HILL ET AL. 1999, S. 325.

<sup>387</sup> Vgl. insbesondere KROMREY 2006; KROMREY, STRÜBING 2009.

<sup>388</sup> Vgl. z.B. BEHRENDT, ULMER ET.AL., in: BIBB, Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 68; Kühl, Schmidt 2004.

- Entwicklung des Interviewleitfadens
- Überprüfung des Leitfadens anhand von Feedbackgesprächen mit ProjektpartnerInnen und KundenvertreterInnen
- Überprüfung der Feedbackergebnisse und Modifikation des Leitfadens

Die sowohl theoretische als auch praktische Herangehensweise zur inhaltlichen Gestaltung der Interviewleitfäden erlaubt frühzeitig Korrekturen vorzunehmen (z.B. den Austausch von Begriffen bei Verständnisirritationen der GesprächspartnerInnen, Entwicklung einer Kontinuität der Leitfragen: *Roter Faden*) sowie organisatorische Rahmenbedingungen festzulegen (z. B.: Interviewdauer). Das so entwickelte Erhebungsinstrument wird in einem *Abschluss-Pretest* daraufhin untersucht ob es „in methodisch gültiger Weise die Fragestellungen der Untersuchung operationalisiert und verlässliche Daten zu erheben erlaubt [...]“<sup>389</sup> Der Leitfaden wird im Rahmen von fünf *Abschluss-Pretest* Interviews mit VertreterInnen der o.a. Zielgruppen aus Großunternehmen und externen Bildungsanbietern getestet. Aufgrund der kontinuierlichen Qualitätskontrolle im Rahmen des *Entwicklungs-Pretests* müssen im Rahmen des *Abschluss-Pretests* nur wenige kleinere Korrekturen an den Fragebögen vorgenommen werden. Die daraus resultierenden Endfassungen der Leitfäden in der Fassung vom 25. Februar 2010 sind im Anhang aufgeführt.

## 5.7 Datenaufbereitung

Zur Datenaufbereitung wird das Programm MAXQDA 10 eingesetzt. Die dort von der Verfasserin festgelegte *code-Struktur* ist synonym zu dem oben vorgestellten Kategoriensystem. Die transkribierten Interviews werden hinsichtlich der *codes* untersucht und in MAXQDA 10 vercodet. Es entsteht ein *coding System*, das die Basis für die Datenauswertung, die ebenfalls mit MAXQDA 10 erfolgt, bildet.

---

<sup>389</sup> KROMREY, STRÜBING 2009, S. 385.



## 6. Analyse des empirischen Materials

Die qualitative Auswertung der empirischen Untersuchung erfolgt in zwei Schritten. Im ersten Schritt werden anhand einer Analyse alle Interviews hinsichtlich der Codesequenzen ausgewertet. Die *codings* werden in ihrer Komplexität durch Erueierung relevanter Kernaussagen reduziert. Das erfolgt für die externen und internen Experten separat, um die Unterschiede und Gemeinsamkeiten darstellen zu können. Die detaillierte Vorgehensweise erlaubt eine genaue Auswertung der Sichtweisen und Wahrnehmungen der InterviewpartnerInnen. Die Ergebnisse werden interpretiert und mit den theoretischen Ausführungen verglichen.

Schritt zwei wertet die Interviews anhand von Begriffen aus, die von kategorienübergreifender Bedeutung sind. Dazu erfolgt im Rahmen einer Synthese die Aufhebung der Sequenzen durch Anwendung einer empirischen Interpretation. Ziel der Vorgehensweise ist es, der Komplexität der erhobenen Daten gerecht zu werden und die wesentlichen Gesamtzusammenhänge heraus zu arbeiten.

Unter dem unten aufgeführten Punkt Akteure findet sich eine Übersicht der InterviewpartnerInnen. Die dort aufgeführte Nummerierung erfolgte anhand einer alphabetischen Zuordnung für die externen Experten und internen Experten nach Nachnamen der InterviewpartnerInnen. Die Nachnamen sind aus Gründen der zugesicherten Anonymität nicht aufgeführt. Die Nummerierung wird bei der qualitativen Auswertung beibehalten. Bei Zitaten erfolgt eine Kennzeichnung der Aussagen folgendermaßen:

- Übersicht 1, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1 (In der Tabellarischen Übersicht 1: Unternehmen Nummer 1, Externer Experte, Zitat 1)
- Übersicht 1, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1 (In der Tabellarischen Übersicht 1a: Unternehmen Nummer 11, Interner Experte, Zitat 1).

Darüber hinaus werden Hinweise darauf gegeben ob es sich um eine prägnante Aussage eines Experten handelt oder ob das Zitat beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten steht. Die Übersichten befinden sich im Anhang.

## 6.1 Auswertung der *code* Sequenzen im Rahmen einer Inhaltsanalyse

Die Auswertung der Interviews erfolgt anhand einer Inhaltsanalyse. Die Aussagen der Experten werden in dem Zusammenhang kategorisiert und somit systematisiert.

Die Inhaltsanalyse erlaubt es,

dass nicht nur von Daten über Textteile (oder andere Dokumente) auf Tendenzen *in den Texten (Dokumenten) selbst* geschlossen wird, sondern dass die herausgelesenen Informationen genutzt werden, um Aussagen über die soziale Realität *außerhalb der Texte (Dokumente)* zu gewinnen.<sup>390</sup>

Dazu werden die den Kategorien und Unterkategorien zugeordneten *codings* anhand ihrer Inhalte ausgewertet. Die sich daraus ergebenden Bedeutungsdimensionen sind im Folgenden beschrieben. Belegt werden sie durch beispielhafte oder prägnante Aussagen (Zitate) der Experten, die in Übersichten aufgeführt werden. Die beispielhaften Aussagen der Experten stehen für die Äußerungen mehrerer Experten zu einem bestimmten Inhalt. Prägnante Aussagen werden aufgeführt, wenn der Inhalt der Aussage als relevant erscheint, aber nicht beispielhaft für die Äußerungen mehrerer Personen ist.

Die Inhaltsanalyse erfolgt sowohl für die externen Experten als auch für die internen Experten. Die Vorgehensweise erlaubt im Anschluss daran einen Ergebnisvergleich beider Gruppen, der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Kategorien ausweist. In einem weiteren Schritt werden die Ergebnisse interpretiert und mit den oben aufgeführten theoretischen Ausführungen verknüpft. Das Verfahren wird in allen Kategorien beibehalten.

Eine Ausnahme bildet die Kategorie Akteur. Hier werden in Übersicht 1 die Interviewexperten als Akteure hinsichtlich ihrer beruflichen Ausbildung und Funktion vorgestellt. Das dient zur Verortung, da die Akteure aus ihrer Perspektive im weiteren Verlauf über das eigene Verhalten als Akteur sowie über das anderer Akteure in organisationalen Zusammenhängen berichten.

In wenigen Kategorien zeigt sich bei der Inhaltsanalyse, dass in der Praxis von Akteuren Handlungsfelder von relevanter Bedeutung aufgeführt werden, die in den

---

<sup>390</sup> Ebd., S. 301.

oben beschriebenen theoretischen Ausführungen keine Berücksichtigung finden. Aufgrund der beschriebenen Relevanz werden sie analog zu den Unterkategorien behandelt.

## 6.2 Empirische Auswertung Kategorie Akteur

Die Übersicht 1 gibt Aufschluss über die bestimmenden Variablen der InterviewpartnerInnen hinsichtlich ihrer persönlichen beruflichen Laufbahn. Sie berücksichtigt Angaben zur Ausbildung und zur aktuellen Funktion in Unternehmen, gibt Auskunft über den Unternehmenskontext und das Geschlecht der Personen.

### Externe Akteure

Nr.	Ausbildung	Abteilung / Funktion	Aufgabe	Unternehmen
1.	Betriebswirt	Berater		Unternehmensberatung
2.	Diplomsozial- und Kommunikationswissenschaftler, Promovierter Soziologe	Berater, Inhaber und Leiter	Beratung im Bereich E-Learning-Lösungen und Qualifizierung des Bildungspersonals	Unternehmensberatung, Innovationsberatung in der Betrieblichen Bildung
3.	Diplom Chemieingenieur, Master of Science in Physikalischer Chemie, <i>Dr. of Philosophy</i>	Seit 1994 Leitung eines Naturwissenschaftlichen Dienstleistungszentrums	Wissenschaftlich-technische Geschäftsführung	Branche Chemie

4.	Studium der Volkswirtschaftslehre und Mathematik	<i>business manager</i>	Aufbau, Vertrieb, Standort Deutschland	Global operierendes E-Learning-Unternehmen
5.	Ausbildung zum Bankkaufmann, Diplom Wirtschaftspädagoge	<i>talent organisation performance</i> , Berater	Internationaler Lerntransfer	Globale Unternehmensberatung
6.	Promovierter Pädagoge	Geschäftsführender Gesellschafter, <i>coach</i>	Geschäftsführung	<i>Web-learning</i> -Dienstleistungsunternehmen
7.	Lehramtsausbildung, Lernsystemanalytiker MBA	<i>senior consultant: projects</i> , Leiter International	Projektmanagement	E-Learning-Produkte und -Lösungen Anbieter
8.	Diplomphysiker, Dr. phil.	Geschäftsleiter		Bildungsdienstleister im Bereich Bildung, Medien, IT
9.	Promotion in Publizistik	<i>senior consultant</i>		Unternehmensberatung
10.	Diplomkaufmann	Vorstandsmitglied, Geschäftsführer		<i>full-service</i> -Anbieter

Übersicht 1, externe Experten, Kategorie Akteur

### Interne Akteure

Nr.	Ausbildung	Abteilung / Funktion	Aufgabe	Unternehmen
11.	Studium Informationsmanagement, M.A. in Erwachsenenbildung	Akademie, Gruppenleitung <i>content</i> entwicklung		Branche Gesundheitswirtschaft
12.	Diplom Pädagoge	Abteilung Weiterbildung & Wissensmanagement, Hauptabteilungsleiter		Warenhaus, Branche Handel, International aufgestelltes Unternehmen
13.	Maschinenbauingenieur	Forschung und Entwicklung, Leiter Zentrale Dienste	Forschungsprojekte, Forschungsförderung, Zusammenarbeit mit Universitäten, Patentwesen, Technische Dokumentation, Trainingsservices, Organisation Forschung & Entwicklung	Maschinen- und Anlagenbau zur Holzbearbeitung, International aufgestelltes Unternehmen

14.	Studium der Informatik	Center Weiterbildung, Leiter		Software und IT-Dienstleister
15.	Diplomökonom	<i>holding</i> , Zentralabteilungsleiter Führungskräfteentwicklung		Hochtechnologieorientierter Anlagenbauer & Komponenten- hersteller, International aufge- stelltes Unternehmen
16.	Bauingenieur	Abteilung Beratung und Qualifi- zierung, Projektmanager		Automobilhersteller, Internatio- nal aufgestelltes Unternehmen
17.	Studium der Mathematik, Wirt- schaftswissenschaften und Päd- agogik	Akademie Aus- und Weiterbil- dung, Direktionsbevollmächti- gter	IT-Schulungen, Leitung größerer IT-Projekte, E-Learning, Pro- jektmanagement, Fachliche Ausbildung	Branche Versicherung
18.	Studium der Geisteswissen- schaften und Internetsystem- technik	<i>house of training solution, man- ager training department, man- agement holding</i>	Implementierung und interna- tionales <i>role out</i> von <i>e-training- solutions</i>	Branche Großhandel, Internati- onal aufgestelltes Unternehmen
19.	Studium der Germanistik und	Personalentwicklung, Personal-		Branche Versicherung

	Wirtschaftswissenschaften ohne Abschluss	entwickler		
20.	Studium der Mathematik und Chemie (Höheres Lehramt), Promotion in Chemie	Abteilung Aus- und Weiterbildung, Leiter Geschäftsbereich Weiterbildung		Branche Chemie

Übersicht 1, interne Experten, Kategorie Akteur



## **Kategorie Akteur, externe Experten**

Die beschriebene Wahrnehmung von Akteuren erfolgt vorrangig anhand der eigenen beruflichen Aktivitäten. Dabei vermischen sie sich teilweise mit den Handlungsfeldern anderer Akteure.<sup>391</sup> Die organisationalen Handlungsfelder können in unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen von Unternehmen angesiedelt sein<sup>392</sup> und in die Zuständigkeiten verschiedener Akteure fallen.

Gemeinsam ist allen Experten, dass sie sich mit der Dimension des betrieblichen Lernens in der Weiterbildung befassen. Dabei steht die Etablierung innovativer betrieblicher Bildungsangebote, insbesondere unter dem Fokus E-Learning, Hybrides Lernen und Wissensmanagement als Vehikel von Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozessen im Blickpunkt. Es zeigt sich sowohl eine strategische als auch systemische Denkweise.<sup>393</sup>

Um Lern- und Wissensprozessen auf formalen und informellen Ebenen unternehmensweiten und unternehmensübergreifenden Raum zu geben, wird die Wichtigkeit von Arbeiten in Netzwerken betont.<sup>394</sup> Deutlich wird, dass das *managen* von Netzwerken als eine Herausforderung wahrgenommen wird, die eine hohe Kommunikationskompetenz verlangt.<sup>395</sup> Das gilt auch für den Aufbau und den Ausbau von *communities*.<sup>396</sup> Mit der Übernahme von Verantwortung für die Gestaltung und Steuerung von Kommunikationsprozessen in Netzwerken und *communities*, könnte eine mögliche Profilierung von Bildungsakteuren verbunden sein.<sup>397</sup>

## **Kategorie Akteur, interne Experten**

Von den internen Experten wird das eigene Handlungsfeld beschrieben. Es steht unter einem Einfluss von Berührungspunkten und Interdependenz mit den Handlungsfeldern anderer Akteure.<sup>398</sup> Die Beziehungen zu Akteuren außerhalb der Bil-

---

<sup>391</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>392</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 8, E.E., Zitat 1 und Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

<sup>393</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 3, E.E., Zitat 1 und Unternehmen 3, E.E., Zitat 1.

<sup>394</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

<sup>395</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>396</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 3, E.E., Zitat 2.

<sup>397</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 9, E.E., Zitat 2.

<sup>398</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 11-20, I.E., Zitate 1.

dungsabteilungen werden von den internen Experten überwiegend aus der Perspektive von Servicedienstleistern beschrieben.<sup>399</sup> Dabei wird ein intensiver Austausch mit den Fachabteilungen angestrebt, um die Kundenbedürfnisse befriedigen zu können<sup>400</sup> sowie Lernprozesse im Sinne einer Lernenden Organisation anzustoßen.<sup>401</sup>

Von den internen Experten wird die hohe Bedeutung von Netzwerkarbeit hervorgehoben. Es werden interne Netzwerke unterschieden, in denen BildungsvertreterInnen in ihrer Rolle als Akteur teilnehmen<sup>402</sup>, interne Netzwerke die durch BildungsvertreterInnen initiiert werden<sup>403</sup>, und Mitarbeit in Netzwerken, die im Bereich der Unternehmensumwelt liegen.<sup>404</sup>

### **Ergebnisvergleich Kategorie Akteur**

Der Blick auf die Kategorie Akteur ist in beiden Expertengruppen primär auf die Handlungsfelder von Bildungsakteuren gerichtet. Innerhalb des Systems Unternehmen stehen Bildungsakteure im Austausch mit den Handlungsfeldern von Akteuren, die außerhalb von Bildungsabteilungen stehen. In solchen Beziehungen stellen sich Bildungsabteilungen aus Sicht der internen Experten in der Tendenz als Servicedienstleister dar. Daraus folgt, dass Bildungsarbeit zunehmend stärker in Personalentwicklungsprozesse und Organisationsprozesse integriert wird und dass Aufgabefeld und Kompetenzen von Bildungsabteilungen Erweiterung finden.

Beispielhaft wird in dem Zusammenhang die Netzwerkarbeit von Bildungsakteuren aufgeführt. Einerseits sind sie als Teilnehmende in verschiedenen Netzwerken integriert. Andererseits wächst die Bedeutung, Netzwerke durch Bildungsverantwortliche zu gestalten, die Raum für informelle Lern-, Kommunikations- und Wissenspro-

---

<sup>399</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 18, I.E., Zitat 2, Unternehmen 12, I.E., Zitat 2, Unternehmen 14, I.E., Zitat 2 und Unternehmen 13, I.E., Zitat 2.

<sup>400</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 11, I.E., Zitat 2.

<sup>401</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 13, I.E., Zitat 4.

<sup>402</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 18, I.E., Zitat 3.

<sup>403</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 13, I.E., Zitat 3 und Unternehmen 14, I.E., Zitat 3.

<sup>404</sup> Vgl. Übersicht 1, Unternehmen 17, I.E., Zitat 2.

zesse unter formalen Anlässen bieten. Die Gestaltung und Steuerung der Netzwerkaktivitäten stellt eine Herausforderung für Bildungsakteure dar.

### **Interpretation der Ergebnisse und Theorie–Praxis-Abgleich Kategorie Akteur**

Die Arbeit von Bildungsakteuren beinhaltet den Ausbau von Vertrauensbeziehungen zu Akteuren, die nicht in den Bildungsabteilungen angesiedelt sind. Mit dem Gewinn von Vertrauen von z. B. Akteuren der Fachabteilungen erhöht sich das Handlungspotenzial der Bildungsakteure. Die kommunizierten Bildungslösungsvorschläge können als Bildungslösungen platziert werden und mit den Akteuren der Fachabteilungen umgesetzt werden. Der Gewinn von Vertrauen wird in dem Zusammenhang zur Voraussetzung des Ausbaus von Handlungspotenzial, der Ausbau von Handlungspotenzial wiederum trägt zum Machtgewinn der Bildungsabteilungen bei.

Durch die zunehmende Übernahme von Aufgaben aus den Bereichen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung von Bildungsakteuren verändert sich die Beziehung zwischen den Akteuren dahingehend, dass sich die Grenzen bekannter Spiele verschieben. Das Einhalten von Spielregeln und das Übertreten derselben stellt für Bildungsakteure eine Möglichkeit dar, einen Veränderungsprozess zu initiieren, der für sie mit Erfolg belegt zu sein scheint: Der Ausbau von Handlungskapazitäten erhöht zugleich Entscheidungsbefugnisse.

Der Weg wird auch durch eine aktive Teilnahme an, und durch die Gestaltung von, Netzwerkarbeit beschritten. Insbesondere das Initiieren von Netzwerken durch Bildungsakteure steigert ihre Reputation. Die Definition von *formalen Problemen* die in Netzwerken bearbeitet werden sollen, und die gezielte Platzierung informeller Spielsituationen bieten die Möglichkeit von Reflexionsprozessen, die auf einer fachübergreifenden Ebene organisationale Spiele verändern können. Eine an den Unternehmenszielen ausgerichtete Steuerung von Prozessen kann die Machtposition von Bildungsakteuren innerhalb von Unternehmen steigern.

## 6.3 Empirische Auswertung Kategorie Handlungssystem

### Kategorie Handlungssystem, externe Experten

Für eine stärkere Positionierung der Bildungsabteilungen sind aus Sicht der Experten die Nähe zur Unternehmensleitung und die stärkere Ausrichtung von Bildungsarbeit auf Unternehmensziele unerlässlich.<sup>405</sup> Alle Handlungen, die durch das System Bildungsabteilung vorgenommen werden, müssen einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Dazu ist eine stärkere Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen zwingend notwendig, um zu vermeiden, dass Bildungsaufträge an externe PartnerInnen vergeben werden. Zusätzlich scheint es einen Trend zu geben, dass Fachabteilungen selbst Bildungslösungen zu erstellen versuchen.<sup>406</sup>

Die Hinterfragung und Reflexion der klassischen Aufgabengebiete von Bildungsabteilungen sollte durch sie selbst vorgenommen werden. Stand bisher die Gestaltung von Lernprozessen im Vordergrund, die Individualförderung, Handlungsorientierung und Kompetenzentwicklung fokussierte, erscheint eine Erweiterung des Handlungssystems Bildungsabteilung um die Prozessmoderation von Wissensmanagement unter dem Fokus von Personal- und Organisationsentwicklung sinnvoll.<sup>407</sup>

### Unterkategorie Wissen, externe Experten

Aus den Erfahrungen der externen Experten, stellen sich die Handlungen von Bildungsabteilungen in Bezug auf das Thema Wissen in einer traditionellen Vermittlung von Lernprozessen dar. Wissen wird vermittelt. Das kann anhand unterschiedlicher Lernmethoden passieren, wie z. B. im Seminar, durch E-Learning oder in hybriden Lernformen. Das Thema Wissensmanagement scheint hingegen gegenwärtig in Großunternehmen eine geringe Relevanz zu haben<sup>408</sup> und über den Status einer Modeerscheinung nicht hinaus zu kommen.<sup>409</sup> Wird Wissensmanagement in Unternehmen platziert, ergeben sich für die Bildungsabteilungen Hindernisse bei der Ge-

---

<sup>405</sup> Vgl. Übersicht 2, Unternehmen 6, E.E., Zitat 1.

<sup>406</sup> Vgl. Übersicht 2, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>407</sup> Vgl. Übersicht 2, Unternehmen 10, E.E., Zitat 1.

<sup>408</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 8, E.E., Zitat 1.

<sup>409</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

staltung und Steuerung von Wissensprozessen. Zum einen kommt die *Kultur der Technik* stark zum Tragen. In vielen Unternehmen wird Wissensmanagement vorrangig auf einer technischen Basis betrieben, das *know-how* liegt in anderen Abteilungen.<sup>410</sup> / <sup>411</sup> Zum anderen kommt der *Kultur des Teilens von Wissen* eine explizite Bedeutung zu. Je höher sie in Unternehmen ausgeprägt ist, desto besser wird die Umsetzung von Wissensmanagementprozessen gelingen. Nach Einschätzung der externen Experten ist sie jedoch in Unternehmen nur marginal vorhanden.<sup>412</sup> Die Notwendigkeit, Wissensprozesse zu strukturieren, wird in Unternehmen dennoch größer werden. Als besondere Herausforderung werden das Strukturieren informeller Lern- und Wissensprozesse benannt und die Entwicklung von Indikatoren für die Messung des Wertschöpfungsbeitrags derselben.<sup>413</sup>

### **Unterkategorie Interaktion, externe Experten**

Der Ausbau von Interaktionen durch die Bildungsabteilungen sowohl auf horizontaler als auch vertikaler Organigramm Ebene ist nach Meinung der externen Experten von entscheidender Bedeutung für die Reputation der Bildungsabteilungen. Der wesentliche Aspekt auf horizontaler Ebene liegt in der Gestaltung von Kommunikationskanälen und einer gemeinsamen Problem Definition mit den Fachabteilungen.<sup>414</sup> Der Aufbau von Kommunikationskanälen auf vertikaler Ebene bis hin zum *top-management* sollte im Rahmen der Interaktion durch konkrete Erfolgsversprechen gekennzeichnet werden.<sup>415</sup> Damit verbunden ist die kompetente Selbstdarstellung der Bildungsabteilungen, in der ein hoher Tauschwert ausgewiesen wird, um das *commitment* des *top-managements* zu erhalten.<sup>416</sup>

---

<sup>410</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>411</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 4, E.E., Zitat 1.

<sup>412</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 6, E.E., Zitat 1.

<sup>413</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

<sup>414</sup> Vgl. Übersicht 2b, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

<sup>415</sup> Vgl. Übersicht 2b, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>416</sup> Vgl. Übersicht 2b, Unternehmen 9, E.E. Zitat 1.

### **Unterkategorie Verhaltensweisen, externe Experten**

Das Auftreten der Bildungsabteilungen sowie ihre Verhaltensweisen beeinflussen aus Sicht der externen Gesprächspartner maßgeblich die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen. Umgekehrt hinterlassen auch die Verhaltensweisen von Fachabteilungen einen nachhaltigen Eindruck auf die Bildungsabteilungen. Bekannte Verhaltensweisen stärken die Stabilität der bestehenden positiven oder negativen Beziehungen. Die Forderung nach Verhaltensveränderungen erzeugt in der Regel Unsicherheit und Widerstand.<sup>417</sup> Bildungsabteilungen scheinen eine Verhaltensstabilität gegenüber den Fachabteilungen auszustrahlen. Ein Einlassen auf neue Formen der Zusammenarbeit erscheint schwierig. Das Organisieren von Kommunikationsprozessen und Tauschprozessen durch die Bildungsabteilungen, die einen Mehrwert sowohl für die Bildungsabteilung als auch für die Fachabteilungen und das Unternehmen bringen, werden als unterentwickelt betrachtet.<sup>418</sup>

### **Kategorie Handlungssystem, interne Experten**

Die Einbindung von Bildung in Personalentwicklungsprozesse und Organisationsentwicklungsprozesse erweitert das Handlungssystem Bildungsabteilung aus Sicht der internen Experten zunehmend.<sup>419</sup> Die bisherige überwiegende Konzentration auf individuelle Lern- und Wissensprozesse scheint nicht mehr hinreichend, die Gestaltung kollektiver und organisationaler Lern- und Wissensprozesse im Sinne einer Lernenden Organisation wird zunehmend notwendig. Der Wandlungsperspektive stehen jedoch Strukturen gegenüber, die nach wie vor eine traditionelle Sicht von Bildungsarbeit vorgeben.<sup>420</sup> Die Annahme, dass eine Verknüpfung von Tradition und Wandel möglich ist und Bildungsarbeit Integrationsarbeit bedeutet, wird von den internen Experten geteilt.<sup>421</sup> Dabei scheint gerade die Bildungsarbeit als Begeg-

---

<sup>417</sup> Vgl. Übersicht 2c, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

<sup>418</sup> Vgl. Übersicht 2c, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

<sup>419</sup> Vgl. Übersicht 2, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>420</sup> Vgl. Übersicht 2, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1.

<sup>421</sup> Vgl. Übersicht 2, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

nungsstätte für Formen des formalen und informellen Austausches den Wandel zu gestalten.<sup>422</sup>

Die Erweiterung der Handlungsspielräume setzt Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit und den Mut zu Entscheidungen voraus. Der Erfolg von Bildungsarbeit kann sich von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gestalten, zielt jedoch darauf ab, messbare Ergebnisse hervorzubringen. Beispielhaft werden die Einführung einer Lernplattform genannt, die E-Learning in vielen Angeboten zukünftig alternativlos machen soll<sup>423</sup>, ein *compliance cockpit* für Verantwortungsträger das messbare Indikatoren aufweist, und der Gewinn des Europäischen E-Learning-Preises.<sup>424</sup> Mit den Erfolgsangeboten geht in der Regel ein aktives internes Marketing einher. Es stellt einen Rahmen dar, Mitspieler zu gewinnen und Handlungsspielräume zu erweitern.

### **Unterkategorie Wissen, interne Experten**

Das Thema Wissen und seine Vermittlung in Unternehmen hat eine hohe Bedeutung für die internen Experten<sup>425</sup>. Aufgrund der hohen Dynamik und Komplexität der Unternehmen wird es zunehmend wichtiger, aktuelles, an der Wertschöpfungskette ausgerichtetes Wissen den UnternehmensmitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen.<sup>426</sup> Die Unternehmensleitungen betrachten Bildungsabteilungen bisher noch nicht als adäquate Umsetzer für Wissensmanagementkonzepte. So gibt die Hälfte der Experten an, dass es von der Geschäftsführung keinen Auftrag gibt, das Thema Wissensmanagement zu gestalten<sup>427</sup>, bzw. dass teilweise kein Verständnis und kein politisches Bewusstsein bei der Unternehmensleitung für das Thema vorliegt. So werden anstatt eines Gesamtkonzeptes für das Unternehmen oft Insellösungen entwickelt, die in einzelnen Abteilungen oder Bereichen umgesetzt werden.<sup>428</sup> Auffallend ist, dass, wenn auch kein expliziter Auftrag der Geschäftsleitung vorliegt, in

---

<sup>422</sup> Vgl. Übersicht 2, Unternehmen 15, I.E., Zitat 2.

<sup>423</sup> Vgl. Übersicht 2, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1.

<sup>424</sup> Vgl. Übersicht 2, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>425</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>426</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>427</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1.

<sup>428</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 19, I.E., Zitat 1.

vielen Fällen Wissensmanagement zum Aufgabenportfolio – jedoch nicht in verantwortlicher und reflexiver Funktion - der Bildungsabteilungen gehört.<sup>429</sup>

Die überwiegende Betrachtungsweise der Experten befürwortet, dass Wissensmanagement von der Geschäftsleitung hierarchisch angewiesen wird und als Konzept strategisch umzusetzen ist. Dabei reicht der technische Blick auf Wissensmanagementsysteme nicht aus.<sup>430</sup> Von zentraler Bedeutung wird das Teilen von Wissen und der Anstoß eines Wertewandels empfunden, der Wissen nicht mehr ausschließlich als Machtfaktor betrachtet<sup>431</sup>, sondern Wissensteilung<sup>432</sup> und Kommunikation als Erfolgsfaktor für Personalentwicklung und Organisationsentwicklung versteht.

### **Unterkategorie Interaktion, interne Experten**

Das Verständnis von Interaktionen ist bei den internen Experten auf den Ausbau der Beziehungen zu den Fachabteilungen als direkte *Abnehmer von Bildung* und somit auf die Kunden gerichtet.<sup>433</sup> Damit verbunden sind sowohl die Stärkung wechselseitiger Beziehungen, abgestimmtes Handeln und gegenseitige Tauschgeschäfte, im Sinne von Kooperation und Ausübung von Einflussnahme durch Macht.<sup>434</sup>

Interaktionen beeinflussen die Positionierung von Bildungsabteilungen und werden strategisch eingesetzt um den Stellenwert innerhalb des Unternehmens zu festigen oder auszubauen.<sup>435</sup> Hilfreich ist in dem Zusammenhang die Unterstützung durch das *top-management*. Die Kommunikationskanäle so zu gestalten, dass sie nicht nur einseitig von der Unternehmensleitung zur Bildungsabteilung verlaufen, stellt eine strategische Herausforderung für die Bildungsabteilungen dar.<sup>436</sup>

---

<sup>429</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

<sup>430</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>431</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 16, I.E., Zitat 3.

<sup>432</sup> Vgl. Übersicht 2a, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>433</sup> Vgl. Übersicht 2b, Unternehmen 20, I.E., Zitat 1.

<sup>434</sup> Vgl. Übersicht 2b, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

<sup>435</sup> Vgl. Übersicht 2b, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1.

<sup>436</sup> Vgl. Übersicht 2b, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.



### **Unterkategorie Verhaltensweisen, interne Experten**

Die Formation der Verhaltensweisen ist für die Beziehungsarbeit zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen aus interner Experten Sicht bedeutsam. Dabei geht es nicht primär darum, das eigene Repertoire vorzustellen, sondern vielmehr darum, auf das Repertoire des Kommunikationspartners einzugehen.<sup>437</sup> So können beispielsweise stabile Verhaltensmuster durch die Änderung des eigenen Verhaltens beim Gegenüber Verhaltensveränderungen auslösen. Dabei bleibt jedoch zu überprüfen, ob die Verhaltensveränderungen nachhaltig sind und somit organisatorische Veränderung bewirken oder ob die Akteure wieder in ihre gewohnten Verhaltensmuster zurückfallen.<sup>438</sup>

### **Ergebnisvergleich Kategorie Handlungssystem**

Die stärkere Anbindung von Bildungsarbeit an Personalentwicklungsprozesse und Organisationsentwicklungsprozesse wird in der Tendenz von den externen und internen Experten als zukünftiges Aufgabenfeld wahrgenommen. Während die externen Experten die Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an die Wertschöpfungskette des Unternehmens für die Arbeit von Bildungsabteilungen explizit benennen, sprechen die internen Experten den Punkt implizit über die Messbarkeit von Bildungsleistungen an. Das stellt sich ähnlich bei der Erweiterung des Handlungssystems Bildungsabteilung um die Moderation von Wissensprozessen dar. Die von den externen Experten eingebrachte Intention entspricht der Perspektive der internen Experten, formale und informelle Lern- und Wissensprozesse zu moderieren.

Die gewünschte Erweiterung des Handlungssystems Bildungsabteilung um moderierte Wissensprozesse findet seine Grenzen nach den Angaben der externen Experten darin, dass Wissensmanagement zurzeit in vielen Unternehmen kein von der Unternehmensleitung platziertes Thema ist. Das wird von den internen Experten bestätigt. Teilweise gibt es auf Unternehmensleitungsebene kein Verständnis von Wissensmanagement oder es liegen kein Konzept und keine Umsetzungsstrategie

---

<sup>437</sup> Vgl. Übersicht 2c, Unternehmen 19, I.E., Zitat 1.

<sup>438</sup> Vgl. Übersicht 2c, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

vor. Auffallend ist, dass in der Regel kein Auftrag an die Bildungsabteilungen vergeben wird sich des Themas anzunehmen, und die diesbezüglich vorliegenden Kompetenzen der Bildungsverantwortlichen nicht als Ressource begriffen werden.

Das Gestalten von Kommunikationswegen zu den Fachabteilungen und zur Führungsspitze wird sowohl von den externen als auch von den internen Experten als die wesentliche Interaktion eingeschätzt. Während die externen Experten den verstärkten Aufbau von Kommunikation der Bildungsabteilungen mit der Unternehmensleitung favorisieren (*bottom-up*), erhoffen sich die internen Experten stärkere Unterstützung durch die Unternehmensleitung (*top-down*).

In Bezug auf Verhaltensweisen sehen die externen Experten wenig Bereitschaft von Bildungsabteilungen, bekannte Verhaltensweisen zu verändern. Davon betroffen ist insbesondere die Gestaltung von unternehmensinternen Kundenbeziehungen (Fachabteilungen). Demgegenüber stehen die Ausführungen der internen Experten, die die Erweiterung, Reflexion und Überprüfung des eigenen Verhaltensrepertoires angewendet und als ein Mittel der Kundenbindung sehen.

### **Interpretation der Ergebnisse und Theorie-Praxis-Abgleich Kategorie Handlungssystem**

Handlungssysteme bilden eine individuelle, kollektive und organisationale Schnittmenge, die je nach Handlungssystem unterschiedlich zusammengesetzt ist. Mit der Annäherung von Bildungsarbeit an Personalentwicklungsprozesse und Organisationsentwicklungsprozesse erweitern die Bildungsabteilungen die kollektive und organisationale Handlungsperspektive. Die Kompetenzerweiterung, die für die Bildungsverantwortlichen von Interesse ist, wird mit unterschiedlichen Verhandlungsprozessen einhergehen müssen. Die Gefahr, dass die Erweiterung des Spielfeldes Bildung, Eingrenzungen anderer Spielfelder insbesondere für das der Personalentwicklung mit sich bringt und Widerstände auslöst ist real. Die verantwortliche Gestaltung von Wissensmanagement, das starken Bezug zu individuellen, kollektiven und organisationalen Lern- und Wissensprozessen hat, könnte ein Ansatzpunkt sein den Umsetzungsauftrag zu akquirieren. Die Entscheidung hierüber liegt bei der Unternehmensleitung.

Der Aufbau eines Kommunikationsweges von Bildungsabteilungen hin zum *top-management* ist in den Blick zu nehmen. Inhalt der Interaktion stellt das Thema Wissen in seiner Bedeutung für das Unternehmen dar. Die Bewertung und Reflexion von Wissen ist für die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die Überführung von relevantem Wissen in das Unternehmensgedächtnis unentbehrlich. Die Darstellung von Kompetenz, den komplexen Prozess steuern zu können, reduzieren zu können, die Qualität des Prozesses und der Ergebnisse sichern zu können und Verantwortung für den Gesamtprozess zu übernehmen, hilft die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung für ein neu gedachtes Szenario zu erhalten.

## 6.4 Empirische Auswertung Kategorie Innovation

### Kategorie Innovation, externe Experten

Innovationen werden von externen Experten als Wettbewerbsfaktoren von Unternehmen gesehen. Allerdings gibt es in deutschen Unternehmen kein ausgeprägtes Verständnis von Innovationsmanagement und *changemanagement*.<sup>439</sup> Wenn Innovationen herbeigeführt werden, handelt es sich in der Regel um Produktinnovationen und selten um Prozessinnovationen.<sup>440</sup> Das Faktum hat Auswirkungen auf die Innovationskraft von Bildungsabteilungen. Die externen Experten haben den Eindruck, dass aus den Bildungsabteilungen nur selten Innovationen kommen, die für die Unternehmen relevante Bedeutung erlangen.<sup>441</sup> Um das zu ändern, brauchen die Bildungsabteilungen nach Meinung der externen Experten stärkere Unterstützung aus der Führungsetage.<sup>442</sup>

Einigen Bildungsabteilungen gelingt es besser innovative betriebliche Bildungsangebote voranzutreiben als anderen. Die erfolgreichen Bildungsabteilungen finden sich häufig in Unternehmen, die ein modernes Verständnis von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung aufweisen. Ein direkter Zusammenhang wird diesbezüglich beispielsweise bei der Entwicklung und Steuerung von Wissensmanage-

---

<sup>439</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>440</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 10, E.E., Zitat 1.

<sup>441</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 2, E.E., Zitat 2.

<sup>442</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

mentprozessen und deren Umsetzung mit Hilfe mikropolitischer Durchsetzungsstrategien gesehen.<sup>443</sup>

Innovationen werden von den externen Experten auch mit Skepsis betrachtet, weil oft nicht deutlich wird ob es sich bei einer Innovation um eine nachhaltige und auf Veränderung ausgelegte Innovation handelt<sup>444</sup>, oder ob die Innovation nur scheinbar innovativ ist und dazu dient andere Innovationen zu behindern,<sup>445</sup> bzw. lediglich zu Legitimationszwecken dient.<sup>446</sup>

### **Kategorie Innovation, interne Experten**

Die internen Experten schätzen die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und die der eigenen Bildungsarbeit positiv ein.<sup>447</sup> Zur Aufgabe von betrieblichen Bildungsleistungen gehört das Initiieren und Gestalten von Innovationen.<sup>448</sup> Es wird vermutet, dass die Innovationsfähigkeit von Unternehmen der Branchenzugehörigkeit unterliegt. Angeführt wird, dass Produktinnovationen stärker der Produktionsbranche<sup>449</sup>, Prozessinnovationen stärker der Handelsbranche zugeordnet werden.<sup>450</sup> Darüber hinaus geben Margen den Innovationsdruck von Unternehmen vor. Je höher die Verdienstspanne, desto niedriger wird die Innovationsbereitschaft von Unternehmen gesehen.<sup>451</sup>

Innovationen werden von Unternehmen lanciert, um Veränderungen herbeizuführen oder um sie zu verhindern. Bildungsabteilungen sollten deshalb reflektieren, ob geplante Innovationen Lern- und Wissensprozesse im Sinne der Lernenden Organisation unterstützten oder behindern, um frühzeitig die Möglichkeiten und Grenzen der Innovationen einzuschätzen und Risiken minimieren zu können.<sup>452</sup>

---

<sup>443</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 2, E.E., Zitat 3.

<sup>444</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 3, E.E., Zitat 1.

<sup>445</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 8, E.E., Zitat 1.

<sup>446</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 2, E.E., Zitat 4.

<sup>447</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>448</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>449</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 13, I.E., Zitat 1.

<sup>450</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 12, I.E., Zitat 2.

<sup>451</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>452</sup> Vgl. Übersicht 3, Unternehmen 19, I.E., Zitat 1.

## **Ergebnisvergleich Kategorie Innovation**

Die Einschätzung der Innovationsbereitschaft von Bildungsabteilungen wird von den Expertengruppen unterschiedlich bewertet. Die externen Experten stufen die Innovationsbereitschaft als niedrig ein, die internen Experten bewerten sie positiver. Letztere sehen sich als GestalterInnen von Innovationen, die einen Beitrag zur Unternehmenswertschöpfung liefern.

Beide Gruppen unterscheiden Produktinnovationen und Prozessinnovationen. Während die externen Experten auf die Stärke der Produktinnovation im Vergleich zur Prozessinnovation deutscher Unternehmen hinweisen, geben die internen Experten Hinweise auf eine Innovation-Branchen-Interdependenz. Branchen mit niedrigen Gewinnmargen wird ein höherer Innovationsdruck - und damit eine größere Innovationsbereitschaft - zugeschrieben.

Eine große Übereinstimmung gibt es in beiden Gruppen hinsichtlich Scheininnovationen. Hier herrscht Einigkeit darüber, dass sie in Unternehmen auftreten und zum Teil bewusst eingesetzt werden. Dabei können unterschiedliche Interessen vorliegen, z. B. ein altes Projekt neu zu verkaufen, ein Innovationsziel zu benennen und das Gegenteil zu verfolgen oder Innovation zum Zwecke der Legitimation zu gebrauchen. Von beiden Expertengruppen wird die Reflexion und Überprüfung der Nachhaltigkeit von Innovationen als Notwendigkeit angesehen.

## **Interpretation der Ergebnisse und Theorie–Praxis-Abgleich Kategorie Innovation**

Betriebliche Bildungsinnovationen zu gestalten, denen eine gezielte und reflektierte Veränderungsstrategie zu Grunde liegt, erhöht die Komplexität des Aufgabenbereichs von Bildungsabteilungen. Innovationen ersetzen bekannte Unternehmensroutinen durch Unsicherheit und stoßen infolgedessen leicht auf Widerstand. Bildungsverantwortliche, die Innovationen gestalten, sollten ein Profil aufweisen, das die Kompetenz ausweist, den Innovationsprozess zu steuern. Sie müssen in der Lage sein, Komplexität zu reduzieren und Unsicherheit in Sicherheit zu transformieren.

Die Arbeit von BildungsexpertInnen wird durch die Unternehmensumwelt geprägt. Die Anforderungen des Marktes und die Gewinnspannen der Unternehmen nehmen deutliche Einflüsse auf die Handlungsperspektive von Bildungsverantwortlichen. So scheint der Innovationsdruck in Branchen, in denen die Gewinnmargen hoch sind, niedriger zu sein als in Branchen in denen die Gewinnmargen niedrig sind. Das kann unterschiedliche Auswirkungen bei der Gestaltung von Bildungsinnovationen haben: Unterliegt das Unternehmen einem schnellen Wandel, ist anzunehmen, dass schnelle Innovationen eingefordert werden. Es besteht die Gefahr, dass der Aspekt der Nachhaltigkeit vernachlässigt wird. Einem Unternehmen, das auf Stabilität ausgerichtet ist, wird schnell der innovative Charakter abgesprochen. Die von einem solchen Unternehmen hervor gebrachten Innovationen werden in der Quantität gering ausfallen, in der Qualität aber eventuell stark auf die Wertschöpfung des Unternehmens und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Je zeitnäher ein Unternehmen Innovationen hervorbringen muss, desto mehr sollte sich das individuelle, kollektive und organisationale Gedächtnis erinnern, dass Innovationen eine Störung von Unternehmenserfahrungen und Unternehmensroutinen bedeuten.

Beide Expertengruppen weisen auf die Problematik der Scheininnovation hin, die in der o.a. wissenschaftlichen Literatur, nicht beschrieben wird. Hier erweitert die Unternehmenspraxis das Handlungsfeld der Innovation um den Aspekt, dass bestimmte Innovationen angestoßen werden um andere Innovationen zu behindern oder zu verhindern.

## **6.5 Empirische Auswertung Kategorie Macht**

### **Kategorie Macht, externe Experten**

Der Machtfaktor von Bildungsabteilungen ist nach Meinung der externen Experten gering.<sup>453</sup> Die geringe Machtposition ist auf unterschiedliche Einflüsse zurückzuführen. Zum einen scheint sie an Traditionen gebunden zu sein, die sich aus einer Branchenzugehörigkeit ergeben. Bildungsabteilungen von Unternehmen, die sich seit Jahrzehnten am Markt bewegen, die auf *alte Traditionen und Strukturen* zurückbli-

---

<sup>453</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

cken können und ihre Bildungsgeschichte im Unternehmensgedächtnis verankert haben, treten im organisationalen Machtgefüge stärker auf als Bildungsabteilungen junger Unternehmen.<sup>454</sup> Zum anderen wird die Machtposition maßgeblich durch das Verhalten der Bildungsabteilungen selbst bestimmt. Durch ihr Auftreten und Verhalten als Akteur erzeugen sie bei anderen Akteuren Akzeptanzprobleme, durch die in der Regel keine Stärkung der Machtposition erfolgt.<sup>455</sup> Die Beobachtungen der Expertengruppe beziehen sich sowohl auf das Verhältnis der Bildungsabteilungen zu den Fachabteilungen<sup>456</sup> als auch zu den Unternehmensleitungen.<sup>457</sup>

Die Strukturen für die Machtposition von Abteilungen werden durch die Organisations- (Leitung) bestimmt. Durch die Verteilung von Ressourcen wird definiert, ob und an welchen Machtspielen eine Abteilung sich beteiligen kann. Im Bereich *human resources* fallen die Schwerpunkte und die Unterstützung derselben durch die Unternehmensführung unterschiedlich aus. So werden nach überwiegender Auffassung der externen Experten der Stellenwert und die Machtposition von Personalentwicklung deutlich über die der Bildungsabteilungen gestellt.<sup>458</sup>

Die Meinung, dass Verschiebungen im Machtgefüge zu Gunsten der Bildungsabteilungen möglich sind, wird von den externen Experten geteilt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor hierfür ist das Beherrschen informeller Kommunikationsprozesse. Sie finden ihre Unterstützung in der fachlichen Expertise.<sup>459</sup>

Als weiterer Erfolgsfaktor für Bildungsabteilungen wird die *Entwicklung einer gemeinsamen Sprache*<sup>460</sup>, die von Fachabteilungen und von der Unternehmensleitung geteilt wird, als Basis für die Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses gesehen.

---

<sup>454</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>455</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

<sup>456</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 4, E.E., Zitat 1.

<sup>457</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

<sup>458</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

<sup>459</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 6, E.E., Zitat 1 und Zitat 2.

<sup>460</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

## **Unterkategorie Akteure der Macht, externe Experten**

Die Positionierung von Bildungsabteilungen innerhalb von Machtspielen hängt von deren Akteuren ab. Für die von den externen Experten als niedrig eingestufte Durchsetzungskraft von Bildungsverantwortlichen werden zwei Faktoren als maßgeblich hervorgehoben:

1. Bildungsakteuren wird im Vergleich zu Akteuren anderer Abteilungen des Unternehmens ein stark auf Werten basierendes Handeln zugesprochen, dass Ressourcen in der Verhandlung mit anderen Akteuren einsetzt, die meistens nicht an Bedingungen und Regeln geknüpft sind (ökonomischer Tausch).<sup>461</sup>
2. Leitende Funktionen innerhalb der Bildungsabteilungen sind häufig mit Personen besetzt, die keine adäquate Ausbildung für die Funktion besitzen.<sup>462</sup> Aus der geschwächten Ausgangsposition heraus wird Zurückhaltung innerhalb von Machtspielen in der Annahme geübt, dass die anderen an den Spielen beteiligten Akteure Kenntnisse über die soziale Lage des Bildungsakteurs besitzen und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten manipulativ zu ihren Gunsten nutzen.

Übereinstimmung herrscht in weiten Teilen darüber, dass die Akteure von Personalentwicklungsabteilungen sich in Machtspielen strategischer und taktischer verhalten.<sup>463</sup>

Als Vehikel für den Ausbau der Machtposition scheint das Einnehmen einer Relaisfunktion durch Bildungsakteure geeignet zu sein.<sup>464</sup>

## **Unterkategorie Vertrauen, externe Experten**

Es liegen keine expliziten Aussagen zur Unterkategorie Vertrauen vor.

---

<sup>461</sup> Vgl. Übersicht 4a, Unternehmen 6, E.E., Zitat 1.

<sup>462</sup> Vgl. Übersicht 4a, Unternehmen 4, E.E., Zitat 1.

<sup>463</sup> Vgl. ebd., Zitat 1 und Zitat 2, Unternehmen 6, E.E., Zitat 2.

<sup>464</sup> Vgl. Übersicht 4a, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.



### **Unterkategorie Tausch, externe Experten**

Es liegen keine expliziten Aussagen zur Unterkategorie Tausch vor.

### **Unterkategorie Ungewissheit, externe Experten**

Das Einnehmen von Relaisfunktionen durch Bildungsexperten kann mit Unsicherheiten für die Bildungsabteilungen und für die Fachabteilungen verbunden sein. Auf der einen Seite erhöht sich die Kommunikationskraft auf beiden Seiten und es ergibt sich die Möglichkeit Tauschbeziehungen auszubauen. Auf der anderen Seite gibt es häufig keine Klarheit darüber, wie und ob die Relaisfunktion innerhalb des Unternehmens anzusiedeln ist.<sup>465</sup>

Ungewissheiten zeichnen sich des Weiteren in der internen Personalentwicklung der Bildungsabteilungen ab. Einerseits befürchten die interviewten Experten, dass MitarbeiterInnen mit Potenzial von anderen Abteilungen abgeworben werden, um dort die Bildungsarbeit ohne Anschluss an die Bildungsabteilung zu organisieren.<sup>466</sup> Demgegenüber steht die Überlegung, dass das interne Potenzial der MitarbeiterInnen erhöht werden sollte. Dies schließt das *recruiting* von externen Bildungsexperten ein.<sup>467</sup>

Eine Unsicherheitszone wird für die Bildungsabteilungen in der Gestaltung informeller Lern- und Wissensprozesse gesehen.<sup>468</sup> Die bisher stark auf formale Qualifizierung ausgerichteten Bildungsdienstleistungen scheinen nicht mehr hinreichend zu sein, die Gestaltung informeller Lern- und Wissensprozesse erweist sich als zu komplex, als das auf Anrieb Umsetzungsgarantien geboten werden können.

---

<sup>465</sup> Vgl. Übersicht 4d, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

<sup>466</sup> Vgl. ebd., Zitat 2 und Zitat 3.

<sup>467</sup> Vgl. Übersicht 4d, Unternehmen 8, E.E., Zitat 1.

<sup>468</sup> Vgl. Übersicht 4d, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

## Unterkategorie Machtstrukturen, externe Experten

Die formale Strukturierung von Macht in Organisationen bedingt die Verteilung von Ressourcen und definiert damit die Machtpositionen von Abteilungen. Dabei wird der Wert von Bildung in Unternehmen unterschiedlich mit Ressourcen bezuschusst. Gibt es einige Unternehmen, in denen Bildungsakteure in der Hierarchieebene einen hohen Stellenwert erreichen<sup>469</sup>, werden in den meisten Unternehmen Bildungsakteure mit wenig Budget<sup>470</sup> und infolgedessen mit wenig Macht und Stellenwert ausgestattet. Das erschwert einerseits die Möglichkeit von Bildungsabteilungen, nachhaltige und an der Wertschöpfungskette ausgerichtete Arbeit zu leisten, erhöht andererseits den Druck auf die Abteilungen, da sie in Konkurrenz zu Abteilungen stehen, die mit größeren Ressourcen ausgerüstet werden und teilweise eigenständige Bildungslösungen entwickeln. Beispielhaft benannt werden Linienabteilungen, die ein Interesse an schnellen und passgenauen Lösungen haben und sie in Eigenregie produzieren oder zu ihrer Erreichung mit externen Lösungsanbietern kooperieren.<sup>471</sup>

Um Machtstrukturen zu Gunsten von Bildungsabteilungen zu verändern regt die Expertengruppe an, den Stellenwert durch Ankopplung an die Personalentwicklung zu erhöhen und den Kontakt mit Fachabteilungen zu intensivieren. Instrumente bestehen im Ausbau der Kommunikationsfähigkeit und im Aufzeigen von Kompetenzen, die durch einen integrierten Ansatz die Kompetenzen von Personalentwicklung ergänzen bzw. erweitern.<sup>472</sup>

Die Entwicklung passgenauer Lösungen und die (Selbst) Darstellung gegenüber den Kunden hilft, die Machtstruktur innerhalb des Unternehmens zu festigen. Primär geht es darum komplexe Bedarfe und Bedürfnisse der Fachabteilungen zu verstehen<sup>473</sup>, Kontexte zu erstellen und Prüfindikatoren von Lern- und Wissensprozessen zu entwickeln.

---

<sup>469</sup> Vgl. Übersicht 4d, Unternehmen 4, E.E., Zitat 1.

<sup>470</sup> Vgl. Übersicht 4d, Unternehmen 8, E.E., Zitat 1.

<sup>471</sup> Vgl. Übersicht 4d, Unternehmen 8, E.E., Zitat 2.

<sup>472</sup> Vgl. Übersicht 4d, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

<sup>473</sup> Vgl. Übersicht 4d, Unternehmen 6, E.E., Zitat 1.

## **Unterkategorie Machtquellen, externe Experten**

Als große Machtquelle wird von der externen Expertengruppe für die Bildungsabteilungen und ihre Akteure der Ausbau des Bereichs Wissensmanagement gesehen. Der Ausbau von Informations- und Kommunikationskanälen, die die Basis für die Unterstützung unternehmensweiter Lern- und Wissensprozesse liefern, scheint für Bildungsabteilungen prädestiniert zu sein. Entscheidend ist, wie das Thema von den Bildungsabteilungen platziert wird. Da in vielen Unternehmen das Thema keine oder eine untergeordnete Rolle spielt und der Begriff Wissensmanagement an sich nicht ausreicht, das Verständnis für das Thema zu erhöhen, müssen Vorgehensweisen gefunden werden, die die Wertschöpfung so verdeutlichen, dass die Gestaltung von Wissensmanagementprozessen von Seiten der Unternehmensleitung eingefordert und / oder unterstützt wird. Das kann bedeuten, dass Wissensmanagement von Seiten der Bildungsabteilungen unter einem anderen Etikett vermarktet werden muss.<sup>474</sup> Ein Vehikel kann die stärkere Ausrichtung des Themas auf unternehmenskritische Kompetenzen sein.<sup>475</sup> Auch die Schwerpunktsetzung auf den Begriff Talentmanagement wird gesehen. Die Einschätzung eines Experten geht dahin, dass Talentmanagement den Stellenwert von Personalentwicklung übertrifft und Bildungsabteilungen sich für den Ausbau der eigenen Position direkt an ihn ankoppeln sollten.<sup>476</sup>

Voraussetzung für den Ausbau der Machtquelle Wissensmanagement stellt eine weitere Machtquelle, die fachliche Expertise, dar. Sie liegt als Bildungsgeschichte im Unternehmensgedächtnis vor und wird durch die Bildungsakteure dargestellt. Dabei befindet sie sich in einem Abgleich von Selbstreferenz und Fremdwahrnehmung. Die Reflexion beider Gesichtspunkte durch Bildungsakteure wird angeraten.<sup>477</sup>

---

<sup>474</sup> Vgl. Übersicht 4f, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>475</sup> Vgl. Übersicht 4f, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

<sup>476</sup> Vgl. Übersicht 4f, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

<sup>477</sup> Vgl. Übersicht 4f, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

## Unterkategorie Machtbeziehungen, externe Experten

In der Unterkategorie kristallisieren sich vier Beziehungsebenen heraus, die die Arbeit von Bildungsabteilungen beeinflussen:

1. die Beziehung von Bildungsabteilungen zu der Unternehmensleitung;
2. die Beziehung von Bildungsabteilungen zu den Fachabteilungen und Linienabteilungen;
3. die Beziehung von Bildungsabteilungen zur Personalentwicklungsabteilung und *human resources* Abteilung;
4. die Beziehung von Bildungsabteilungen zu externen Anbietern (z. B. Bildungsanbieter, BeraterInnen).

Zu 1.:

Die Beziehung ist eine hierarchische Beziehung mit der Macht auf Seiten der Unternehmensleitung. Die Bildungsabteilungen erhalten die Aufträge von derselben und sind für deren Umsetzung zuständig. In vielen Unternehmen scheint nach Ansicht der externen Experten in der Beziehungskonstellation nach wie vor ein Modell vorzuliegen in dem die Kommunikationsstruktur einseitig (*top-down*) verläuft.<sup>478</sup> Modelle mit einer Nutzung von zwei Kanälen (*top-down* und *bottom-up*) sind selten in Unternehmen zu finden.

Zu 2.:

Die Beziehungsform befindet sich in einer schwierigen Situation und wird von allen externen Experten mit überwiegend negativen Aspekten beschrieben. Dabei werden in erster Linie Kommunikations- und Verständnisprobleme benannt. Sie basieren auf der mangelnden Flexibilität der Bildungsabteilungen beim Erlernen der Kundensprache, umso zu einem gemeinsamen Problemverständnis zu gelangen.<sup>479</sup> Das Verhalten schwächt die Machtbeziehung zum Kunden, der sich unverstanden fühlt und häufig Lösungen sucht, die an den Bildungsabteilungen vorbeiführen. Werden

---

<sup>478</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 3, E.E., Zitat 1.

<sup>479</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

doch Bildungslösungen von den Bildungsabteilungen für die Fachabteilungen und/oder Linienabteilungen entwickelt, so beschränken sie sich bisher überwiegend auf die Entwicklung und Durchführung derselben, aber nicht auf die Überprüfung der Umsetzung am Arbeitsplatz. Die externe Expertengruppe ist überwiegend der Meinung, dass der Part zu den Aufgaben von BildungsexpertInnen gehört.<sup>480</sup> Damit ginge eine Machtverschiebung zu Gunsten der Bildungsabteilungen einher, die in der Unternehmenspraxis bisher selten anzutreffen ist.<sup>481</sup>

Zu 3.:

Das Beziehungsverhältnis von Bildungsabteilungen gegenüber Personalentwicklungsabteilungen und *human resources* wird als unterlegen empfunden. Die Zusammenarbeit ist ansatzweise aber nicht ausreichend kooperativ geprägt.<sup>482</sup> Der Ausbau des Beziehungsverhältnisses zu einer gleichberechtigten Machtbeziehung kann anhand der Realisierung gemeinsamer Zielvorgaben erfolgen. Spielraum dazu bieten die Themen Wissensmanagement und Talentmanagement.

Zu 4.:

Das Beziehungsmodell wird von nur von wenigen externen Experten thematisiert, von ihnen aber als problematisch empfunden, weil nach ihrer Auffassung die externen Anbieter von internen Bildungsakteuren in erster Linie als Konkurrenten empfunden werden, an die sie einen Auftrag verlieren. Der Aufbau einer kooperativen Beziehung ist gestört.<sup>483</sup>

### **Kategorie Macht, interne Experten**

Die formale Organisationsstruktur von Unternehmen hat Einfluss auf den Stellenwert und das Selbstverständnis von Bildungsabteilungen. Innerhalb der Gruppe der internen Experten wird der Stellenwert von Bildungsabteilungen innerhalb des Un-

---

<sup>480</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

<sup>481</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1 und Zitat 2.

<sup>482</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 5, E.E., Zitat 2.

<sup>483</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 5, E.E., Zitat 3 und Unternehmen 8, E.E., Zitat 1.

ternehmens überwiegend als hoch eingeschätzt<sup>484</sup>, aber unter dem Wert von Personalentwicklung eingestuft.<sup>485</sup> Bildungsabteilungen werden in der organisationalen Struktur nicht als machtlos empfunden. Das zeigt sich auch im Selbstverständnis<sup>486</sup> und der Denkweise der internen InterviewpartnerInnen, die der Bildungsarbeit eine integrative Funktion zuschreiben.<sup>487</sup> Bildungsarbeit ist aus Sicht der Personen kein Selbstzweck, sondern setzt darauf, Bildungslösungen für Unternehmen zu entwickeln, die zukünftige Handlungsspielräume sichern.

Das Thema Projektmanagement gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung.<sup>488</sup> Durch die Komplexität und Dynamik von Unternehmensprozessen wird das effiziente *managen* von Projekten zum Wettbewerbsvorteil.

Der Wettbewerbsvorteil wird im Aufbau von Tauschbeziehungen gesehen, die in formalen und informellen Netzwerken gehandhabt werden.<sup>489</sup> Die Herausforderung liegt in der Gestaltung informeller Kommunikation. Zum einen bewegen sich Bildungsabteilungen in Machtspielen, die sowohl durch formale als auch durch informelle Kommunikation gestaltet sind, zum anderen kann das Gestalten messbarer, informeller Kommunikationsprozesse und Wissensprozesse zur Reputation der Bildungsabteilungen und ihrer individuellen Akteure beitragen. Der Bedarf liegt darin, Kommunikation und Expertise sowohl auf Leitungsebene als auch auf abteilungsübergreifender Ebene zu betreiben und darzustellen.<sup>490</sup>

Wesentlichen Einfluss auf das Machtgefüge von Bildungsabteilungen können Exklusionen haben, die durch *outsourcing* von Bildungsabteilungen vorgenommen werden. Die Maßnahme erweist sich häufig als Mittel zum Zweck, nicht nur die Struktur der Abteilung, sondern auch Verhaltensweisen von Akteuren zu verändern.<sup>491</sup> Die Interdependenz zwischen Unternehmen und Bildungsabteilung wird deutlich. Die Organisation beeinflusst die Lernfähigkeit von Bildungsabteilungen, Bildungsabteilungen beeinflussen die Lernfähigkeit von Organisationen.

---

<sup>484</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1 und Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

<sup>485</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>486</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 14, I.E., Zitat 2.

<sup>487</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 11, I.E., Zitat 2 und Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>488</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1.

<sup>489</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1.

<sup>490</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>491</sup> Vgl. Übersicht 4, Unternehmen 20, I.E., Zitat 1.

## Unterkategorie Akteure der Macht, interne Experten

Im Blickfeld der internen Experten steht das eigene Verhalten in Bezug auf Machtkonstellationen. Die Wertigkeit derselben scheint vom Erfolg der Bildungsabteilungen bestimmt zu werden, was in der Regel dazu führt, dass Erfolgsfaktoren definiert werden, die man mit den vorhandenen Ressourcen erreichen kann.<sup>492</sup>

Die Erfolgsgarantie wird ergänzt durch die Bereitschaft, sich mit überaus komplexen Themen zu befassen. Dabei wird die Abstimmung mit den Fachabteilungen favorisiert, um Probleme angemessen definieren und damit verbunden Ressourcen auswählen zu können.<sup>493</sup> Die auf Austausch ausgerichtete Perspektive trägt einem gegenseitigen Verständnis Rechnung und sieht die Möglichkeit der gemeinsamen Entwicklung passgenauer Lern- und Wissensprozesse.<sup>494</sup>

Hierfür kommt den persönlichen Kompetenzen der Bildungsakteure besondere Bedeutung zu. Insbesondere die Kommunikationsfähigkeit, Vernetzungsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit scheinen in mikropolitischen Machtspielen hilfreich zu sein.<sup>495</sup>

Der Ausbau der Beziehungen zu anderen Abteilungen wird unterstützt durch eine Reflexionsfähigkeit auf der kollektiven und individuellen Basis von Bildungsabteilungen. Die Bereitschaft, das eigene Handeln im Sinne der Unternehmenswertschöpfung zu reflektieren und gegebenenfalls daraus Veränderungen abzuleiten, trägt zur Professionalisierung von Bildungsarbeit bei.

Das Agieren von Bildungsakteuren in unterschiedlichen Prozessen bedarf unterschiedlicher Verhaltensweisen. Die Gestaltung von Lern- und Wissensprozessen kann sowohl auf Harmonie<sup>496</sup> als auch auf Konfrontation<sup>497</sup> angelegt sein. Entscheidend ist, dass die Mittel der Macht bewusst und reflektiert gewählt werden.

---

<sup>492</sup> Vgl. Übersicht 4a, Unternehmen 20, I.E., Zitat 1.

<sup>493</sup> Vgl. Übersicht 4a, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>494</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>495</sup> Vgl. Übersicht 4a, Unternehmen 20, I.E., Zitat 2.

<sup>496</sup> Vgl. Übersicht 4a, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>497</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

### **Unterkategorie Vertrauen, interne Experten**

Es liegen keine expliziten Aussagen zur Unterkategorie Vertrauen vor.

### **Unterkategorie Tausch, interne Experten**

Es liegen keine expliziten Aussagen zur Unterkategorie Tausch vor.

### **Unterkategorie Ungewissheit, interne Experten**

Ungewissheit wird von einer Minderheit der internen Experten thematisiert. Sie wird weniger in Bezug auf das eigene Handlungssystem gesehen, als vielmehr als Auslöser von Unsicherheiten in anderen Handlungssystemen begriffen. Die größte Ungewissheitsquelle scheint dabei in der Gestaltung innovativer Kommunikations- und Wissensprozesse zu liegen. Gerade Personen mit Führungs- bzw. Leitungsfunktionen scheinen Angst vor Machtverlust zu verspüren, wenn es um Lern- und Wissensprozesse der MitarbeiterInnen geht, welche die Kompetenz des Selbstmanagements von MitarbeiterInnen fordern und fördern.<sup>498</sup>

Ungewissheit besteht im Bereich des Wissensmanagements.<sup>499</sup> Bei den UnternehmensmitarbeiterInnen herrscht in der Regel Unklarheit darüber ob das Einpflegen von Wissen in technische Systeme *belohnt* oder *bestraft* wird.

Ein weiterer Unsicherheitsfaktor liegt darin, dass Wissensmanagementprozesse mit einer Veränderung der Lernkultur einhergehen können und vertraute Prozesse ablösen: Wurde bisher Wissensaneignung mit Lernen verbunden, muss die Bereitstellung und Nutzung von Wissen nun nicht mehr unbedingt einen Lernprozess auslösen.

---

<sup>498</sup> Vgl. Übersicht 4d, Unternehmen 19, I.E., Zitat 1.

<sup>499</sup> Vgl. Übersicht 4d, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.



## Unterkategorie Machtstrukturen, Interne Experten

Die Strukturen der Bildungsabteilungen können von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Von den Experten wird berichtet wie die Bildungsabteilungen innerhalb der Unternehmen aufgestellt sind, in denen sie tätig sind:

- Unternehmen 11: Akademie, die als Dienstleister für die MitarbeiterInnen des Konzerns fungiert.<sup>500</sup>
- Unternehmen 12: Abteilung Weiterbildung & Wissensmanagement, die als Servicepartner für das Unternehmen für die Bereiche E-Learning, Präsenzschiung und Wissensmanagement fungiert.<sup>501</sup>
- Unternehmen 13: Zentrale Dienste in Forschung und Entwicklung, unter anderem zuständig für Trainingsservices und Bereitstellung von Systemen. Personalentwicklung wird im Unternehmen aktuell wesentlich von den Fachabteilungen betrieben, zentrale Dienste in Forschung und Entwicklung stellen die technischen Systeme zur Verfügung.<sup>502</sup>
- Unternehmen 14: Center Weiterbildung, zuständig für die innerbetriebliche Weiterbildung aller MitarbeiterInnen. Zuständig für die Personalentwicklung sind das Center Weiterbildung und die Personalberatung.<sup>503</sup> Berichtet wird an den Personalleiter. Der Personalleiter berichtet direkt an den Personalvorstand.
- Unternehmen 15: Holding, Abteilung Führungskräfteentwicklung, zuständig für *governance* und Servicefunktionen der Gesellschaften. Berichtet wird an den Vorstand.<sup>504</sup>
- Unternehmen 16: Die Coaching Abteilung fungiert als 100%-Tochter des Konzerns. Zuständig für die Ausbildung, Erwachsenenbildung, Führungskräfteentwicklung, Projektmanagement.<sup>505</sup>
- Unternehmen 17: Die Akademie befasst sich mit allen Aspekten der Personalentwicklung und berichtet an den Personalvorstand.<sup>506</sup>

---

<sup>500</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

<sup>501</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>502</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 13, I.E., Zitat 1.

<sup>503</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>504</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>505</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>506</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1.

- Unternehmen 18: Die *managementholding* ist zuständig für 29 Länder und verantwortet die Implementierung und den internationalen *role out* von *e-training-solutions*.<sup>507</sup>
- Unternehmen 19: Abteilung Personalentwicklung zuständig für den gesamten Konzern.<sup>508</sup>
- Unternehmen 20: *Outsourcing* Unternehmen im Bereich Aus- und Weiterbildung einer Chemie-Gruppe, zuständig für Bildungsdienstleistungen für Unternehmen der Chemie-Gruppe. Kunden: Bildungsabteilungen, Personalentwicklungsabteilungen, Fachabteilungen.<sup>509</sup>

Trotz der unterschiedlichen formalen Strukturen und eines unterschiedlichen Berichtswesens empfinden die InterviewpartnerInnen, bis auf eine Ausnahme<sup>510</sup> den Stellenwert der Bildungsabteilung und / oder Personalentwicklung in den Unternehmen als hoch. Der Stellenwert steigt mit dem *commitment* der Unternehmensleitung.<sup>511</sup>

Eine besondere Bedeutung und unterschiedliche Perspektiven kommen innerhalb der Strukturen in der Beziehung zu den Fachabteilungen zum Tragen. Werden Fachabteilungen einerseits als Kooperationspartner wahrgenommen, mit deren Anliegen bei der Gestaltung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen in Abstimmung und wertschöpfend umzugehen ist, so sehen sich Bildungsverantwortliche zum Teil nicht für die Umsetzung der Bildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz verantwortlich. Die Überprüfung der Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz wird als Führungsaufgabe der Fachabteilungsleitung wahrgenommen.<sup>512</sup> Demgegenüber stehen Aussagen, dass gerade angesichts einer strategischen Planung die Aufgaben stärker durch die Personalentwicklung abgedeckt werden sollten.<sup>513</sup> Auch wird ein Trend beobachtet, dass Personalentwicklung und Organisationsentwicklung wachsende Bedeutung als Handlungsfelder von Bildungsabteilungen gewinnen. So schildert ein Bildungsverantwortlicher den Versuch, die Bildungsabteilung zum Businesspartner des Unter-

---

<sup>507</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1.

<sup>508</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 19, I.E., Zitat 1.

<sup>509</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 20, I.E., Zitat 1.

<sup>510</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 18, I.E., Zitat 2

<sup>511</sup> Vgl. ebd., Zitat 3.

<sup>512</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 17, I.E., Zitat 2.

<sup>513</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 13, I.E., Zitat 2.

nehmens zu machen und dadurch eine deutliche Annäherung an die Unternehmensleitung zu finden, um mit deren *commitment* als moderne Personalentwicklung tätig zu werden.<sup>514</sup>

### **Unterkategorie Machtquellen, Interne Experten**

Eine Machtquelle für die Gestaltung von Bildungsarbeit stellt für die internen Experten der Auftrag der Unternehmensleitung dar. Liegt ein solcher vor, stärkt sich die Machtposition von Bildungsabteilungen insbesondere gegenüber den Fachabteilungen, die *gezwungenermaßen* auf die Vorschläge der Bildungsabteilungen eingehen müssen.<sup>515</sup> Die Fachabteilungen unterliegen den Organisationsregeln, sich dem Auftrag der Unternehmensleitung, der durch die Bildungsabteilungen umgesetzt wird, zu fügen. Liegt kein expliziter Auftrag vor und beruht die Beziehung der Fachabteilungen zu den Bildungsabteilungen auf „Freiwilligkeit“. Zur Unterstützung der *freiwilligen* Beziehungen wird als wichtige Machtquelle der diplomatische Umgang von Bildungsakteuren mit Akteuren von Fachabteilungen benannt.<sup>516</sup> Diplomatie beinhaltet gegenüber den Fachabteilungen Kommunikationsstärke<sup>517</sup>, Transparenz und die Einbindung<sup>518</sup> und Wertschätzung gegenüber den VertreterInnen der Abteilungen<sup>519</sup> sowie das Aufzeigen der Wertschöpfung.<sup>520</sup>

Machtquellen von Bildungsabteilungen sind von der Unternehmenskultur abhängig. In Unternehmen, in denen das Wissen der MitarbeiterInnen eine hohe Wertschätzung erhält und maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmenswertkette erkennen lässt, erhält die (Weiter-) Bildung eine hohe Akzeptanz.<sup>520</sup>

Zur Stärkung der Beziehung zu Fachabteilungen, Linienabteilungen und anderen Bereichen kann der Einsatz von Relais helfen. Sie nehmen eine vermittelnde Funktion zwischen den Bildungsabteilungen und anderen genannten Abteilungen und

---

<sup>514</sup> Vgl. Übersicht 4e, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1 und 2.

<sup>515</sup> Vgl. Übersicht 4f, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

<sup>516</sup> Vgl. Übersicht 4f, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>517</sup> Vgl. Übersicht 4f, Unternehmen 11, I.E., Zitat 2.

<sup>518</sup> Vgl. Übersicht 4f, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1.

<sup>519</sup> Vgl. Übersicht 4f, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>520</sup> Vgl. Übersicht 4f, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

Bereichen ein.<sup>521</sup> Umgekehrt erhalten Bildungsabteilungen Zugriff auf Relais anderer Abteilungen oder Bereiche. Die Transparenz in den interdependenten Beziehungen wird erhöht.<sup>522</sup>

### **Unterkategorie Machtbeziehungen, interne Experten**

Erfolgreiche Bildungsarbeit zeichnet sich durch vielfältige Machtbeziehungen aus. Nach Einschätzung der internen Experten sind Folgende Konstellationen besonders bedeutsam:

1. die Beziehung von Bildungsabteilungen zu Fachabteilungen und Linienabteilungen;
2. die Beziehung der Bildungsakteure untereinander;
3. die Beziehung von Bildungsabteilungen zur Personalentwicklungsabteilung und human resources Abteilung;
4. die Beziehung von Akteuren in der Projektarbeit.

Zu 1.:

Die Beziehung zu den Fachabteilungen und Linienabteilungen gestaltet sich sowohl aktiv als auch reaktiv. So nehmen Bildungsabteilungen bei Bildungsbedarfsanalysen im Rahmen von Zertifizierungen einen aktiven Part ein.<sup>523</sup> Andererseits treten Fachabteilungen und Linienabteilungen an die Bildungsabteilung mit Problemen und der Bitte um Abhilfe heran.<sup>524</sup> Dabei nehmen solche Beziehungen aus Sicht der internen Expertengruppe eine überwiegend kooperative Form an, die zunehmend auf gegenseitiges Verständnis, eine gemeinsame Problem Definition und auf das Voneinander Lernen ausgerichtet ist. Es ist von hoher Bedeutung, das Bildungspersonal so zu qualifizieren, dass es sensibel genug ist, die tatsächlichen Problemstellungen, die nicht

---

<sup>521</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>522</sup> Vgl. Übersicht 4f, Unternehmen 11, I.E., Zitat 3.

<sup>523</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>524</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

immer offensichtlich sind, zu erkennen und zu bewerten.<sup>525</sup> Mit der Problem Definition erfolgt die Definition der zur Problemlösung benötigten Ressourcen. Eine rein technische Lösung ist aus Sicht aller internen Experten nicht ausreichend, die soziale Komponente erhält in der Gestaltung des Lösungsweges, der die Beziehungen unter den Abteilungen maßgeblich mitbestimmt, eine wachsende Bedeutung. Sie kann sowohl durch Harmonie, Disharmonie und Provokation gestaltet sein. Sie verlangt von den Bildungsakteuren ein hohes Maß an Empathie.<sup>526</sup>

Zu 2.:

Hohe Bedeutung wird den Beziehungen der Bildungsakteure untereinander zugesprochen. Auch solche Beziehungen sind durch Macht, Kooperation, Vertrauen und Ängste geprägt. Beispielsweise kann die Karriereplanung eines Akteurs eine Position anvisieren, die von einer anderen Person besetzt ist, und beide Akteure in eine Situation versetzen die an Kampf und Verteidigung erinnert.<sup>527</sup>

Zu 3.:

Die Beziehung zu den Personalentwicklungsabteilungen und *human resources*-Abteilungen wird als kooperativ wahrgenommen. Sie wird durch das Verfolgen gemeinsamer Ziele und Vorhaben<sup>528</sup> sowie durch persönliche Beziehungen gestaltet.<sup>529</sup>

Zu 4.:

Aus Sicht der internen Experten gewinnt die Projektarbeit in Unternehmen an Bedeutung. Sie bietet die Möglichkeit, Themen zeitlich begrenzt innerhalb der Formalstruktur dynamisch zu entwickeln.<sup>530</sup> Dafür soll eine klare Definition von Projektrahmenbedingungen vorliegen, um wertschöpfend arbeiten zu können. Das Arbeiten in interdisziplinären *teams* kann zu Interessenskonflikten und Einflussverlusten führen, beispielsweise wenn um Ressourcen gekämpft wird oder unklar bleibt, wer die Gesamtverantwortung für das Projekt trägt.

---

<sup>525</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1.

<sup>526</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>527</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>528</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

<sup>529</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1.

<sup>530</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 16, I.E., Zitat 3.

Aus Sicht eines Experten birgt Projektarbeit die Gefahr, formale Strukturen und Beziehungsebenen zu verwischen.<sup>531</sup> Die Zuschreibung von Erfolg oder Misserfolg kann auf der Beziehungsebene zu Reibungsverlusten führen.

### **Ergebnisvergleich Kategorie Macht**

Aus Sicht beider Expertengruppen ist die Macht von Bildungsabteilungen von den Unternehmensstrukturen abhängig. Die Verteilung der Ressourcen hat unmittelbaren Einfluss auf den Stellenwert. Diesbezüglich entstehen sehr unterschiedliche Wahrnehmungen bei den Expertengruppen. Meinen die externen Experten, dass Bildungsabteilungen mit geringen Ressourcen ausgestattet sind und auf einer imaginären Skala nur einen geringen Stellenwert erreichen, befinden die internen Experten die Ressourcen in der Regel als ausreichend, um gute Bildungsarbeit leisten zu können. Die ihnen gegenüber gezeigte Wertschätzung von Seiten des Unternehmens bestärkt ihre Einschätzung. Auf einer imaginären Skala markieren sie einen deutlich höheren Stellenwert. Damit einhergehend ergeben sich Unterschiede in der Betrachtungsweise der Machtposition von Bildungsakteuren. Während die externen Experten den Bildungsakteuren kein starkes *standing* zusprechen und die schwache Position zugleich auf das Verhalten derselben zurückführen, fühlen sich die internen Experten als Akteure, die zukünftige Handlungsspielräume von Unternehmen sichern. Übereinstimmung herrscht darüber, dass der Stellenwert von Personalentwicklungsabteilungen in Unternehmen über dem der Bildungsabteilungen liegt. Die Mehrheit der Befragten vertritt die Ansicht, dass wenn noch nicht geschehen, eine Annäherung der Bildungsabteilungen an die Personalentwicklung sinnvoll sei.

Das Gestalten informeller Kommunikationsprozesse in Einklang mit der fachlichen Expertise der Bildungsabteilungen wird von beiden Gruppen mit Machtaufwertung in Verbindung gebracht. Voraussetzung dafür ist, dass die Prozesse sowohl auf Unternehmensleitungsebene als auch auf abteilungsübergreifender Ebene durch die

---

<sup>531</sup> Vgl. Übersicht 4g, Unternehmen 11, I.E., Zitat 2.

Bildungsakteure sichtbar gemacht werden. Dabei hilft die Anwendung eines zielgruppengerechten Vokabulars und einer zielgruppengerechten Ansprache.

Als weiterer Machtfaktor, der die Arbeit von Bildungsabteilungen beeinflusst, wird von den externen Experten die Branchenzugehörigkeit benannt. Es wird vermutet, dass die im Unternehmensgedächtnis verankerte Bildungsgeschichte positiven Einfluss auf die Machtposition von Bildungsabteilungen nimmt.

Die externen Experten sehen Bildungsakteure überwiegend in einer schwachen Machtposition, die unter anderem auf das Werte basierte Handeln derselben und teilweise inadäquate Stellenbesetzungen zurückzuführen sind. Das hat zur Folge, dass Bildungsabteilungen sich weniger strategisch und taktisch geschickt verhalten als beispielsweise die Personalentwicklungsabteilung.

Die internen Experten verstehen die Rolle von Bildungsakteuren deutlich aktiver. Bildungsakteure zeigen Bereitschaft sich mit komplexen Themen zu befassen, Erfolgsfaktoren in Abstimmung mit anderen Abteilungen zu definieren und umzusetzen. Eine starke Reflexionsfähigkeit erhöht das *standing* von Bildungsabteilungen.

Ungewissheit wird bei den externen Experten bei der Gestaltung, Durchführung und Erfolgsmessung informeller Lern- und Wissensprozesse gesehen. Die Steuerung der komplexen informellen Prozesse erfordert Kompetenzen im Innovationsmanagement und Veränderungsmanagement.

Für die internen Experten stellt sich der eventuelle Machtverlust von Führungskräften, der sich bei der Gestaltung informeller Kommunikations- und Wissensprozesse ergeben kann, als Ungewissheitszone dar. Die sich möglicherweise daraus ergebenden Widerstände können Innovations- und Veränderungsprozesse behindern oder verhindern.

Bei der Verteilung von Ressourcen in Rahmen der formalen Machtstruktur erhalten die Bildungsabteilungen aus Sicht der externen Experten nur geringe Mittel, die einen niedrigen Stellenwert innerhalb der Unternehmen (mit-) bedingen. Die Wahrnehmung wird von den internen Experten größtenteils nicht geteilt. Beide Gruppen stimmen darin überein, dass sich der Stellenwert von Bildungsabteilungen durch

eine Annäherung an die Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sowie eine Intensivierung des Kontakts mit Fachabteilungen und Linienabteilungen ausbauen lässt. Das wiederum kann eine Verschiebung von Machtstrukturen in Unternehmen zur Folge haben.

Als Machtquelle von Bildungsabteilungen heben die externen Experten die fachliche Expertise von Bildungsakteuren und die Besetzung des Themas Wissensmanagement hervor. Dabei bleibt von den Bildungsakteuren zu prüfen, ob es zum Zweck einer besseren Vermarktung neu etikettiert werden muss. Die Reflexionsfähigkeit von Bildungsakteuren gestaltet sich als weitere Machtquelle.

Für die internen Experten stellt, in Bezug auf Bildungsarbeit das *commitment* der Unternehmensleitung die entscheidende Machtquelle dar. Liegt ein solches vor, stehen Fachabteilungen und Linienabteilungen in der Pflicht, mit den Bildungsakteuren zusammen zu arbeiten. Darüber hinaus stellt sich ein diplomatischer Umgang mit Akteuren aller Handlungssysteme als vorteilhaft dar. Ein solches diplomatisches Vorgehen mit Relais zu untermauern, die zwischen den Abteilungen vermitteln, wird strategisch angedacht.

In Bezug auf die Machtbeziehungen innerhalb von Unternehmen geben die externen Experten an, dass die Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Bildungsabteilungen in der Regel einseitig (*top-down*) verläuft und sich daraus eine gewisse Machtlosigkeit der Bildungsabteilungen ableiten lässt. Sie findet sich auch in der Beziehung zu den Fachabteilungen und Linienabteilungen. Sie beruht jedoch auf anderen Ursachen. Hier sind gegenseitige Kommunikationskanäle vorhanden. Sie werden jedoch aufgrund von Verständnisproblemen, die sich überwiegend aus einem unterschiedlichen Vokabular ergeben, nicht genutzt. Die (gegenseitige) Akzeptanz der Abteilungen leidet. Vorteilhaft könnte sich für die Bildungsabteilungen die Annäherung an die Personalentwicklung erweisen.

Die internen Experten distanzieren sich in dem Segment stark von der Meinung der externen Experten. Sie sehen ihre Stärke gerade in der Gestaltung von Beziehungen. In Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen und Linienabteilungen ist ihre Arbeit kooperativ und auf eine gemeinsame Definition von Problemen aus-



gerichtet. Die Einstellung findet sich auch in Bezug auf die Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung.

Von wachsender Bedeutung ist nach Angaben der internen Experten die Beziehungsarbeit in Projekten. Teilweise werden auf der formalen Ebene Machtstrukturen neu definiert und auf der informellen Ebene *Macht-Akteure* positioniert.

### **Interpretation der Ergebnisse und Theorie-Praxis-Abgleich Kategorie Macht**

Die aus der Sicht der externen Experten geringe Zuweisung von Ressourcen für Bildungsabteilungen hat für dieselben eine schwache Machtposition zur Folge, was Auswirkungen auf die Verhaltensweisen der Akteure hat. Bildungsakteure versuchen den Erfolg für ihre Abteilung durch die Definition von Erfolg zu erhöhen, und definieren ihn so, dass er mit den vorhandenen Mitteln erreichbar ist. In den Verhandlungsbeziehungen mit anderen Akteuren haben sie nur begrenzte Möglichkeiten den Tauschprozess zu gestalten. In der Regel findet ein ökonomischer Tausch statt, in dem die Bildungsabteilungen Mitspieler beim Machtspiel, aber nicht Gestalter desselben sind.

Die Sichtweise wird von den internen Experten nicht geteilt. Sie sehen sich als gestaltende Akteure, die relevante Verhaltensweisen in Tauschbeziehungen einbringen und somit die Bedingungen und Regeln von Machtspielen beeinflussen (politischer Tausch). Dabei werden Bildungslösungen gestaltet, die sich an den Bedarfen anderer Abteilungen und einer gemeinsamen Problem Definition ausrichten.

Die konträre Sichtweise bietet eine hohe Brisanz in Bezug auf das Verhältnis von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen. Beide Abteilungsformen gestalten eine eigene Realität. Eine mögliche Umgangsweise könnte in einer gemeinsamen Reflexion liegen, um herauszufinden wo bezüglich Fakten und Emotionen eine *gemeinsame Wahrheit* liegt.

Zu den Unterkategorien Vertrauen und Tausch lagen von den Expertengruppen keine relevanten Aussagen vor. Die Unterkategorien scheinen in der Praxis nicht trennscharf zu sein und werden deshalb nicht explizit thematisiert. Implizit äußern sich

alle InterviewpartnerInnen zu den Unterkategorien, die mitbestimmend für zahlreiche Prozesse der Bildungsarbeit sind. Das Vertrauen in das System Unternehmen stellt für alle GesprächspartnerInnen die Basis dar, Annahmen über eine zukünftige Gegenwart zu stellen und ihre Entscheidungen und Handlungen darauf auszurichten. Dabei können unterschiedliche Strategien zum Einsatz kommen, die Tauschprozesse beeinflussen.

Die Möglichkeit der Positionierung durch die Gestaltung innovativer betrieblicher Bildungslösungen, insbesondere im Kontext (informeller) Lern-, Kommunikations-, und Wissensprozesse, wird von beiden Expertengruppen als zukünftige Herausforderung angesehen. Die Chance sich zu etablieren und komplexe, abteilungsübergreifende Prozesse erfolgreich zu handhaben, liegt für Bildungsakteure in einer nicht ausschließlich technischen Betrachtungsweise. Die Betrachtung der sozialen Komponente Innovation wird zum Machtfaktor von Bildungsakteuren.

Der Umgang mit und die Steuerung von informellen Prozessen dient als Vehikel für die Veränderung von Machtstrukturen. In dem Sinne können Bildungsabteilungen gezielten Einfluss auf die Veränderung von Unternehmensstrukturen nehmen. Dabei kann auch die eigene Positionierung vorangetrieben werden. Formal sehen beide Expertengruppen tendenziell eine Aufwertung der Machtstruktur, wenn es Bildungsabteilungen gelingt, sich stärker an die Personalentwicklung anzukoppeln. Dabei dient die Ankopplung vorrangig der Legitimation und der Ausweitung von Ressourcen. Eine mögliche Gefahr der Konstellation besteht darin, dass ein Konkurrenzdenken entsteht und die bisherige Zusammenarbeit, die in losen Kopplungen schon in vielen Unternehmen besteht, beeinträchtigt.

Die fachliche Expertise von BildungsexpertInnen bezüglich der methodischen und didaktischen Gestaltung von Bildungslösungen, findet in der externen Expertengruppe eine hohe Anerkennung. Sie sehen die Machtquelle als Voraussetzung für die Besetzung von Wissensprozessen, die Einfluss auf bestehende Machtprozesse besitzen und sich somit als weitere Machtquelle erweisen. Die internen Experten verweisen auf organisatorische Regeln, die als Machtquelle maßgeblich Einfluss auf die Handlungsspielräume von Bildungsabteilungen haben. Dabei kommt dem *commitment* der Unternehmensleitung höchste Priorität zu.

Die Gestaltung von Machtbeziehungen durch die Bildungsabteilungen wird von den Expertengruppen unterschiedlich wahrgenommen. Die externen Experten betrachten die Gestaltung von Beziehungen mit Akteuren anderer Abteilungen und Bereichen negativ. Das nicht zustande kommende gemeinsame Problemverständnis behindert die Realisierung von Vorhaben und Zielvorgaben.

Die internen Experten sehen sich in einer anderen Position. Die Gestaltung der Beziehungen zu anderen Abteilungen und Bereichen wird durch eine von ihnen betriebene kooperative Beziehungsform positiv beeinflusst. Bildungsakteure übernehmen häufig die Rolle als IntegratorInnen und führen in Abstimmungen einen Ausgleich zwischen den Akteuren herbei.

## 6.6 Empirische Auswertung Kategorie Politik

### Kategorie Politik, externe Experten

Die externen Interviewpartner sind teilweise der Ansicht, dass die Unternehmenspolitik die Bildungsaktivitäten von Unternehmen maßgeblich beeinflusst. Durch die Unternehmenspolitik wird die formale Struktur von Unternehmen festgelegt, die Auswirkungen auf den Stellenwert von Bildungsarbeit und die Zuteilung von Ressourcen hat. Erwartungshaltungen gewinnen eine politische Relevanz. So führt die Festlegung, ob sich eine Bildungsabteilung als *cost center*<sup>532</sup> oder *profit center*<sup>533</sup> in einem Unternehmen etablieren soll, zu einer deutlichen Ausrichtung ihrer Bildungsarbeit. Die Annahme, dass Gewinnmaximierung mit Qualitätssteigerung gleichzusetzen ist, hat sich aus der Sicht der externen Expertengruppe nicht bestätigt.

Ein Manko, das angesprochen wird, ist die Stellenbesetzung innerhalb der Bildungsabteilungen. Es besteht die Meinung, dass insbesondere in der Vergangenheit bildungsverantwortliche Stellen aus politischen Entscheidungen heraus mit Personen besetzt wurden, für die innerhalb des Unternehmens an keiner anderen Stelle Verwendung gefunden wurde.<sup>534</sup> Die Personalpolitik für die Besetzung der Positio-

---

<sup>532</sup> Vgl. Übersicht 5, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>533</sup> Vgl. Übersicht 5, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

<sup>534</sup> Vgl. Übersicht 5, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

nen ist darauf ausgerichtet, eine Stelle für den Adressaten zu finden und nicht einen Adressaten für die Stelle.

Grundsätzlich gibt es ein politisches Interesse von Unternehmen, Bildungsarbeit strategisch durchzuführen, um sich am Markt besser behaupten zu können. Damit verbunden ist eine verstärkte Ausrichtung auf messbare Bildungsdienstleistungen. Die Entwicklung adäquater Indikatoren benötigt Zeit und Systematik<sup>535</sup> und braucht politische Unterstützung durch die Unternehmensführung.

### **Unterkategorie Politische Akteure, externe Experten**

Die Zusammenarbeit von Bildungsverantwortlichen als politische Akteure mit anderen Unternehmensakteuren erhält für Bildungsabteilungen, die sich innerhalb des Unternehmensstellenwertes höher einstufen wollen, eine wachsende Bedeutung. Dies gilt sowohl in Bezug auf die Unternehmensleitung als auch auf einzelne Abteilungen.<sup>536</sup> Um sich politisch aufzustellen, verfolgen Akteure die Möglichkeit, Traditionen der Bildungsarbeit hochzuhalten oder Bildungsarbeit mit neuen Themen zu besetzen. Der Machtgewinn ist größer in der zweiten Variante, die nicht in schon bekannten Strukturen verläuft, sondern durch (Tausch-)Prozesse gestaltet werden muss. So wird tendenziell die Annäherung an die Personalentwicklung<sup>537</sup> oder an das Talentmanagement<sup>538</sup> als Innovation wahrgenommen, die mit einem Imagegewinn der politischen Akteure und deren Abteilungen einhergeht. Das Thema Wissensmanagement, mit dem sich die meisten Unternehmen implizit befassen, stellt in dem Zusammenhang ein Vehikel dar. Politische Aktivität und Stärke zu beweisen heißt auch, Aktivitäten, die zu keinem messbaren Ergebnis führen und nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, einzustellen oder abzulehnen.<sup>539</sup>

---

<sup>535</sup> Vgl. Übersicht 5, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

<sup>536</sup> Vgl. Übersicht 5a, Unternehmen 6, E.E., Zitat 1.

<sup>537</sup> Vgl. Übersicht 5a, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

<sup>538</sup> Vgl. Übersicht 5a, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

<sup>539</sup> Vgl. Übersicht 5a, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

## **Kategorie Politik, interne Experten**

Aus Sicht der internen Experten bedarf es für die Einbindung betrieblicher Bildungsinnovationen in unternehmensstrategische Prozesse eines politisch abgesicherten Auftrags der Unternehmensleitung.<sup>540</sup> Liegt ein Auftrag vor, treten die Bildungsverantwortlichen in politische Verhandlungen ein, um ihn umzusetzen. Das Akquirieren von Ressourcen, die Gestaltung von (Tausch-) Prozessen, der Aufbau formaler und informeller Netzwerke setzt politisches Geschick der Akteure voraus.

Die politische Umsetzung des Auftrags ist kein leichtes Spiel. Im Gefüge unterschiedlichster politischer Interessen geht es darum, weitere Akteure in die organisationalen und persönlichen Durchsetzungsstrategien einzubinden. Die Bandbreite der Einflussnahme ist vielfältig.<sup>541</sup> Empathie, Kooperationsbereitschaft, Durchsetzungsstärke und Mut werden von der Expertengruppe benannt.

Politisch brisant ist es, das Thema Wissensmanagement in Unternehmen darzustellen. Wird einerseits die Wichtigkeit des Themas benannt, so liegt auf der anderen Seite häufig kein Auftrag zu dem Thema<sup>542</sup> bzw. kein politisches Bewusstsein auf der Unternehmensleitungsebene vor.<sup>543</sup> Ein politisch sinnvoller Schritt, zugleich aber auch ein Wagnis können von Seiten der Bildungsabteilung darin liegen, das Thema Wissensmanagement als Wertschöpfungsbeitrag des Unternehmens zu verdeutlichen.<sup>544</sup> Daraus ergibt sich eine Verschiebung und Ausbreitung der bisherigen politischen Gesetzmäßigkeiten: die reaktive Umsetzung politischer Aufträge durch Bildungsabteilungen wird um den Aspekt der aktiven Platzierung eines politisch-strategischen Themas erweitert.

## **Unterkategorie Politische Akteure, interne Experten**

Das politische Bewusstsein und das Handlungssystem der Bildungsverantwortlichen Experten scheinen komplexer zu werden. Die bildungsverantwortlichen Akteure

---

<sup>540</sup> Vgl. Übersicht 5, Unternehmen 19, I.E., Zitat 1.

<sup>541</sup> Vgl. Übersicht 5, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1.

<sup>542</sup> Vgl. Übersicht 5, Unternehmen 19, I.E., Zitat 3.

<sup>543</sup> Vgl. Übersicht 5, Unternehmen 19, I.E., Zitat 2.

<sup>544</sup> Vgl. Übersicht 5, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

haben in der Mehrzahl jedoch ein traditionelles Verständnis davon, wie politische Aktivitäten von Bildungsabteilungen zu handhaben sind, wie Aussagen, dass nur im Leitungsauftrag gehandelt wird, zeigen.<sup>545</sup>

Die politische Reaktivität scheint mit dem politischen Verständnis der Akteure zusammenzuhängen. Es wird zwischen makropolitischen Aufgaben, die auf der Leitungslinie gesehen werden, und mikropolitischen Aufgaben, die auf der Ebene der Stabs- und Fachabteilungen gesehen werden, unterschieden.<sup>546</sup> Ein Widerspruch ergibt sich daraus, dass bildungsverantwortliche Akteure auf der einen Seite überwiegend nur im politischen Auftrag handeln, auf der anderen Seite neue Entwicklungsprozesse platzieren wollen.<sup>547</sup>

Die Platzierung politischer Themen bedeutet die Annahme von Herausforderungen für bildungsverantwortliche Akteure. Ihre Motivation, Veränderungen herbeizuführen ist notwendige Bedingung für eine erfolgreiche politische Partizipation innerhalb des Unternehmens.<sup>548</sup>

### **Ergebnisvergleich Kategorie Politik**

Die Unternehmenspolitik ist nach den Angaben der externen und internen Experten verantwortlich für das politische Vorgehen von Bildungsabteilungen. Wird Bildung politisch als nachrangig eingestuft, wird die Wertigkeit der Bildungsabteilung durch Ressourcenknappheit niedrig gehalten. Hierfür werden unterschiedliche Mittel eingesetzt. Zum einen können auf Grund eines niedrigen Budgets die Mittel und die Zeit fehlen um politisch aktiv zu werden, da bildungsverantwortliche vorrangig mit der Akquisition von Aufträgen beschäftigt sind. Zum anderen können verantwortliche Positionen mit Personen besetzt werden, die wenig Neigung zeigen sich politisch zu positionieren.

---

<sup>545</sup> Vgl. Übersicht 5a, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>546</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>547</sup> Vgl. Übersicht 5a, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>548</sup> Vgl. Übersicht 5a, Unternehmen 12, I.E., Zitat 3.

Da Bildung aus Sicht beider Expertengruppen einen Wertschöpfungsbeitrag darstellt, geht es darum, den Beitrag der Bildungsabteilungen politisch zu untermauern. Aufgabe und Instrument von Bildungsabteilungen ist aus Sicht der externen Experten die Entwicklung von messbaren Indikatoren. Beide Gruppen halten die Positionierung des Themas Wissensmanagement für eine Chance. Dazu bedarf es bildungsverantwortlicher politischer Akteure, die die Motivation und das Potenzial haben, Verbündete zu finden und Koalitionen für die Umsetzung zu bilden.

### **Interpretation der Ergebnisse und Theorie–Praxis-Abgleich Kategorie Politik**

Die politischen Handlungen von Bildungsabteilungen und ihrer Akteure werden von den Expertengruppen stark aus einer kollektiven organisationalen Notwendigkeit heraus eingestuft. Der mikropolitische Aspekt, dass Akteure individuelle Interessen verfolgen, ihre Macht ausbauen wollen und dabei strategisch unter Instrumentalisierung anderer Akteure vorgehen, scheint für die politisch verantwortlichen Akteure von Bildungsabteilungen nicht passgenau zu sein. Das kann mit den Werten zusammenhängen, mit denen sich Bildungsverantwortliche verbunden fühlen. Bildungsprozesse sind aus der Tradition heraus auf Lern- und Wissenszuwachs ausgelegt. Die Messung der Wertschöpfung gelingt den Unternehmen bis heute nur ansatzweise. Bildungsverantwortliche arbeiten somit in einem Raum, der durch eine hohe Intransparenz geprägt ist. Der Freiraum und die Grenzen von Bildungsarbeit gestalten sich dadurch flexibel, die Notwendigkeit, mikropolitische Strategien innerhalb organisationaler Spiele durchzusetzen ist in der Konstellation selten.

Mit einer steigenden Dynamik und Komplexität aller Unternehmensprozesse erhöht sich der Wettbewerbsfaktor für die Bildungsabteilungen. An sie wird nun der Anspruch gestellt, Unsicherheiten zu reduzieren und zukunftsweisende Lern- und Wissensprozesse zu arrangieren, die messbare Ergebnisse für das Unternehmen liefern. Formale Qualifizierungen sind nicht mehr ausreichend, informelle Lern- und Wissensprozesse nehmen an Bedeutung zu. Die Gestaltung politisch gewollter informeller Lern- und Wissensarrangements durch Bildungsverantwortliche, unter Messung

erfolgsweisender Faktoren, besitzt die politische Dimension der Strukturegebung von Interaktionen.

## 6.7 Empirische Auswertung Kategorie Probleme

### Kategorie Probleme, externe Experten

Die externe Expertengruppe nimmt die Problem Definition in der Zusammenarbeit von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen als Problem wahr. Resultierend aus einem geringen Verständnis von Bildungsabteilungen für die Anliegen von Fachabteilungen kommt es bei der Betrachtung des Problemfeldes zu erheblichen Dissonanzen.<sup>549</sup> Das kann daran liegen, dass Fachabteilungen Qualifizierungsbedarf melden, das Qualifikationsziel jedoch unpräzise beschrieben bzw. unklar bleibt. Es kommt auch vor, dass präzise Angaben von Seiten der Fachabteilungen bezüglich Qualifizierungsbedarf und Qualifikationsziel bestehen aber Bildungsakteure auf die Hinweise nicht eingehen wollen, da ihnen die Problem Definition der Fachabteilungen zu simpel erscheint und ihren methodisch-didaktischen Anspruch nicht entspricht.<sup>550</sup> Das birgt die Gefahr, dass Fachabteilungen nach Lösungen suchen, die ohne Bildungsabteilungen zu gestalten sind. Die Lösungen haben nicht unbedingt einen hohen Qualitätsanspruch, aber eine direkte Relevanz für den Arbeitsalltag.<sup>551</sup>

Das Thema Wissensmanagement ist in Unternehmen als problematisch einzustufen. In vielen Unternehmen gibt es eine vorrangig technische Sichtweise des Themas, die von den meisten Experten als zu eng betrachtet wird. Ihnen fehlt die angemessene Betrachtung der sozialen Komponente.<sup>552</sup> Dem gegenüber steht die Perspektive, die Wissensmanagement vorrangig nicht als Problem von Verhaltensveränderungen sieht, sondern als Problem der Entscheidung in Bezug auf die Technologien.<sup>553</sup>

---

<sup>549</sup> Vgl. Übersicht 6, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

<sup>550</sup> Vgl. Übersicht 6, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

<sup>551</sup> Vgl. Übersicht 6, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>552</sup> Vgl. Übersicht 6, Unternehmen 8, E.E., Zitat 1.

<sup>553</sup> Vgl. Übersicht 6, Unternehmen 4, E.E., Zitat 1.



## **Unterkategorie Der Aufbau von Ungewissheiten durch Akteure, externe Experten**

Es liegen keine expliziten Aussagen zur Unterkategorie Der Aufbau von Ungewissheiten durch Akteure vor.

## **Kategorie Probleme, interne Experten**

Das Problem des methodisch-didaktischen Anspruchs wird auch von den internen Experten wahrgenommen. Tendenziell scheint der Qualitätsanspruch von Bildungsabteilungen höher als der von Fachabteilungen zu sein.<sup>554</sup> Um eine Zusammenarbeit mit den Kunden zu gewähren, die für beide Seiten vorteilhaft ist, nehmen Bildungsabteilungen ihre Ansprüche teilweise zurück und gehen auf die Gedanken der Kunden ein. Das bedeutet nicht den eigenen Qualitätsanspruch zu verlieren, sondern ihn, hinsichtlich des Qualitätsanspruchs des Kunden, zu modifizieren.

Als problematische Größe wird von der internen Expertengruppe das Thema Wissensmanagement gesehen. Benannt werden in dem Zusammenhang als wesentliche Merkmale die unklare Definition des Themas innerhalb von Organisationen, die Betrachtung des Themas aus einer technischen Perspektive sowie wechselnde Zuständigkeiten.<sup>555</sup> Darüber hinaus unterliegt das Thema einer hohen Publizität und damit verbundenen Erwartungshaltungen, die nicht pauschal von Organisationen erfüllt werden können. Als Konsequenz wird der Begriff Wissensmanagement in einigen Unternehmen vermieden, um den Wissensmanagementprozess unter anderen Begriffen zu lancieren.<sup>556</sup>

Aus interner Expertensicht gibt es zwei Probleme, die nicht von allen Angehörigen der Expertengruppe gleichermaßen gewichtet werden, die aber in ihrer Prägnanz dennoch Bedeutung für die Bildungsarbeit von Unternehmen aufweisen. Das eine Problem stellt sich im Bereich des Bildungscontrollings dar, für das konzernweit kein einheitliches Konzept vorliegt und das deshalb von Abteilungen unterschiedlich gehandhabt wird.<sup>557</sup> Das andere Problem betrifft die Entwicklung einer fehlenden in-

---

<sup>554</sup> Vgl. Übersicht 6, Unternehmen 20, I.E., Zitat 1.

<sup>555</sup> Vgl. Übersicht 6, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1.

<sup>556</sup> Vgl. Übersicht 6, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>557</sup> Vgl. Übersicht 6, Unternehmen 19, I.E., Zitat 1.

ternationalen Strategie für das Thema *corporate content*, das aus Sicht des internen Experten ein branchenübergreifendes Thema darstellt, das weder in der Praxis noch in der Wissenschaft ausreichend Berücksichtigung findet.<sup>558</sup>

### **Unterkategorie Der Aufbau von Ungewissheiten durch Akteure, interne Experten**

Es liegen keine expliziten Aussagen zur Unterkategorie Der Aufbau von Ungewissheiten durch Akteure vor.

### **Ergebnisvergleich Kategorie Probleme**

Die Schwierigkeit einer gemeinsamen Definition von Bildungsproblemen durch Bildungsabteilungen und Fachabteilungen, wie sie von den externen Experten beschrieben wird, stellt für die internen Experten kein Problem dar. Für sie ist die Schwierigkeit nicht, ein Bildungsproblem zu definieren, sondern es so zu definieren, dass es methodisch-didaktische Qualitätsansprüche erfüllt, mit denen sowohl der Kunde als auch die Bildungsabteilung zufrieden ist. Demgegenüber steht die überwiegende Sichtweise externer Experten, dass Bildungsakteure oft nicht bereit, sind eine Kompromisslösung bezüglich der unterschiedlichen Qualitätsansprüche herbeizuführen und aufgrund dessen Kundenaufträge verlieren.

Von beiden Expertengruppen wird das Thema Wissensmanagement als problematische Größe dargestellt. Gemeinsam ist die Betrachtungsweise, dass Wissensmanagement nach wie vor in den meisten Unternehmen als technische Innovation platziert werden soll, obwohl ausreichend Erfahrungen darüber vorliegen, dass eine erfolgreiche Umsetzung nur in Verbindung mit einer sozialen Innovation voranschreiten kann. Die Angst vor Entscheidungen bezüglich der Vorgehensweise in Unternehmen wird als weiteres Problem benannt.

Von den internen Experten wird thematisiert, dass durch die starke Verbreitung des Themas Wissensmanagement durch Publikationen Erwartungen an Unternehmen

---

<sup>558</sup> Vgl. Übersicht 6, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1.

gerichtet werden, die teilweise in der Praxis nicht umsetzbar sind. Daraus entwickelt sich in Unternehmen eine negative Grundhaltung gegenüber dem Thema. Das hat zur Folge, dass in einigen Unternehmen versucht wird, unter einer anderen Begriffswahl Wissensprozesse erfolgreich, in Anlehnung an die spezifische Unternehmenswertschöpfungskette, umzusetzen.

### **Interpretation der Ergebnisse und Theorie–Praxis-Abgleich Kategorie Probleme**

Aus Sicht der Expertengruppen bildet die gemeinsame Definition von Problemen durch Bildungsabteilungen und Fachabteilungen die Basis für die Problemlösungsstrategien. Die Problem Definition beinhaltet einen Tauschhandel, in dem die Ressourcen festgelegt werden, die die beteiligten Akteure einbringen. Kommt es zu keiner gemeinsamen Problemsicht werden Ressourcen verweigert und andere Möglichkeiten bzw. Akteure gesucht, um das Problem zu lösen. Für die Arbeit von Bildungsverantwortlichen bedeutet das eine ständige Überprüfung interner und externer Qualitätsansprüche. Einerseits sind die Bildungsakteure angehalten, auf die Wünsche der Kunden einzugehen um zum Kontrakt zu gelangen, andererseits stellt ein möglicherweise zu niedriger methodisch-didaktischer Lösungsanspruch des Kunden die Werte der Bildungsabteilungen in Frage. Hier wird von Fall zu Fall eine Entscheidung zu treffen sein, ob ein Auftrag angenommen werden kann oder ob es nachhaltig lukrativer – für die *Wahrung des Ansehens* - sein kann ihn abzulehnen.

Die Mehrzahl der Experten verdeutlicht, dass das Treffen von Entscheidungen in Bezug auf das Thema Wissensmanagement, insbesondere von Seiten der Unternehmensleitung, nicht immer vollzogen wird. Das Thema stellt sich für Unternehmen als so komplex dar, dass eine sinnvolle Reduktion als Basis für Entscheidungsgrundlagen zur Problemlage wird. Bildungsabteilungen sollten die Herausforderung annehmen und auf Basis ihrer Expertise, die insbesondere auf die Gestaltung sozialer Innovationen bezogen ist, Entscheidungsgrundlagen für die Unternehmensleitung aufbereiten. Die Reflexion darüber, ob sich der Begriff Wissensmanagement eignet, um im Unternehmen Lern-, Kommunikations- und Wissensprozesse nachhal-

tig voranzutreiben, oder ob es erfolgsversprechender ist, Wissenslösungen unter einem anderen begrifflichen Fokus zu platzieren, erfolgt in einigen Unternehmen.

Anzuraten ist, mit der Gestaltung des Themenfeldes Wissensmanagement auch die Thema Bildungscontrolling und Nachhaltigkeit unternehmensübergreifend zu platzieren und gegebenenfalls zu verknüpfen.

Bemerkenswert ist in Bezug auf Themen mit einer branchenübergreifenden Komplexität der Wunsch nach wissenschaftlicher Forschung und Unterstützung.

Der Aufbau von Unsicherheiten durch Akteure wird von beiden Gruppen nicht explizit thematisiert. Das mag daran liegen, dass beide Expertengruppen Bildungsabteilungen als Werte bewusste Handlungssysteme wahrnehmen, die vorrangig daran interessiert sind, tatsächliche (Bildungs-) Probleme zu lösen und nicht künstliche Probleme zu erzeugen.

## **6.8 Empirische Auswertung Kategorie Sozialer Wandel**

### **Kategorie Sozialer Wandel, externe Experten**

Auslöser für sozialen Wandel in Unternehmen ergeben sich, aus externer Expertenperspektive, in der Regel durch Umwelteinflüsse, die das System Organisation betreffen und in den Handlungssystemen Dynamik auslösen. So können gesellschaftlicher Wertewandel und / oder Branchendruck Veränderungen in Handlungssystemen auslösen, die unterschiedlich stark betroffen sind. Die Ausprägung des Änderungsdrucks für Bildungsabteilungen im Sinne sozialen Wandels ist umso stärker, je enger sie mit der Wertschöpfungskette des Unternehmens verbunden sind.<sup>559</sup>

Durch Netzwerkaktivitäten von Bildungsakteuren, die außerhalb des Systems Organisation liegen, wird ein direkter Kontakt mit Umwelteinflüssen arrangiert, der wiederum Auswirkungen auf die unternehmensinterne Bildungsarbeit haben kann.

---

<sup>559</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

Die Beobachtung der Umwelt scheint für die Etablierung der Themen E-Learning und Wissensmanagement als Vehikel zu dienen<sup>560</sup> Veränderungsprozesse anzustoßen, die auf individueller ebenso wie auf kollektiver und organisationaler Ebene vollzogen werden. Die Lernprozesse stellen einen Unterschied zur bisherigen sozialen Konstruktion dar. Auf formaler Ebene wird durch die Integration von E-Learning ein Wechsel der Lernkultur vorangetrieben. Auf informeller Ebene wird durch die Gestaltung von Wissensprozessen, die Raum für informelle Kommunikation geben und Situationen gestalten, die das Wissen für Unternehmen nutzbar machen, ein Organisationsentwicklungsprozess im Sinne einer Lernenden Organisation unterstützt.<sup>561</sup> Damit einhergehend werden Wettbewerbsvorteile gesehen, die zum einen Unternehmen stärken und zum anderen die Position von Bildungsabteilungen aufwerten.<sup>562</sup> Innovationsbereitschaft und die strategische Bereitschaft zu Veränderungen nehmen in dem Zusammenhang eine bedeutende Rolle ein.<sup>563</sup>

Damit verbunden ist die Bereitschaft von Bildungsabteilungen, ihre bisherige Funktion und Rolle unter der Perspektive eines möglichen Paradigmenwechsels zu reflektieren<sup>564</sup> und gegebenenfalls eine Verhaltensveränderung daraus abzuleiten und darzustellen. Die Dynamik des sozialen Wandels fordert Selbstdarstellungen, in Abstimmung mit den Unternehmenszielen, die die Dynamik desselben aufzeigen.<sup>565</sup>

Sozialer Wandel vollzieht sich jedoch in der Regel in einem System, das auf Stabilität ausgerichtet ist. Aus Sicht der externen Expertengruppe ergeben sich in dem Zusammenhang teilweise Paradoxien. So wird beispielsweise das Lernen von Organisation als Erfolgs- und Bestandsfaktor gesehen, andererseits aber davon ausgegangen, dass in Unternehmen das Lernen als Störfaktor und Kostenfaktor möglichst zu vermeiden ist.<sup>566</sup>

---

<sup>560</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

<sup>561</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>562</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 10, E.E., Zitat 1.

<sup>563</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>564</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>565</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 10, E.E., Zitat 3.

<sup>566</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 2, E.E., Zitat 2.

### **Unterkategorie Ressourcen, externe Experten**

Die Ressourcen von Bildungsabteilungen beinhalten aus Sicht der externen Experten tendenziell messbare Faktoren wie Budget, Sachmittel und Personal(Schlüssel). Die Expertengruppe merkt an, dass Bildungsabteilungen die im engen Austausch mit der Unternehmensleitung stehen, eine höhere Zuweisung von direkt messbaren Ressourcen erhalten. Es werden auch Ressourcen benannt, deren Wert schwerer zu berechnen ist, insbesondere die Geschichte und die Tradition. Es wird darauf verwiesen dass Bildungsabteilungen von Unternehmen, die eine lange Bildungsgeschichte aufweisen können, im Machtgefüge ein relevantes *standing* haben und damit verbunden adäquate Ressourcen beziehen.<sup>567</sup>

Die Besetzung des Themas Wissensmanagement wird mit dem Ausbau von Ressourcen für Bildungsakteure verknüpft. Das Unternehmen versucht an der Stelle, in einem Bereich, in dem eine Ressource (Wissen) verloren zu gehen droht, die Ressource zu bewahren, indem sie Bildungsabteilungen zur Bearbeitung des Feldes zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stellt.<sup>568</sup>

### **Unterkategorie Sozialer Akteur, externe Experten**

Bildungsverantwortliche werden in ihrer Rolle als soziale Akteure wahrgenommen. Implizit wird von der Mehrheit der externen Experten den Bildungsakteuren eine Werte bewusste Haltung und daraus resultierende soziale Verhaltensweisen zugesprochen. Bildungsverantwortlichen geht es überwiegend nicht darum, sozialen Wandel mit Macht durchzusetzen, sondern mit Hilfe von Kommunikation Situationen so zu gestalten, dass eine vertrauensvolle Arbeitsbasis entstehen kann. Die Vorgehensweise trifft in den organisationalen Machtspielen jedoch auf Grenzen. Die externe Expertengruppe nimmt im Umgang mit Widerständen eine überwiegend defensive Haltung wahr.<sup>569</sup> Solches Verhalten wird in Bezug auf sozialen Wandel als kontraproduktiv empfunden. Während die Gruppe der Auffassung ist, dass

---

<sup>567</sup> Vgl. Übersicht 7a, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>568</sup> Vgl. Übersicht 7a, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

<sup>569</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 8, E.E., Zitat 1.

Grundlage der Gestaltung des sozialen Wandels Mut und Durchsetzungskraft auf Seiten der Akteure ist<sup>570</sup>, schätzen sie die Bildungsakteure als wenig durchsetzungstark und zurückhaltend ein.<sup>571</sup>

Mehrheitlich besteht der Eindruck, dass das soziale Handlungssystem von Bildungsabteilungen darauf ausgerichtet ist, Produkte zu vertreiben, die Fähigkeit soziale Prozesse voranzutreiben, deutlich geringer ausgeprägt ist.<sup>572</sup> Die Kompetenz soziale Prozesse zu arrangieren wird von Expertengruppe ebenfalls mehrheitlich den Akteuren der Personalentwicklung zugewiesen.<sup>573</sup> Bei der Initiierung und Steuerung sozialer Prozesse gelingt es Personalentwicklungsabteilungen besser als Bildungsabteilungen Individuen, Kollektive und das System einzubinden. Das ist notwendig, um die in den Unternehmen stattfindenden Spiele, zu verstehen und beeinflussend zu gestalten. In dem Zusammenhang wird der Ausbau sozialwissenschaftlicher Kompetenzen für Bildungsakteure als adäquates Handlungsinstrument angeregt.<sup>574</sup>

### **Unterkategorie Dimension des Lernens, externe Experten**

Die Gestaltung individueller und kollektiver (Unternehmens-) Lern- und Wissensprozesse stellt für die Bildungsakteure eine Herausforderung dar. Die Bildungsarrangements so zu gestalten, dass sie Arbeitsabläufe dahingehend optimieren, eine Übernahme in Routine (Spiele) anzustreben, aktualisiertes Wissen in das Unternehmensgedächtnis aufzunehmen, ohne dabei Gefahr zu laufen Abläufe maßgeblich zu stören, bedarf eine hohe Bereitschaft strategisch und systemisch zu denken und die Kompetenz Maßnahmen daraus abzuleiten.<sup>575</sup> Die darüber hinaus benötigte methodische und didaktische Kompetenz wird den Bildungsverantwortlichen von allen externen GesprächspartnerInnen zugewiesen. Die Schwierigkeit ergibt sich nicht aus der Entwicklung und Durchführung von Lern- und Wissenskonzepten, sie

---

<sup>570</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>571</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

<sup>572</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>573</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 4, E.E., Zitat 1.

<sup>574</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 2, E.E., Zitat 2 und Unternehmen 6, E.E., Zitat 1.

<sup>575</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

liegt vielmehr in der adäquaten Definition der Problemstellung und der situationsgerechten Umsetzung am Arbeitsplatz.<sup>576</sup>

Ein langfristiger Erfolg kann mit der parallelen Entwicklung von Geschäftsmodellen in Bezug auf E-Learning und Wissensmanagement einhergehen, die die Wertschöpfungskette des Unternehmens erweitern. Sie scheinen in vielen Unternehmen derzeit noch nicht vorzuliegen.<sup>577</sup> Bildungsarbeit ist häufig nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet.

Einigkeit besteht darin, dass moderne Bildungsarbeit zukünftig Komponenten des Web 2.0 stärker berücksichtigen sollte<sup>578</sup> und frühzeitig Überlegungen bezüglich Web 3.0 anzustreben hat.<sup>579</sup> Starke Einflüsse auf Bildungsarrangements fallen auch auf den *content*, der mit stärkeren Einflüssen des *edutainment* versehen wird.<sup>580</sup> Darüber hinaus geht es darum Lernansätze zu diskutieren, die ein problemlösendes und (Handlungs-) Wissen-orientiertes Lernen fördern. Die Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Lerntheorien von Bildungsexperten wird als zu gering empfunden.<sup>581</sup>

### **Evaluation, externe Experten**

Eine Unterkategorie die sich bezüglich des sozialen Wandels aus den Interviews mit den externen Experten ergibt, ist Evaluation. Im Gegensatz zu der in der vorangegangenen theoretischen Ausführung bezogenen Position, wird das Thema von allen externen Experten als relevant angesehen. Deshalb wird es in die Darstellung der Ergebnisse integriert. Die Evaluation von Lern- und Wissensprozessen wird als notwendig eingeschätzt. Die Einschätzungen darüber, ob gezielte Evaluationen bezüglich der Prozesse als formative und / oder summative Evaluation in den Unternehmen durchgeführt werden ist, unterschiedlich. Während ein Experte die Ansicht vertritt, dass Evaluation bei der Gestaltung innovativer Bildungsangebote, bei der

---

<sup>576</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

<sup>577</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 3, E.E., Zitat 1.

<sup>578</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

<sup>579</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 7, E.E., Zitat 1.

<sup>580</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 4, E.E., Zitat 1 und Unternehmen 7, E.E., Zitat 2.

<sup>581</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 8, E.E., Zitat 1.



Vermarktung und der Akquirierung von Budgets eine Rolle spielt<sup>582</sup>, ist die Mehrzahl der Experten der Ansicht, dass Evaluation in Unternehmen nicht stattfindet.<sup>583</sup> In Bezug auf die Bildungsabteilungen kann das unterschiedliche Ursachen haben. Die Evaluation ist eine empirische Methode aus dem Bereich der Sozialforschung, für die, wie oben beschrieben, von der Expertengruppe Kompetenzen gefordert werden, die bei den Bildungsakteuren nur teilweise vorliegen. Zu dem verlangt Evaluation eine Erweiterung des Handlungssystems von Bildungsabteilungen, was nicht unbedingt in deren Interesse gesehen wird. Bildungsabteilungen fühlen sich in der Regel als für die Konzeption und Durchführung von Bildungsmaßnahmen, aber nicht für die (Messung der) Nachhaltigkeit derselben zuständig.<sup>584</sup> Des Weiteren wird vermutet, dass die Entwicklung von Indikatoren für die Messung des Erfolgs von Bildungsmaßnahmen, von den Bildungsakteuren mit einer Messung des Erfolgs von Bildungsabteilungen gleichgesetzt wird und auf Grund dessen Angst und Ablehnung erzeugt.<sup>585</sup>

### **Kategorie Sozialer Wandel, interne Experten**

Sozialer Wandel steht nach Ansicht der internen Experten für Veränderungsprozesse im Rahmen einer lernenden Organisation, die sowohl durch Personalentwicklungsprozesse als auch durch Organisationsentwicklungsprozesse initiiert werden. Durch die zunehmende Übernahme von Handlungsfeldern, die in den Bereich der Personalentwicklung fallen<sup>586</sup>, sind Bildungsakteure gefordert, sich mit dem *managen* von Veränderungsprozessen zu befassen. Dabei sind sie in doppelter Hinsicht betroffen. Zum einen vollzieht sich der soziale Wandel im eigenen Handlungssystem. Die Annahme und die Umsetzung der Herausforderung werden durch das Verhalten der Bildungsakteure in Umgang mit der neuen Spielsituation bestimmt. Die Spielsituation zu gestalten verlangt Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft. Zum anderen geraten Bildungsakteure stärker in die Rolle von Veränderungsmana-

---

<sup>582</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 7, E.E., Zitat 1.

<sup>583</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>584</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

<sup>585</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

<sup>586</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

gerInnen, die sozialen Wandel in anderen Handlungsfeldern unterstützten und begleiten. Eine solche Situation ist für Bildungsakteure mit Widersprüchen behaftet. Werden sie einerseits stärker als *promoter* von Veränderungsprozessen wahrgenommen<sup>587</sup>, so geraten sie andererseits in Spielsituationen, für die sie in der Regel (noch) nicht aufgestellt sind.<sup>588</sup>

Die zunehmende Komplexität innerhalb von Unternehmen sucht nach formalen und informellen Lern- und Wissenslösungen zur Reduzierung von Unsicherheiten.<sup>589</sup> Zusätzlich bestimmen neue Themenfelder die Arbeit von Bildungsabteilungen. Nach Ansicht der meisten internen Experten stellen aktuell die Themen demografischer Wandel<sup>590</sup> und *recruiting*<sup>591</sup> relevante Felder dar.

Um den sozialen Wandel aktiv mitzugestalten, wünschen sich die internen Experten die Unterstützung der Unternehmensleitung. Der Auftrag, als VeränderungsmanagerInnen innerhalb des Unternehmens zu fungieren, erhöht die Macht bei der Durchsetzung mikropolitischen Aktivitäten.<sup>592</sup> Die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, die abteilungsübergreifend und auf unterschiedliche Ebenen ausgerichtet ist, hilft, die unterschiedlichen Zielgruppen in den Unternehmen zu erreichen.<sup>593</sup>

### **Unterkategorie Ressourcen, interne Experten**

Das Thema Ressourcen wird von den internen Experten aus thematisiert. Ein Experte stellt dar, dass der Bereich Bildung als Unternehmensressource eingestuft wird.<sup>594</sup> Die zur Verfügung gestellten Ressourcen zur Umsetzung von Bildungsarbeit sind

---

<sup>587</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>588</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 20, I.E., Zitat 1.

<sup>589</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>590</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 19, I.E., Zitat 1.

<sup>591</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 14, I.E., Zitat 2.

<sup>592</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 12, I.E., Zitat 2.

<sup>593</sup> Vgl. Übersicht 7, Unternehmen 19, I.E., Zitat 2.

<sup>594</sup> Vgl. Übersicht 7a, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

jedoch teilweise begrenzt. Dies betrifft auch Bereiche, die aus Sicht der internen Experten an Bedeutung gewinnen, z. B. die Projektarbeit.<sup>595</sup>

Dass die Zuweisung von Ressourcen durch die Unternehmensleitung den Stellenwert von *human resources* bestimmt, entspricht der Perspektive der Expertengruppe. Besonders auffällig wird der Zusammenhang, wenn geringe Mittel zur Verfügung gestellt werden.<sup>596</sup> Die Ressourcenknappheit betrifft auch Fachabteilungen, für die Bildungslösungen konzipiert werden. Lern-, Kommunikations- und Wissensprozesse sind kein Selbstzweck. Die Ergebnisse wertschöpfend in den Unternehmensalltag einzubringen ist Aufgabe aller MitarbeiterInnen.<sup>597</sup>

Interessant ist die Feststellung eines Experten, dass bei der Akquisition von Ressourcen durch die Bildungsverantwortlichen, eine wissenschaftliche Argumentation keine Rolle spielt.<sup>598</sup> Die Arbeit von Bildungsakteuren scheint in weiten Teilen unabhängig von (aktuellen) wissenschaftlichen Erkenntnissen zu sein.<sup>599</sup>

### **Unterkategorie Sozialer Akteur, interne Experten**

Die Rolle des sozialen Akteurs wird von den internen Experten vorrangig in der Funktion eines Kommunikationsexperten / einer Kommunikationsexpertin gesehen. Die Nutzung und der Ausbau von Kommunikationskanälen, die sowohl die Leitungsebene erreichen als auch Fachabteilungen von Unternehmen, stellt eine strategische Aufgabe von Bildungsverantwortlichen bei der Steuerung von Veränderungsprozessen dar. Die Akzeptanz von innovativen betrieblichen Bildungslösungen wird durch sie geprägt.<sup>600</sup> Die Herausforderung liegt darin, Veränderungsprozesse zu steuern und gleichzeitig über dieselben in Kommunikation mit anderen vom Veränderungsprozess betroffenen Akteuren zu reflektieren.<sup>601</sup> Ein Experte gibt den Hinweis darauf, dass sich Reflexionsprozesse und Veränderungsprozesse in technisch

---

<sup>595</sup> Vgl. Unterkategorie Machtbeziehungen.

<sup>596</sup> Vgl. Übersicht 7a, Unternehmen 13, I.E., Zitat 1.

<sup>597</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>598</sup> Vgl. Übersicht 7a, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>599</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>600</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>601</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 13, I.E., Zitat 1.

ausgerichteten Unternehmen gegebenenfalls schwieriger gestalten, da MitarbeiterInnen häufig in Dichotomien denken.<sup>602</sup>

Bei der Gestaltung sozialer Wandlungsprozesse nehmen soziale Akteure einen regulativen Part ein, um Interaktionsprozesse im Rahmen einer Lernenden Organisation anzustoßen. Von den internen Experten wird ein werte bewusstes Handeln von Bildungsakteuren als positives Attribut bei der Gestaltung von (Macht-)Beziehungen wahrgenommen.<sup>603</sup> Auch werden Werte anderer sich außerhalb der Bildungsabteilung befindlicher Akteure berücksichtigt und genutzt, um Wandlungsprozesse zum Erfolg zu führen.<sup>604</sup>

Die Teilnahme an und die Initiierung von Netzwerken wird von den internen Experten als Möglichkeit gesehen Sozialstrukturen zu erweitern.<sup>605</sup> Netzwerke bieten die Möglichkeit, die an Veränderung interessierten und betroffenen Akteure in formale und informelle Lern- und Wissenszusammenhänge zu bringen.<sup>606</sup>

### **Unterkategorie Dimension des Lernens, interne Experten**

Hinsichtlich der Dimension des Lernens kommt aus interner Expertensicht der Lernkultur eine hohe Bedeutung zu. Sie ist einerseits durch die Unternehmenskultur geprägt und unterliegt andererseits fortlaufenden Entwicklungen, die häufig durch die Bildungsabteilungen initiiert werden.<sup>607</sup> Mit der Einführung von E-Learning und Wissensmanagement kommt es zu starken kulturellen Verschiebungen hinsichtlich von Lern- und Wissensprozessen. Wurden beispielsweise lange Zeit Seminare zu bestimmten Themen angeboten, in denen es klassisch die lehrende Person und die Lernenden gab, werden in jüngerer Zeit verstärkt E-Learning Lösungen konzipiert, in

---

<sup>602</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>603</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>604</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

<sup>605</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 12, I.E., Zitat 2 und Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>606</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 15, I.E., Zitat 2.

<sup>607</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

denen Selbstlernkompetenz von Lernenden gefordert und gefördert wird.<sup>608</sup> Angestrebt wird, die Methodik des elektronischen Lernens in Routine zu überführen.<sup>609</sup>

Hinsichtlich der Gestaltung von Wissensprozessen soll stärker als bisher zwischen unternehmensrelevantem und nicht relevantem Wissen unterschieden werden.<sup>610</sup>

Die Gestaltung informeller Wissensprozesse stellt sich aus Sicht der Expertengruppe, als besondere Herausforderung dar. Situationen zu schaffen, in denen ein Austausch zwischen Akteuren auf individueller Ebene möglich ist, und die Ergebnisse den Kollektiven und der Organisation – nach vorheriger Gewichtung – zugänglich zu machen, gehört bisher nicht zu den Schwerpunktaufgaben von Bildungsabteilungen.<sup>611</sup> Eine mögliche Lösung könnte in der Erstellung formaler Qualifizierungsformate liegen, die bewusst Konstellationen und Raum für den informellen Austausch bieten.<sup>612</sup>

Der Nachweis von Erfolgsfaktoren für formale und informelle Lern- und Wissensprozesse gewinnt zunehmende Bedeutung für die Bildungsarbeit.<sup>613</sup> Die Möglichkeit, die Umsetzung von Lernergebnissen und Wissensergebnissen von Lernenden am Arbeitsplatz zu verfolgen und die Lernenden gegebenenfalls nach zu qualifizieren, verlangt einen stärkeren Austausch mit den Fachvorgesetzten als bisher.<sup>614</sup>

### **Evaluation, interne Experten**

Das Thema Evaluation nimmt auch für die interne Expertengruppe einen hohen Stellenwert ein. Es wird deutlich, dass die Umgangsweise mit der Evaluation in Firmen sehr unterschiedlich ist. Ein Experte konstatiert, dass keine Evaluation durchgeführt wird, da innerhalb des Konzerns kein Evaluierungsraster zur Verfügung gestellt

---

<sup>608</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1.

<sup>609</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>610</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>611</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1 und Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

<sup>612</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 19, I.E., Zitat 1 und Unternehmen 14, I.E., Zitat 2.

<sup>613</sup> Vgl. Übersicht 7c, Unternehmen 20, I.E., Zitat 1.

<sup>614</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

wird. Für die Entwicklung und Bereitstellung von Erhebungsinstrumenten zeichnen sich keine Verantwortlichkeiten ab.<sup>615</sup>

Nach Ansicht der internen Experten lassen die meisten Unternehmen Bildungsveranstaltungen durch TeilnehmerInnen bewerten. Die Art der Auswertung wird kritisch bewertet, da die TeilnehmerInnen häufig stärker die Rahmenbedingungen als die Inhalte bewerten. Auch lässt sich mit der Vorgehensweise der Transfer am Arbeitsplatz nicht kontrollieren.<sup>616</sup>

Die Überprüfung von Lernerfolg anhand technischer Systeme wird in vielen Unternehmen eingesetzt. Dabei handelt es sich in der Regel um ein Kontrollinstrument, mit dem die Lernenden selbst überprüfen können, ob sie Lernfortschritte erzielen.<sup>617</sup> Eine externe Bewertung bzw. Kontrolle von Lerneffizienz findet häufig, z.B. aufgrund von Betriebsvereinbarungen, nicht statt.<sup>618</sup>

Das Thema Nachhaltigkeit von Bildungsarbeit hat für alle Experten eine wachsende Bedeutung. Die Einstellung dazu ist jedoch unterschiedlich. So wird teilweise die Ansicht vertreten, dass die Überprüfung der Umsetzung von Lernergebnissen am Arbeitsplatz Aufgabe der Fachvorgesetzten ist.<sup>619</sup> Andere Experten wiederum sehen eine stärkere Übernahme von Verantwortung für den Transfer am Arbeitsplatz durch die Bildungsakteure.<sup>620</sup> Behilflich sind insbesondere E-Learning-Lösungen sowie Informations- und Kommunikationstechniken, die nach Beendigung der Bildungsmaßnahme zur Nachbereitung und zum schnellen Informations- und Wissensaustausch unter Anleitung von BildungsexpertenInnen genutzt werden können.<sup>621</sup> Eine weitere Chance, die Qualität von Bildungsarbeit nachhaltig zu steuern, wird in hybriden Lernlösungen gesehen.<sup>622</sup> Die Herausforderung liegt darin, die formative

---

<sup>615</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>616</sup> Vgl. ebd., Zitat 2 und Unternehmen 20, I.E., Zitat 1.

<sup>617</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 13, I.E., Zitat 1.

<sup>618</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 20, I.E., Zitat 2.

<sup>619</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1 und Unternehmen 13, I.E., Zitat 2.

<sup>620</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1.

<sup>621</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 20, I.E., Zitat 3.

<sup>622</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

und /oder summative Evaluation so zu gestalten, dass valide und verwertbare Ergebnisse erhoben werden können.<sup>623</sup>

### **Ergebnisvergleich Kategorie Sozialer Wandel**

Die externen Experten sehen als relevanten Umweltfaktor den Branchendruck, der Unternehmen zu sozialen Wandlungsprozessen anregt. Je enger der Druck an die Optimierung und / oder den Ausbau der Wertschöpfungskette gekoppelt ist, desto mehr geraten auch Bildungsabteilungen in die Situation, sich einerseits sozialen Veränderungsprozessen zu stellen und andererseits zu gestalten. Von den internen Experten liegt zu dem Detail keine Aussage vor. Aus den Aussagen, die sich auf andere Kategorien beziehen, lässt sich dieselbe Auffassung hinsichtlich des Branchendrucks erschließen, wie sie die externen Experten vertreten.<sup>624</sup>

Als Voraussetzungen dafür, dass Bildungsabteilungen soziale Wandlungsprozesse gestalten können, benennt die externe Expertengruppe die Innovationsbereitschaft und die strategische Bereitschaft zu Veränderungen. Die Meinung teilen die internen Experten. Der Ausbau des Handlungssystems durch verstärkte Ankopplung an den Bereich Personalentwicklung fordert eine verstärkte Konzentration auf die Initiierung von Veränderungsprozessen. Daran wird von beiden Expertengruppen die Fähigkeit geknüpft, durch Reflexion die Funktion und die Rolle der Bildungsabteilungen und seiner Akteure zu überprüfen und gegebenenfalls zu modifizieren. Daraus ergibt sich ein möglicher Perspektivenwechsel in Ausrichtung auf das *management* von Prozessen.<sup>625</sup>

Die zunehmende Komplexität des Systems Unternehmen verlangt nach innovativen Lösungen, formale und informelle Lern- und Wissensprozesse zu gestalten. Von allen Experten wird die Steuerung von Wissensmanagement als ein Prozess begriffen, der es Bildungsabteilungen ermöglicht, Situationen zu schaffen, in denen Unter-

---

<sup>623</sup> Vgl. Übersicht 7d, Unternehmen 20, I.E., Zitat 4.

<sup>624</sup> Vgl. u.a. Übersicht 10, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1 und Übersicht 10, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>625</sup> Vgl. Übersicht 7b, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

nehmensmitarbeiterInnen in formalen und informellen Kontexten Unsicherheiten absorbieren können.

Um erfolgreich als VeränderungsmanagerInnen agieren zu können, werden das *commitment* der Unternehmensleitung und die Entwicklung einer zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategie von den internen Experten als wichtige Faktoren hervorgehoben.

Sowohl für das *managen* von Produkten als auch von sozialen Prozessen werden Ressourcen benötigt. Die Zuweisung von Ressourcen bestimmt aus Sicht beider Expertengruppen den Stellenwert von Bildungsabteilungen in Unternehmen. Die externe Expertengruppe verweist darauf, dass die Ressourcenzuweisung umso höher sein wird, je enger der Kontakt zwischen Unternehmensleitung und Bildungsabteilungen gestaltet ist. Dabei handelt es sich um messbare Ressourcen.

Von beiden Expertengruppen wird die Problematik von Ressourcen gesehen, die nicht unmittelbar messbar sind. So wird die Bildung selbst, und damit verbunden deren Geschichte und Tradition, nur in wenigen Unternehmen als Ressource begriffen.

Die externen Experten sehen die Chance, Wissen als Unternehmensressource zu bewahren, indem Ressourcen für Wissensmanagement bereitgestellt werden. Ein interner Experte weist darauf hin, dass in Unternehmen das Einbringen wissenschaftlicher Argumente bei Akquisitionsgesprächen hinderlich ist.

Eine unterschiedliche Auffassung der Expertengruppen erfolgt in Bezug auf eine soziale und wertebasierte Haltung von Bildungsakteuren. Die externen Experten stufen die Haltung in Machtkonstellationen als machtmindernd ein und sehen sie als Hemmfaktor bei der Gestaltung sozialer Wandlungsprozesse. Dem steht die Wahrnehmung der internen Experten gegenüber, dass ein wertebasiertes Handeln, das darauf ausgerichtet ist, die Werte anderer Akteure zu akzeptieren, die Kooperationsbereitschaft innerhalb von Machtkonstellationen steigert und den Ausbau von Kommunikationskanälen unterstützt. Dabei helfen kann der von den externen Experten geforderte Ausbau sozialwissenschaftlicher Kompetenzen, die eine Auswei-



tung der Perspektive auf das System erlauben. Die internen Experten vermuten ein hilfreiches Instrument im Aufbau und Ausbau von Netzwerkaktivitäten.

Gemeinsam vertreten die Expertengruppen die Ansicht, dass die Gestaltung informeller Lern- und Wissensprozesse eine Herausforderung für Bildungsabteilungen darstellt. Das Schaffen von Situationen und Kontexten, die den informellen Austausch fördern und das Schaffen von Anreizen zur Überführung relevanter Ergebnisse in organisationale Wissensprozesse, stellen hohe didaktische und methodische Anforderungen an Bildungsakteure. Darüber hinaus sind von den Bildungsakteuren Geschäftsmodelle zu entwickeln, die an die Unternehmenswertschöpfungskette angelehnt und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. Bei der Gestaltung der Prozesse ergeben sich, laut interner Experten, Verschiebungen in der Lern- und Wissenskultur.

Die Evaluation von Bildungsdienstleistungen hat für alle Experten eine zukunftsrelevante Bedeutung. Die Messung von Effizienz, Transferleistungen und Nachhaltigkeit von Bildungsaktivitäten findet durch die Bildungsabteilungen jedoch häufig nicht statt. Ein Erklärungsversuch der externen Experten liegt in der Annahme fehlender empirischer Kenntnisse der Bildungsakteure. Zusätzlich werden bei ihnen Ängste vermutet, dass auf Grund transparent gemachter Prozesse Sanktionen erfolgen können. Demgegenüber stehen die Erfahrungen der internen Experten, dass Bildungsabteilungen sehr unterschiedlich im Bereich der Evaluation agieren. Die Bandbreite reicht von der Nichtdurchführung von systematischen Evaluationen über Lernerfolgskontrollen bis hin zur empirischen Begleitung von Veränderungsprozessen und der Fokussierung von Nachhaltigkeit.

### **Interpretation der Ergebnisse und Theorie–Praxis-Abgleich Kategorie Sozialer Wandel**

Sozialer Wandel nimmt für interviewten Experten einen Gestaltungsraum ein, dessen Profil in den Zuständigkeitsbereich von Bildungsabteilungen passt, seine Ansprüche im Moment jedoch noch nicht ausgefüllt werden. Ein möglicher Erklärungsansatz besteht darin, dass bisher keine systemische Entscheidung für die Organisa-

tion der benötigten Entwicklungsprozesse getroffen wurde und die Bildungsabteilungen auf das *commitment* der Unternehmensleitung warten.

Die Entscheidung darüber, ob sozialer Wandel gestaltet werden soll wird durch das Unternehmen getroffen, ist häufig dennoch nicht unabhängig von Umwelteinflüssen. Während in den theoretischen Ausführungen der gesellschaftliche Wertewandel hervorgehoben wird, der Unternehmen zu Veränderungsprozessen anregt, stellen die Experten den Branchendruck als Auslöser in den Vordergrund. Der wiederum ist nicht unabhängig von gesellschaftlichen Wertvorstellungen.

Mit der Gestaltung sozialer Handlungsprozesse durch Bildungsakteure geht eine Veränderung des Handlungssystems einher. Zum einen verändern Akteure Verhaltensweisen, um den gestellten Anforderungen gerecht zu werden (oder ihnen auszuweichen), zum anderen verändern sie durch ihre Handlungen andere Handlungssysteme. Die von den Experten favorisierte Annäherung bzw. Ankopplung von Bildungsabteilungen an die Personalentwicklung kann an der Stelle beispielhaft für den Prozess genannt werden.

Sozialer Wandel wird auf unterschiedlichen Ebenen betrieben, seinen gemeinsamen Ursprung besitzt er in der Dynamik des Unternehmens. Es gilt die individuellen Motive in einem Reflexionsprozess mit den Motiven des Unternehmens abzugleichen und gegebenenfalls zu modifizieren. Zu dem Ergebnis kommen sowohl die theoretischen als auch die praktischen Ausführungen. Ein damit verbundener möglicher Perspektivenwechsel muss einen Unterschied zu den bisherigen sozialen Konstruktionen darstellen. Beispielhaft aus Sicht der Experten wird diesbezüglich die Gestaltung informeller Lern- und Wissensprozesse unter formalen Rahmenbedingungen benannt, deren Ergebnisse nachhaltige Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse unterstützen sollen.

Alle sozialen Wandlungsprozesse, die auf eine Lernende Organisation ausgerichtet sind, werden durch soziale Akteure gelenkt. Dabei können sie bestimmte Rollen einnehmen, die hilfreich bei der Umsetzung von Gestaltungsprozessen sind. Die Expertengruppen führen in dem Zusammenhang die Rolle des Veränderungsmanagers / der Veränderungsmanagerin an, deren Aufgabe darin gesehen wird, das Ver-

halten von anderen Akteuren in Spielsituationen so zu beeinflussen, dass es sich komplementär zur angestrebten Zielsetzung ausrichtet.

Die Verhaltensweisen aller Akteure stellen Ressourcen dar, die Herausforderung liegt in der Aktivierung und Modifizierung im Rahmen von Veränderungsprozessen.

Um Ressourcen bestimmen und akquirieren zu können, muss im Vorfeld das organisationale Problem definiert werden. Die Zuweisung von Ressourcen ist aus Sicht der Experten von der Art des Problems abhängig. Je wichtiger die Lösung desselben für die Handlungsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit des Unternehmens sowie für dessen Zukunft ist, desto umfangreicher werden Budget, Sachmittel und Personalschlüssel für die Bildungsabteilungen ausfallen. Die Akquisition von Ressourcen könnte dazu animieren, die unbekannte Zukunft und deren mögliche Gestaltung stärker in den Vordergrund zu stellen und das mit den Erfolgen bisheriger Aktivitäten zu verbinden. So wird die Unbekanntheit der Zukunft zu einer wichtigen Ressource im Entscheidungsprozess, die durch die Ressource Unternehmensgedächtnis unterstützt wird.

Mit der oben aufgeführten Vorgehensweise wird beispielhaft die Gestaltung einer Tauschbeziehung beschrieben, die auf gegenseitiges Vertrauen ausgerichtet ist. Ein Ziel sozialer Akteure in organisationalen Machtgefügen ist es Vertrauensbeziehungen aufzubauen. Hierzu nehmen sie nach Überzeugung der externen und internen Experten eine wertebewusste und Werte schätzende Haltung ein. Das Verhalten wird von beiden Gruppen unterschiedlich interpretiert. Während die externen Experten eine Schwächung des *standing* von Bildungsabteilungen damit verbinden, sehen die internen Experten die Möglichkeit, durch Kommunikationsprozesse und Kooperationen die Tauschbeziehungen zur Stärkung der Position von Bildungsabteilungen zu nutzen. Dazu bedarf es interpretierbarer Situationen, die auf Kommunikation angewiesen sind.

Um Interaktionszusammenhänge im Sinne einer Lernenden Organisation zu erkennen und anzustoßen, regen die externen Experten den Ausbau sozialwissenschaftlicher Kompetenzen an. Damit verbunden ist eine Sichtweise, die sowohl das Individuum als auch das Kollektiv und die Organisation berücksichtigt.

Die internen Experten halten die Einbindung von durch Veränderung betroffenen und interessierten Akteuren im Rahmen von Netzwerkaktivitäten für eine Möglichkeit, Potenziale für soziale Wandlungsprozesse zu mobilisieren. Mit der systemischen Sichtweise wird dem kommunikativen Austausch von Führungskräften eine besondere Bedeutung zu teil.<sup>626</sup>

Durch die Gestaltung des sozialen Wandels erhält die Organisation die Möglichkeit zu lernen. Sozialer Wandel beinhaltet das Initiieren von Lern- und Wissensprozessen, die auf die zukünftige Handlungsfähigkeit von Unternehmen ausgerichtet sind. Für Bildungsverantwortliche stellt sich die Herausforderung, Lern- und Wissensprozesse so zu gestalten, dass sie Unsicherheiten absorbieren können, und so auszuwählen, dass sie andere Lern- und Wissensprozesse, die in dem Zusammenhang wichtig sein können, nicht verdrängen. Die sich daraus aus Sicht der internen Experten ergebenden Verschiebungen der organisationalen Lern- und Wissenskultur stehen für eine Änderung der Kulturmuster.

Die Bedeutung einer formativen und /oder summativen Evaluation von sozialen Wandlungsprozessen findet in den oben aufgeführten theoretischen Ausführungen keine Berücksichtigung. Sie stellt in der Praxis aus Sicht aller Experten eine wichtige Forschungsmethode dar, um die Zukunftsfähigkeit und die Nachhaltigkeit von innovativen betrieblichen Bildungsangeboten zu überprüfen.

## **6.9. Empirische Auswertung Kategorie Spiele**

### **Kategorie Spiele, externe Experten**

Nach Aussage der externen Experten erlangen organisationale Spiele besonders in drei Feldern Bedeutung.

Das erste Feld betrifft den Bereich der Kultur. Spiele werden durch die Unternehmenskultur geprägt. Dabei stellen sie ein Verbindungsglied zwischen der formalen und informellen Prozessen dar.<sup>627</sup> Sie erhalten auf formaler Ebene die Legitimation

---

<sup>626</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 14, I.E., Zitat 2.

<sup>627</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 6, E.E., Zitat 1.

Unternehmensstabilität zu stützen, und auf informeller Ebene die Legitimation, als dynamischer Faktor, Veränderungen – insbesondere der Lern-, Kommunikation- und Wissenskultur eines Unternehmens – zu initiieren. Der Einsatz von Spielen als Innovation und / oder der Einsatz von Spielen in innovativen Unternehmensfeldern begünstigt einen kulturellen Wandel.<sup>628</sup>

Akteure können in Spielen Rollen erproben die über ihre Funktionsbeschreibungen hinausgehen, ohne für das Abweichende Verhalten bestraft zu werden. Hier ist das Erproben einer fehlertoleranten Kultur möglich. Die Chance wird nach Wahrnehmung der externen Experten nur selten genutzt.<sup>629</sup>

Die Gestaltung von Spielen als Beitrag zur Kulturveränderung durch Bildungsakteure scheint an das *commitment* der Unternehmensleitung gekoppelt zu sein. Liegt die Zustimmung durch die Unternehmensleitung vor, werden von BildungsexpertInnen Spiele gestaltet, die alte Kulturmuster brechen können. Die Herausforderung liegt in der Akquisition der Akzeptanz auf Leitungsebene.<sup>630</sup>

Ein zweites Feld, auf das Spiele Einfluss nehmen, stellt sich in den Verhältnissen zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen dar. Die dort stattfindenden Beziehungsspiele bieten in der Wahrnehmung der externen Experten konträre Eigenschaften. Während die Minderheit insbesondere die Problematik des Verhältnisses zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen hervorhebt, verdeutlicht die Mehrheit eine auf Kooperation bestehende Spielform derselben. Im Folgenden werden beispielhaft Beziehungsspiele anhand der Expertenbeschreibungen dargestellt:

Bezugnehmend auf das Verhältnis von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen beschreibt ein Experte die defensive Spielweise von Bildungsakteuren. Dabei ist das Hauptproblem aus Sicht des Experten, dass Bildungsabteilungen und Fachabteilungen innerhalb des Unternehmens einen unterschiedlichen Stellenwert einnehmen.<sup>631</sup> Der Wert von Fachabteilungen wird innerhalb von Unternehmen deutlich

---

<sup>628</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 10, E.E., Zitat 1.

<sup>629</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>630</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 4, E.E., Zitat 1.

<sup>631</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

höher angesiedelt als der von Bildungsabteilungen. Aus der schwächeren Ausgangslage heraus gelingt es vielen Bildungsabteilungen nicht, ein gleichgestelltes Verhältnis zu den Fachabteilungen aufzubauen. Häufig wird dazu auch kein Versuch unternommen, weil die Bildungsakteure sich mit den bekannten Strukturen und Handlungsfeldern arrangiert haben.<sup>632</sup> Aus der Situation resultierend zeichnen sich in der Regel zwei Entwicklungen ab. Die Fachabteilungen umgehen die Bildungsabteilungen und kaufen in Qualifizierungsfragen externes *Knowhow* ein.<sup>633</sup> Die Bildungsabteilungen versuchen in einigen Fällen, durch den Einkauf externer Beratung, den Anschluss an die Fachabteilungen (wieder-)herzustellen.<sup>634</sup>

Demgegenüber steht die Wahrnehmung externer Experten, dass Bildungsabteilungen in Kooperationsspiele eingebunden sind, die das Verhältnis zu den Fachabteilungen auf einer vertrauensvollen Basis bestimmen. Die Spiele weisen Möglichkeiten und Grenzen auf, die durch die Unternehmensstruktur geprägt sind. Ein Experte erläutert in dem Zusammenhang, dass Bildungsabteilungen als Servicepartner oder Servicedienstleister fungieren können, aber z.B. nicht als Kontrollinstanz von Fachabteilungen.<sup>635</sup>

Des Weiteren besteht der Eindruck, dass Bildungsakteure, die in Kooperationsspiele integriert sind, eine couragierte und engagierte Haltung aufweisen.<sup>636</sup> Dabei stehen persönliche Interessen und Interessen des Handlungssystems Bildungsabteilung im Vordergrund. Die Bildungsakteure setzen sich dafür ein, Abhängigkeiten von den Fachabteilungen gering zu halten und Einflussmöglichkeiten auf sie auszubauen.<sup>637</sup>

Die Verhaltensweisen von Bildungsakteuren in (Macht-) Spielen werden mehrheitlich von den externen Experten als drittes relevantes Feld erkannt. Insbesondere das Agieren in taktischen und strategischen Spielen, unter Einbeziehung formaler und informeller Spielregeln, bietet die Chance zum Machtausbau von Bildungsakteuren.<sup>638</sup> Dabei kommt dem Ausfüllen von Rollen Relevanz zu. Je stärker es den

---

<sup>632</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>633</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1 und Zitat 2.

<sup>634</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 5, E.E., Zitat 3.

<sup>635</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>636</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 6, E.E., Zitat 2.

<sup>637</sup> Vgl. ebd., Zitat 3.

<sup>638</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

Bildungsakteuren gelingt, mit Empathie auf die anderen an den Spielen beteiligten Akteure einzugehen, desto höher kann sich die emotionale und rationale Bindung der Interaktionspartner erweisen.<sup>639</sup> Dadurch ergeben sich Spielsituationen, die einer Anpassung der Akteure bedürfen. Bildungsakteure benötigen Wandlungskompetenz<sup>640</sup> die spielerisch Wandel gestaltet und Wandel durch Spiele gestaltet.

Von den externen Experten werden relevante Spiele hervorgehoben, die folgende Indikatoren aufweisen:

Defensivspiel:

- Einhaltung formaler Regeln
- Verhandlungsführung auf formaler Basis
- Schutz des eigenen Handlungsspielraums
- Apathie
- stillschweigendes Zusammenspiel
- überwiegend defensive Strategien
- geringe bis mittlere Komplexität

Adventure Game, Serious Games:

- Möglichkeit der Überschreitung formaler Regeln (abweichendes Verhalten)
- Verhandlungsführung auf formaler und informeller Basis
- Innovation
- mittlere bis hohe Komplexität

Taktisches Spiel, Rollenspiel, Verwandlungsspiel:

- Bewegung auf formaler und informeller Ebene
- Kooperationsoffenheit und Konfliktoffenheit
- Intransparenz
- mittlere bis hohe Komplexität

---

<sup>639</sup> Vgl. ebd., Zitat 2 und Unternehmen 4, E.E., Zitat 2.

<sup>640</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 1, E.E., Zitat 3.

Unfreies Spiel:

- Bewegung auf formaler Ebene
- normenkonformes Verhalten
- geringe bis mittlere Komplexität

### **Kategorie Spiele, interne Experten**

Analog zu den Ausführungen der externen Experten, besitzen auch für die internen Experten zwei der oben aufgeführten Felder besondere Relevanz für Unternehmensspiele.

Die Einschätzung, dass Unternehmen durch eine fehlerintolerante Kultur geprägt sind, wird tendenziell bestätigt.<sup>641</sup> Die fehlerintolerante Kultur in Unternehmen zu verändern, erweist sich als schwierig, weil sie in einem direkten Zusammenhang mit gesellschaftlicher Intoleranz zu stehen scheint, die sich auf Unternehmensentscheidungen auswirkt.<sup>642</sup>

Durch die steigende Unternehmenskomplexität werden Ansprüche an die gegenwärtige Gestaltung von Zukunft für alle Unternehmensmitglieder höher und damit ist das Ansteigen der Fehlerrate wahrscheinlich. Eine Möglichkeit die Unternehmenskomplexität zu reduzieren, beinhaltet das Gestalten von Spielen, die eine konträre Doppelfunktion einnehmen: zum einen wird durch die Definition und die daraus folgende Abgrenzung eines Spiels die zu bearbeitende Komplexität eingegrenzt; zum anderen bietet dasselbe Spiel mit Spielbeginn die Möglichkeit, Komplexität zu erhöhen, um reflektierend und daraus Unsicherheit absorbierend soziale Lösungen unter Berücksichtigung der Unternehmensziele zu erreichen.<sup>643</sup> Als Analogie wird das Schachspiel angeführt und auf Begrenzungen der Analogie in Bezug auf (Macht)Spiele innerhalb von Unternehmen verwiesen.<sup>644</sup> Das Schachspiel bietet eine hohe Anzahl, aber aufgrund bestehender Regeln dennoch begrenzte Anzahl, von Spielzügen. Die Funktionen der Figuren sind bekannt; sie stehen für gleichwertige

---

<sup>641</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>642</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

<sup>643</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>644</sup> Vgl. ebd. Und Unternehmen 16, I.E., Zitat 3.



Ressourcen beider Spieler. Der Spielausgang wird durch das Individuum bestimmt. In Unternehmensspielen gestaltet sich die Situation anders. Die Spielregeln sind nicht statisch, die Funktionen oftmals nur auf formaler Ebene bekannt, die Ressourcen ungleich verteilt, Rollen schwer modifizierbar, der Spielausgang hängt nicht nur von einem Akteur ab.

Bei der Einschätzung des Verhältnisses von Bildungsabteilungen zu Fachabteilungen vertreten die internen Experten unterschiedliche Positionen. Eine Minderheit stuft die Beziehung negativ ein. Dies wird anhand von Defensivspielen beschrieben, in denen Bildungsakteure eine passive Haltung einnehmen.<sup>645</sup>

Die Mehrheit der internen Experten empfindet das Verhältnis positiv, was anhand von Spielbeschreibungen verdeutlicht wird. Die Pflege von Nähe zu den Fachabteilungen und das Zusammenspiel als Team innerhalb der Bildungsabteilung unterstützen das Interaktionsspiel und helfen, ein Vertrauensverhältnis auszubauen.<sup>646</sup> Dennoch sind die Spiele durch Ungewissheiten geprägt. Sie können sich beispielsweise in Form von Widerständen äußern. Tauschangebote müssen gegebenenfalls revidiert werden, Machtspiele korrigiert werden. Der taktische Umgang mit Risiken ist in Unternehmensspielen einzuplanen.<sup>647</sup> Eine weitere Ungewissheit scheint im Faktor Glück zu liegen. Glücksspiele können den Erfolg von Bildungsarbeit deutlich erhöhen<sup>648</sup>, die Kalkulation von Glück bleibt jedoch ein Unsicherheitsfaktor.

Von den internen Experten werden relevante Spiele hervorgehoben, die folgende Indikatoren aufweisen:

Strategisches Spiel, Taktisches Spiel:

- Bewegung auf formaler und informeller Ebene
- Kooperationsoffenheit und Konfliktoffenheit
- überwiegender Einsatz offensiver Strategien
- Rekrutierung von Akteuren
- hohe Komplexität

---

<sup>645</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 20, I.E., Zitat 1.

<sup>646</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 14, I.E., Zitat 2.

<sup>647</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 13, I.E., Zitat 1.

<sup>648</sup> Vgl. Übersicht 8, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

Glücksspiel, Risiko:

- Bewegung auf formaler und informeller Ebene
- Zufall
- Wette auf eine ungewisse Zukunft
- mittlere bis hohe Komplexität

### **Ergebnisvergleich Kategorie Spiele**

Von beiden Gruppen wird die Bedeutung von Kulturveränderung durch Spiele thematisiert. Während die externen Experten die Chance sehen, Innovationen durch Spiele zu beleben und durch innovative Spiele die Dynamik des Unternehmens zu erhöhen, verweisen die internen Experten auf einen situationsgerechten Einsatz von definierten Spielen, um (Kultur-)Veränderungen zu ermöglichen. Dabei sind sich die Experten bewusst, dass formale Spielregeln die Rahmung eines Spiels ausmachen, die tatsächlichen Spielregeln durch die TeilnehmerInnen am Spiel übertreten und /oder verändert werden. Das daraus resultierende abweichende Verhalten ermöglicht aus Sicht beider Gruppen, Kultur *testweise* zu verändern. Beispielhaft benannt wird eine fehlerintolerante Kultur die *spielerisch* zu einer eher fehlertoleranten Kultur erprobt werden kann.

Eine weitere Übereinstimmung ergibt sich bei beiden Expertenteams hinsichtlich der Einschätzung von Spieleinflüssen auf die Beziehung zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen. Innerhalb der externen Expertengruppe ist die Wahrnehmung geteilt. Einige Vertreter berichten über überwiegend defensive Spielweisen von Fachabteilungen, die Beziehungen zu Fachabteilungen empfindlich stören. Die angenommene schwächere Ausgangsposition der Bildungsabteilungen wird mit spielerischen Niveauunterschieden zu Ungunsten der Bildungsakteure belegt. Sie entwickeln selten Ehrgeiz, Spiele gewinnen zu wollen, um sich für Folgespiele auf einer höheren Machtstufe zu positionieren.

Demgegenüber stehen sowohl Aussagen externer Experten und mehrheitlich der internen Experten, dass Bildungsabteilungen auf hohem Niveau spielen und souveräne Spielpartner für die Fachabteilungen darstellen. Die beschriebenen Spiele be-

sitzen eine kommunikative Perspektive, die einen kooperativen und vertrauensvollen Spielverlauf für beide Parteien ermöglicht. Ziel der Spiele ist es nicht, die *andere Mannschaft* zu besiegen, sondern gemeinsame Gewinnsituationen zu erstellen.

Ein relevantes Feld das von den externen Experten thematisiert wird liegt in der Bereitschaft der Bildungsakteure zu Änderung von Verhaltensweisen, wenn unterschiedliche Spielanforderungen das erforderlich machen. Eine solche Einstellung setzt Flexibilität und Empathie voraus, ist jedoch keine Garantie für eine transparente Spielweise.

### **6.9.2 Interpretation der Ergebnisse und Theorie–Praxis-Abgleich Kategorie Spiele**

Spiele stellen das Verbindungsglied zwischen der formalen und der informellen Struktur von Unternehmen dar. Teilweise werden sie in Organisationen formal angeordnet und im Spielentwicklungsprozess durch Akteure demokratisch erschlossen. Die Art der Platzierung und Durchführung von Spielen ermöglicht Lernprozesse für das Individuum und das Unternehmen. In die Rahmung fallen beispielsweise Spiele, die, wie von den Experten ausgeführt, zu Kulturveränderungen in Unternehmen führen können. Am Beispiel der fehlerintoleranten Kultur wurde verdeutlicht, das Spiele Raum geben, in bestimmten Situationen abweichende Verhaltensweisen – von bekannten Unternehmensnormen und Unternehmenswerten –, mit dem erklärten oder verdeckten Ziel der Kulturveränderung zu erproben. Haben die Spiele Erfolg, kann eine Überführung in organisationale Routinespiele als Teil des Metaspiels, das alle operierenden Spiele integriert, angestrebt werden.

Die Berücksichtigung und Einbindung emotionaler und rationaler Verhaltensweisen anderer Akteure durch Bildungsakteure unterstützt eine offensive und kooperative Spielform, wie sie in der Beziehungsarbeit zu den Fachabteilungen von den Experten beschrieben wird. Das integrative Vorgehen ermöglicht es den Bildungsabteilungen, ein Kräfteverhältnis zu den Fachabteilungen aufzubauen, das durch Machtgewinn gekennzeichnet ist, ohne ihn in den Vordergrund der Handlungsweisen zu stellen. Das Zusammenspiel von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen findet

auf formaler und informeller Ebene statt und kann eine mittlere bis hohe Komplexität entwickeln.

Unternehmensspiele beruhen nicht immer auf Freiwilligkeit. Die sich unter dem Zwang ergebenden Spiele scheinen insbesondere für Fachabteilungen problematisch zu sein, da sie ihren Spielpartner in Bezug auf Bildungslösungen nicht immer frei wählen können. Die Problematik der unfreien Spiele wird von den externen Experten beschrieben. Eine geringe Kooperationsbereitschaft und das Vermeiden von problemorientierten Interaktionen bilden eine Ausgangsposition, von der aus sich in der Regel defensive Spielstrategien seitens der Bildungsabteilungen ergeben. In einer solchen Konstellation stellen Bildungsabteilungen ihre Kompetenz unter Wert dar. Mit der Darstellung laufen Bildungsabteilungen Gefahr sich nachhaltig im Unternehmensgedächtnis zu deklassieren.

Zwei von den internen Experten benannte, in der Theorie nicht vorgestellte, Spielformen stellen das Spiel mit dem Risiko und das Spiel mit dem Glück dar. Während das Einlassen auf Risiken von den Bildungsakteuren bis zu einem gewissen Grad durch Annahmen, Erfahrungswissen, Rückgriff auf das Systemgedächtnis und anderes kalkuliert werden kann, unterliegt die Wette auf das Glück einem hohen Grad an Ungewissheit. Es scheinen beide Spielformen verknüpft zu sein. Wer mit dem Risiko spielt, kalkuliert den Faktor Glück ein, wer auf das Glück im Spiel hofft, muss mit dem Risiko rechnen.

## **6.10 Empirische Auswertung Kategorie Strategie**

### **Kategorie Strategie, externe Experten**

Um als Bildungsabteilung strategisch sinnvoll und zielorientiert handeln zu können, muss eine Auseinandersetzung derselben mit der Unternehmensstrategie erfolgen.<sup>649</sup> Dabei ist eine Berücksichtigung der Unternehmenswertschöpfungskette für den Leistungserstellungsprozess seitens der Bildungsabteilungen erstrebenswert. Die zugrundeliegende Strategie kann darin bestehen, Lern- und Wissensprozesse zu

---

<sup>649</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

initiieren, zu denen es bisher wenig Erfahrungswerte gibt, und die Intention aktiv zu kommunizieren. Auf dem Weg rückt beispielsweise Wissensmanagement als abteilungsübergreifender Prozess in das Unternehmensbewusstsein.<sup>650</sup> Die Sichtbarmachung von Bildungslösungen hat eine strategische Annäherung an die Unternehmensleitung und / oder an den Personalvorstand zum Ziel. Mit der Darstellung der Bildungslösungen als Wertschöpfungsfaktor wird das *commitment* der Geschäftsleitung für die Umsetzung derselben anvisiert.<sup>651</sup> In einigen Unternehmen hat die Bearbeitung von Wissensprozessen eine starke Lobby, die es Bildungsakteuren erleichtert, Innovationen umzusetzen. Die Entwicklung einer mikropolitischen Durchsetzungsstrategie durch Bildungsabteilungen kann zur Beschleunigung und Verstärkung von Veränderungsprozessen beitragen.<sup>652</sup>

Das darauf basierende *standing* hilft den Bildungsabteilungen bei der Abstimmung mit Fachabteilungen. Die externen Experten verdeutlichen, dass die Strategie aufgegriffen werden sollte, die Entwicklung individualisierter Lösungen für Fachabteilungen stärker als bisher zu verfolgen. Damit einhergehend wird die Erhöhung von Akzeptanz und *commitment* seitens der Fachabteilungen vermutet.<sup>653</sup>

Die externen Experten nehmen auch wahr, dass in vielen Unternehmen jedoch gerade die Annäherung an die Unternehmensleitung und an strategische Unternehmensziele mit Schwierigkeiten für die Bildungsabteilungen verbunden ist. Strukturvorgaben verhindern oder behindern einen direkten Austausch mit der Führungsriege.<sup>654</sup>

Der Entwicklung von Erfolgsmodellen wird, als relevanter strategischer Ansatz, Bedeutung beigemessen. Die Erfolgsmodelle können sich unterschiedlich gestalten. Beispielsweise kann ein geschicktes Bildungsmarketing die Positionierung von Bildungsabteilungen in Unternehmen positiv beeinflussen.<sup>655</sup> Zielführend kann auch die strategische Besetzung von relevanten Unternehmensprozessen und Unter-

---

<sup>650</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>651</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

<sup>652</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 2, E.E., Zitat 2.

<sup>653</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 5, E.E., Zitat 2.

<sup>654</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 6, E.E., Zitat 1.

<sup>655</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

nehmenspositionen sein.<sup>656</sup> Die Positionen und Funktionen sollten möglichst nicht durch andere Akteure besetzt sein, um Machtkonflikte gering zu halten.<sup>657</sup>

Die Annahme, dass strategische Interessen des Handlungssystems Bildungsabteilung nicht mit denen seiner Akteure übereinstimmen müssen, wird mehrheitlich von den externen Experten vertreten. Sich daraus ergebende mögliche *Gefährdungen*, die benannt werden, bestehen darin, dass kompetente Personen Bildungsabteilungen verlassen, um in anderen Unternehmensbereichen Karriere zu machen, und parallel zu den Bildungsabteilungen Bildungsdienstleistungen anbieten und etablieren, die in Konkurrenz zu den traditionellen Angeboten stehen.<sup>658</sup>

Die Fähigkeit zum strategischen und reflexiven Denken von Bildungsakteuren stellt einen Faktor für den Erfolg von Bildungsabteilungen dar.<sup>659</sup> Die aus den Denkprozessen abgeleiteten Resultate können in einer Modifikation von Bildungsstrategien<sup>660</sup> und / oder E-Learning Strategien<sup>661</sup> münden.

Gegenüber den offensiven, auf Veränderung ausgerichteten Strategien werden von einigen Bildungsakteuren auch defensive Strategien zur Erhaltung der Systemstabilität verfolgt. So werden beispielsweise Innovationen nicht vorangetrieben bzw. nicht unterstützt.<sup>662</sup>

### **Kategorie Strategie, interne Experten**

Eine strategische Ausrichtung von Bildungsaktivitäten an der Unternehmenswertkette in Verbindung mit einem strategischen Kommunikationsprozess hilft Bildungsabteilungen, in den Fokus von Unternehmensleitungen zu rücken und den bisherigen Stellenwert von Bildungsabteilungen in den Unternehmen anzuheben. Hierzu wird eine aktive und transparente Bildungsarbeit erforderlich, die verdeutlicht, dass Bildungsakteure in der Lage sind, nicht nur reaktiv auf Bedarfe zu reagie-

---

<sup>656</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 10, E.E., Zitat 1.

<sup>657</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 6, E.E., Zitat 2.

<sup>658</sup> Vgl. ebd., Zitat 3.

<sup>659</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 2, E.E., Zitat 3.

<sup>660</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 9, E.E., Zitat 2.

<sup>661</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 2, E.E., Zitat 4.

<sup>662</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 10, Zitat 2.

ren, sondern sich aktiv an der Entwicklung von Strategien zu beteiligen, die zukunftsweisende Formen von organisationalen Lern- und Wissensprozessen sichern.<sup>663</sup> Die Vorgehensweise kann politische Entscheidungsprozesse auf Unternehmensleitungsebene unterstützen.<sup>664</sup> Von den internen Experten wird verdeutlicht, dass nicht in allen Unternehmen derselbe Weg gegangen wird.<sup>665</sup>

Eine Annäherung von Bildungsabteilungen an die Unternehmensleitung kann auch über alternative Strategien erfolgen. Die Ankopplung von Bildungsabteilungen an die Personalentwicklungsabteilungen dient als probate Strategie. Zu berücksichtigen ist, dass Personalentwicklungsabteilungen in Unternehmen unterschiedliche Ziele verfolgen und sich teilweise in einer strategischen Neuausrichtung befinden.<sup>666</sup>

Als Strategie, die Akzeptanz von innovativen Bildungslösungen innerhalb der Unternehmen zu erhöhen, wird für Bildungsabteilungen das Betreiben von Werbung<sup>667</sup> und Marketing<sup>668</sup> positiv beurteilt.

Die internen Experten beschreiben die Strategien von Bildungsabteilungen in der Mehrheit als offensiv und an den Unternehmenszielen ausgerichtet.<sup>669</sup> Die Strategien können sich innerhalb von Unternehmen unterschiedlich darstellen. So wird beispielsweise in Bezug auf Veränderungsstrategien auf die Relevanz des *commitment* der Unternehmensleitung verwiesen. Veränderungsstrategien werden in dem Zusammenhang von Bildungsabteilungen reaktiv gestaltet.<sup>670</sup> In anderen Unternehmen werden sie aktiv eingeleitet um das *commitment* der Unternehmensleitung zu erhalten.

Eine die Dynamik von Veränderungen aufgreifende Strategie ist die Gestaltung von (Selbst-)Darstellungen, die in der Fremdinterpretation positive Auslegung finden.<sup>671</sup>

---

<sup>663</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>664</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 19, I.E., Zitat 1.

<sup>665</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>666</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 12, I.E., Zitat 2.

<sup>667</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1.

<sup>668</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

<sup>669</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 15, I.E., Zitat 2.

<sup>670</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>671</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

Bildungsakteure sind gefordert, Expertise, Reputation und Autorität gegenüber *mächtigeren Akteuren* zu verdeutlichen.<sup>672</sup>

### **Ergebnisvergleich Kategorie Strategie**

Die strategische Ausrichtung der Bildungsstrategie an Unternehmensstrategie und Unternehmenszielen wird von beiden Expertengruppen als relevanter Faktor für die Entwicklung von Bildungsdienstleistungen im Rahmen einer Lernenden Organisation gesehen. Eine enge Ausrichtung von Bildungsdienstleistungen an die Unternehmenswertschöpfungskette erhöht die Akzeptanz auf Seiten der Unternehmensleitung und ermöglicht eine Annäherung von Bildungsabteilungen an sie. Die externen und internen Experten berichten, dass eine solche Vorgehensweise nicht in allen Unternehmen möglich ist, da starre Strukturvorgaben Strategieprozesse regeln und den Aufbau neuer Kommunikationswege verhindern oder behindern.

Die internen Experten bemerken, dass die Annäherung an die Unternehmensleitung, durch die Ankopplung von Bildungsabteilungen an die Personalentwicklungsabteilungen erfolgen kann. Mit der Strategie wird ein indirekter Weg gewählt, den Kommunikationskanal zur Unternehmensleitung auszubauen, basierend auf der Annahme, dass Personalentwicklungsabteilungen einen engeren Kontakt zum *top-management* pflegen.

Die strategische Platzierung von Lern- und Wissensprozessen im Sinne einer Lernenden Organisation erscheint den externen und internen Experten als angemessenes Mittel, Bildungsabteilungen im Unternehmenskontext stärker zu positionieren. Die Fokussierung auf Wissensmanagement stellt hierfür in zahlreichen Unternehmen eine Ausgangslage dar, da das Thema nicht besetzt wird oder häufig Unklarheit darüber herrscht, wo es verantwortlich im Unternehmen angesiedelt ist. Die Besetzung des Prozesses, inklusive einer verantwortlichen Position, könnte den Aufbau eines Erfolgsmodells für Bildungsabteilungen darstellen, dessen Relevanz von den externen Experten beschrieben wird.

---

<sup>672</sup> Vgl. Übersicht 9, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1.



Beide Expertengruppen betonen, dass mit der Platzierung von Lern –und Wissensprozessen die Strategie von Bildungsabteilungen verbunden sein sollte, (Selbst-) Darstellungen mit dem Ziel zu entwickeln, sie von der Unternehmensleitung und den anderen Abteilungen positiv interpretieren zu lassen. Unterstützung findet die Vorgehensweise durch ein begleitendes Bildungsmarketing und den Einsatz adäquater Werbung.

Die Ausführungen der externen und internen Experten beschreiben einen überwiegenden Einsatz offensiver Strategien durch Bildungsabteilungen, die auf soziale Veränderungsprozesse ausgerichtet sind. Die externen Experten merken an, dass in einigen Unternehmen defensive Strategien von Bildungsabteilungen verwendet werden, um Innovations- und Wandlungsprozesse zu verhindern bzw. zu behindern.

Die externen Experten weisen auf die Bedeutung einer mikropolitischen Durchsetzungsstrategie für Bildungsakteure hin. Sie erfordert strategische und systemische Unternehmenskenntnisse.

Eine mögliche *Gefahr* für Bildungsabteilungen wird von den externen Experten darin gesehen, dass strategisch durchsetzungsstarke Bildungsakteure innerhalb des Unternehmens auf Positionen zu wechseln versuchen, die aus Sicht der Unternehmensleitung bedeutsamer sind.

### **Interpretation der Ergebnisse und Theorie–Praxis-Abgleich Kategorie Strategie**

Die stärkere Ausrichtung der Bildungsstrategie an den Unternehmenszielen ermöglicht es Bildungsabteilungen, ein akzeptierter Handlungspartner bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien zu werden. Mit der Perspektive rückt die Anbindung von Bildungsdienstleistungen an die Unternehmenswertschöpfungskette in den Vordergrund. Damit verbunden wird der Messbarkeit von Erfolgsfaktoren erhöhte Aufmerksamkeit zuteil. Solche Ergebnisse können wiederum von der Unternehmensleitung als strategische Entscheidungsgrundlage aufgegriffen werden.

Die Ankopplung von Bildungsabteilungen an die Personalentwicklung stellt eine angepasste Strategie im Rahmen der Zielerreichung *Annäherung an die Unterneh-*

*mensleitung* dar. Da ein direkter Weg aufgrund von Strukturvorgaben nicht immer möglich ist, wenden Bildungsakteure im Spielverlauf flexible Strategien an, die es ihnen ermöglichen, das Ziel auch auf Basis unterschiedlicher Spielsituationen zu erreichen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit wird durch eine reflexive, strategische und systemische Denkweise von Bildungsakteuren erhöht.

Die Positionierung innovativer betrieblicher Bildungsdienstleistungen wird durch eine Annäherung an die Unternehmensleitung gefördert. Einer Positionierung von Wissensmanagement durch Bildungsabteilungen, als eingeleiteter strategischer Prozess, kann von Seiten des Systems ein erhöhtes Vertrauen auslösen.

Erfolgreiche Strategien bedürfen einer erfolgreichen Darstellung. Das fordert von den Bildungsakteuren, die genutzten Strategien so zu präsentieren, dass sie von anderen Akteuren positiv interpretiert werden. (Selbst-) Darstellungen können Unterstützung durch Marketingstrategien und Werbemaßnahmen erfahren. Die Ansprache der Zielgruppen ist den jeweiligen Aktivitäten anzupassen, um im Rahmen der Fremdinterpretation positive Resonanz zu erlangen.

Eine solche offensiv orientierte Vorgehensweise der Bildungsakteure bedarf der Bereitschaft, das strategische Verhalten an sich ändernde Situationen anzupassen. Das *managen* von Innovations- und *change*-Prozessen, kann mit strategischen Verhaltensveränderungen einher gehen.

Die von den externen Experten aufgeführte Bildungsstrategie kann der Veränderungsstrategie zugeordnet werden. Die Bildungsstrategie stößt organisationale Lernprozesse an, die messbare Veränderungen zur Ausgangssituation aufweisen. Ziel ist es, soziale Innovationen zu steuern, die das Handlungssystem von Akteuren und organisationale Strukturen verändern.

Die von einem externen Experten beschriebene mikropolitische Durchsetzungsstrategie findet in Machtspielen ihre Wirksamkeit. Bildungsakteure, die die politische Strategie verfolgen, berühren sowohl die formale als auch die informelle Organisationsebene. Auf formaler Ebene werden Hierarchien beachtet, auf informeller Ebene Netzwerke aktiviert, die analog der Veränderungsstrategie die Veränderung des Handlungssystems von Akteuren und Strukturen des Unternehmens unterstützen.

In Machtspielen können unterschiedliche Machstrategien Anwendung finden. Die von den internen Experten angeführte Kommunikationsstrategie verlangt die Reflexivität von Bildungsakteuren und die Kompetenz derselben, die neuen Erkenntnisse umzusetzen.

## 6.11 Empirische Auswertung Kategorie System

### Kategorie System, externe Experten

Von den externen Experten wird das System Organisation von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen als Unternehmen begriffen, das sich an der klassischen Wertschöpfungskette Einkauf, Produktion und Vertrieb ausrichtet. Ursächlich hierfür sind die in den Bereichen messbaren Faktoren.<sup>673</sup> Von dem Verständnis wird die Unternehmensstruktur geprägt und davon abhängig das Selbstverständnis und der Stellenwert von Bildungsabteilungen innerhalb von Organisationen. Das Selbstverständnis und der Stellenwert von Bildungsabteilungen werden von den externen Experten als gering eingestuft. Vorrangig wird hierzu angemerkt, dass Bildungsabteilungen zum einen zu weit von der Wertschöpfungskette der Unternehmen entfernt sind<sup>674</sup>, zum anderen deutlich hinter dem Stellenwert von Personalentwicklungsabteilungen stehen.<sup>675</sup> Als schwierig wird die Einschätzung des Wertes von Bildung<sup>676</sup> und die Messbarkeit von Bildung benannt.<sup>677</sup> Darauf basierend ergeben sich für die Bildungsabteilungen Probleme neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.<sup>678</sup> Hauptsächliches Beurteilungskriterium ist der Kostenfaktor. Aufgrund von fehlenden messbaren Indikatoren kann es aber nur Annahmen über den angestrebten monetären Ertrag und andere Faktoren, wie z. B. Umsetzung und Nachhaltigkeit in Arbeitsprozessen geben. Demgegenüber steht die Einschätzung, dass Bildungsabteilungen Auslöser für einen Wettbewerbsvorteil sein können, wenn es ihnen gelingt, Lern- und Wissensprozesse so zu gestalten, dass sie sowohl individuelle als auch

---

<sup>673</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>674</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1, Unternehmen 5, E.E., Zitat 2.

<sup>675</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 6, E.E. Zitat 1.

<sup>676</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 8, E.E., Zitat 1.

<sup>677</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 2, E.E., Zitat 2.

<sup>678</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 9, E.E., Zitat 2.

kollektive Lernprozesse auslösen und in einer verbesserten Alternative zur Ausgangssituation im Sinne einer Lernenden Organisation münden.<sup>679</sup> Der Vorgang ist mit einer Perspektivenerweiterung und Neupositionierung der Bildungsabteilungen verbunden. Die bisher vorrangig auf die Gestaltung von (Standard-) Lernprozessen ausgerichteten Bildungsabteilungen müssen sich nun auf die Entwicklung bedarfsgerechter Lern- und Wissensmanagementprozesse konzentrieren.

Die Verantwortlichkeiten für das organisationale Wissensmanagement wird von den externen Experten aus technischer Perspektive insbesondere den IT-Abteilungen<sup>680</sup> und den Vertrieb<sup>681</sup> zugeschrieben, in denen die zeitkritische Wissensvermittlung einen unmittelbaren und messbaren Wettbewerbsvorteil erzeugen kann. Diesbezüglich sind jedoch auch Veränderungen spürbar, die die Gestaltung von Wissensmanagementprozessen stärker in die Verantwortung von Bildungsabteilungen legen.<sup>682</sup> Sie sind aufgefordert, die Prozesse abteilungsübergreifend zu organisieren und um die soziale Komponente zu erweitern. Das kann sowohl eine Stärkung der Stabsfunktion für Bildungsabteilungen bedeuten<sup>683</sup> als auch die stärkere Integration von Bildung in Linienabteilungen.<sup>684</sup> Das *commitment* der Geschäftsleitung wird als Voraussetzung gesehen.<sup>685</sup>

### **Unterkategorie Systemisches Denken, externe Experten**

Als systemisches Denken von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen in Großunternehmen wird von den externen Experten der Wille, einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu leisten, benannt. Die Entscheidung hierzu wird in einem damit verbundenen Wandel von bisherigen Denkmustern von Bildungsverantwortlichen und Fachvorgesetzten gesehen. Zur Umsetzung ist eine stärkere Zusammenarbeit der Bildungsabteilungen mit der Personalentwicklung und auch mit der Organi-

---

<sup>679</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 10, E.E., Zitat 1.

<sup>680</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 2, E.E., Zitat 3.

<sup>681</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 6, E.E., Zitat 2.

<sup>682</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 6, E.E. Zitat 3.

<sup>683</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 7, E.E., Zitat 1.

<sup>684</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 2, E.E., Zitat 4.

<sup>685</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 8, E.E., Zitat 2.

sationsentwicklung notwendig.<sup>686</sup> Dabei sollten Bildungsabteilungen verstärkt das Thema Wissensmanagement als Ressource gestalten und als Thema besetzen, das einen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen leisten kann.

### **Unterkategorie Kultur, externe Experten**

Die Unternehmenskultur wird von den externen Experten als entscheidend für die Ausbildung des Selbstverständnisses von Weiterbildungsabteilungen empfunden.<sup>687</sup> In vielen Unternehmen wirkt sich die Unternehmenskultur in Bezug auf Bildung rückständig und innovationshemmend aus.<sup>688</sup>

Das kulturelle Selbstverständnis der Bildungsabteilungen in Großunternehmen wird überwiegend negativ dargestellt. Es scheint von Nicht-Entscheidungen<sup>689</sup> und Nicht-Teilen-Wollen von Wissen<sup>690</sup> geprägt zu sein. Darüber hinaus wird eine niedrige Innovationskultur gesehen, die sowohl den Bildungsabteilungen als auch den Fachabteilungen zugeschrieben wird.<sup>691</sup> Die Wahrnehmung besteht darin, dass Fachabteilungen Stellen oft aus rein fachlichen Gründen mit Personen besetzen, die keinen oder nur einen geringen Bezug zu den Themen Bildung und Personalentwicklung haben. Die Folge: eine innovative Zusammenarbeit mit Bildungsabteilungen wird behindert. Verstärkt wird der Aspekt durch die überwiegend technische Ausrichtung der Unternehmen<sup>692</sup>, wodurch nach wie vor Produktinnovationen in den Vordergrund gestellt werden. Des Weiteren wird die Bildungskultur deutscher Unternehmen im Vergleich zu der in Unternehmen anderer Länder durch Regelungen und Zertifizierungen geprägt<sup>693</sup>, was die Entwicklung innovativer Handlungsweisen erschwert.

Konsens besteht darüber, dass das Sprechen einer *gemeinsamen Sprache* und damit einhergehend ein besseres gegenseitiges Verständnis die Zusammenarbeit von Bil-

---

<sup>686</sup> Vgl. Übersicht 10a, Unternehmen 7, E.E., Zitat 1.

<sup>687</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 8, E.E. Zitat 1.

<sup>688</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 10, E.E., Zitat 1.

<sup>689</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

<sup>690</sup> Vgl. Übersicht 10b., Unternehmen 8, E.E., Zitat 2.

<sup>691</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>692</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 4, E.E. Zitat 1.

<sup>693</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

dungsabteilungen und Fachabteilungen, aber auch eine Zusammenarbeit der Bildungsabteilungen mit anderen Linienabteilungen, deutlich verbessern kann. Angeschoben und unterstützt werden kann der Prozess durch die Unternehmensleitung, die die Art des Umgangs vorleben sollte.<sup>694</sup>

### **Kategorie System, interne Experten**

Hinsichtlich des Systems Organisation ist bei den internen Experten eine deutliche Konzentration auf das Segment der Umwelt und des Marktes erkennbar. Handlungen, die im System Unternehmen durchgeführt werden, sind auf Gewinnmaximierung ausgerichtet. Dabei wird ein deutlicher Branchenbezug<sup>695</sup> hergestellt, der Auswirkungen auf die interne Entwicklung von Bildungsarbeit zu haben scheint.<sup>696</sup>

Das In-Kontakt-Treten mit der Umwelt erhöht die Komplexität der individuellen und kollektiven Unternehmensprozesse. Die Notwendigkeit einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit wird protegiert.<sup>697</sup>

Ein weiterer Faktor, der starke Auswirkungen auf unternehmensinterne Strukturen und Prozesse und damit auf Handlungen ausübt, liegt in der Fusion von Unternehmen.<sup>698</sup>

Die Einschätzung des Stellenwertes und die Wahrnehmung des Selbstverständnisses von Bildungsabteilungen bei den internen Experten sind positiv. Dieser Eindruck der Wertschätzung von Bildungsabteilungen wird insbesondere durch eine enge Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung geprägt.<sup>699</sup> / <sup>700</sup> Darüber hinaus kommt der technologischen Seite eine hohe Bedeutung zu. In Unternehmen, die eine starke technologisch ausgerichtete Unternehmenskultur haben, wirkt dieselbe auch auf die Bildungsarbeit.<sup>701</sup> / <sup>702</sup>

---

<sup>694</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 10, E.E., Zitat 2.

<sup>695</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>696</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>697</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 16, I.E., Zitat 2.

<sup>698</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>699</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1 und Zitat 2.

<sup>700</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1.

<sup>701</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 13, I.E., Zitat 1.

### **Unterkategorie Systemisches Denken, interne Experten**

Aus der Perspektive der internen Experten erhält die technische Komponente im Bereich der Bildungsarbeit Bedeutung, wenn sie die als Teil des Systems unterstützt. Dabei wird vordergründig an Lernplattformen, Wissensmanagementsysteme, Webumgebungen und (virtuelle) Kommunikationsumgebungen gedacht.<sup>703 /704</sup> Technik kann als Auslöser für Veränderungsprozesse dienen. In dem Zusammenhang erweitert sich die Sichtweise auf die technische Produktpalette der Unternehmen. Die Produktinnovation führt zum Perspektivenwechsel, der soziale Innovationen und Prozessinnovationen integriert.<sup>705</sup>

### **Unterkategorie Kultur, interne Experten**

Die Unternehmenskultur hat Auswirkungen auf unterschiedliche Handlungssysteme. Die Experten nehmen in Bezug auf Bildungsarbeit Kulturunterschiede wahr, je nachdem, ob es sich um akademisch geprägte Unternehmen<sup>706</sup>, technisch geprägte Unternehmen<sup>707</sup> oder nicht-akademisch geprägte Unternehmen handelt.<sup>708</sup> In akademisch geprägten Unternehmen wird die Kompetenz des selbstgesteuerten Lernens bei den MitarbeiterInnen als höher wahrgenommen als in Unternehmen mit niedrigem Akademikeranteil. Die Stärke der technisch ausgerichteten Unternehmen liegt in der Produktinnovation. Soziale Innovationen und Prozessinnovationen treten dahinter zurück.

Das kulturelle Selbstverständnis von Bildungsabteilungen ist kritisch geprägt. Verbalisierte Wahrnehmungen wie *fehlerintolerante Kultur*<sup>709</sup>, *konservative Kultur*<sup>710</sup> und *rückständige Kultur*<sup>711</sup> werden in einen negativen Kontext integriert.

---

<sup>702</sup> Vgl. Übersicht 10, Unternehmen 15, I.E., Zitat 2.

<sup>703</sup> Vgl. Übersicht 10a, Unternehmen 17, I.E., Zitat 1.

<sup>704</sup> Vgl. Übersicht 10a, Unternehmen 13, I.E., Zitat 1.

<sup>705</sup> Vgl. Übersicht 10a, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>706</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>707</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>708</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>709</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 16, I.E., Zitat 2.

<sup>710</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>711</sup> Vgl. Übersicht 10b, Unternehmen 13, I.E., Zitat 1.

Darüber hinaus werden Bereichskulturen gesehen, die die innovativen betrieblichen Bildungsangebote beeinträchtigen. Es wird jedoch auch angemerkt, dass sich daraus eine Herausforderung für die Bildungsabteilung ergibt, unterschiedliche Bereiche stärker zu vernetzen, um Barrieren abzubauen und damit die Unternehmenskultur zu verändern.

### **Ergebnisvergleich Kategorie System**

In der Kategorie System kommen die Experten zu dem Ergebnis, dass die Bedeutung der Ausrichtung von Bildungsarbeit an der Wertschöpfungskette des Unternehmens, geprägt durch die Anforderungen des Marktes und der Umwelt, wächst. Die externen Experten sehen es als erforderlich an, messbare Indikatoren für die Bildungsarbeit zu entwickeln. Daraus resultieren erschwerte Bedingungen für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Die internen Experten nehmen systemische Auswirkungen auf die Bildungsarbeit durch die Dynamik und die Komplexität der Unternehmen wahr.

Um Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten ist es sinnvoll die Qualität von Bildungsarbeit zu steigern. Dafür wird eine stärkere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit anvisiert. Der Lösungsweg wird auch von den externen Experten unterstützt. Sowohl die Stärkung von Stabsfunktionen als auch die stärkere Integration von Bildung in Linienabteilungen werden benannt.

Besondere Aufmerksamkeit erfährt die Lernende Organisation. Gelingt es Bildungsabteilungen Lern- und Wissensprozesse zu gestalten und durchzuführen die das Individuum, das Kollektiv und das System einbeziehen, erfahren Unternehmen einen nachhaltigen Entwicklungsprozess. Die kontinuierliche Gestaltung des Prozesses hilft Bildungsabteilungen sich stärker innerhalb von Unternehmen zu positionieren.

Bei wenigen Experten liegen Erfahrungen über Fusionen vor, die Unternehmensstrukturen und Unternehmensbereiche verändern und die Bildungsarbeit vor die



Herausforderung stellen, sehr schnell Prozesse zu entwickeln, die Lernen, Wissen und Integration verbinden.

Die Einschätzung des Stellenwerts und die Wahrnehmung des Selbstverständnisses von Bildungsabteilungen werden von den externen und den internen Experten unterschiedlich gesehen. Während beide Qualitäten von den externen Experten gering eingeschätzt werden, werden sie von den internen Experten deutlich positiver bewertet.

Die externen Experten fordern eine stärkere Ausrichtung von Bildungsarbeit an die Wertschöpfungskette des Unternehmens. Damit kann eine stärkere Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung verbunden sein und / oder der gezielte Einsatz der Ressource Wissensmanagement.

Mit Veränderungsprozessen befasst sich die systemische Sichtweise der internen Experten. Insbesondere die technischen Innovationen stehen in Unternehmen als Auslöser von Veränderungsprozessen. Bildungsabteilungen können Veränderungsprozesse hinsichtlich sozialer Innovationen und Prozessinnovationen gestalten.

Die Ergebnisse der Unterkategorie Kultur zeigen, dass die Sichtweisen der externen und internen Experten Schnittstellen aufweisen. So vertreten beide Gruppen die Ansicht, dass die Unternehmenskultur Auswirkungen auf Handlungssysteme und somit auf die Bildungsabteilungen und deren Arbeit hat.

Sowohl die externen als auch die internen Experten sehen das kulturelle Selbstverständnis von Bildungsabteilungen kritisch. Während die externen Experten eine Veränderung der Kultur insbesondere in der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache mit den Fachabteilungen fordern, führt ein interner Experte prägnant auf, wie seine Bildungsabteilung Bereichskulturen über die Vernetzung von Führungskräften nachhaltig verändert.

## **Interpretation der Ergebnisse und Theorie–Praxis-Abgleich Kategorie System**

Im Vergleich zu den theoretischen Ausführungen zur Kategorie System wird deutlich, dass sowohl die externen als auch die internen Experten ein hohes Systemverständnis aufweisen. Die Umwelt und der Markt (Umwelt-Segment) werden als Einflussfaktoren benannt, die auf unternehmensinterne Strukturen und Prozesse Einfluss ausüben. Die Einflüsse werden in ihrer Komplexität gefiltert, zum einen durch eine Ausrichtung an der Wertschöpfungskette des Unternehmens, zum anderen durch abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Mit der Vorgehensweise können sinnvolle Reduktionen vorgenommen werden. Die abteilungsübergreifende Kommunikation ermöglicht eine (schnellere) Abstimmung darüber, welche Produkte und Prozesse eine sinnvolle Alternative zur Ausgangssituation darstellen. Die Abstimmungsprozesse bedürfen eines individuellen, kollektiven und organisationalen Vertrauens, dessen Basis Kommunikation als Ursache und Wirkung ist.

Die Branchenzugehörigkeit nimmt Einfluss auf die Stabilität und den sozialen und organisationalen Wandel von Unternehmen. Unternehmen, die unter geringem Druck stehen, sind auf die Erhaltung von Stabilität ausgerichtet, Unternehmen mit hohem Druck zeigen eine starke Tendenz zu Veränderungen. Davon betroffen ist die Bildungsarbeit, die Lern- und Wissensprozesse im Rahmen einer Lernenden Organisation arrangieren soll. Die Prozesse sind nicht unabhängig von Personal- und Organisationsentwicklung zu betrachten. Gleichzeitig sollen sie helfen die Unternehmensstabilität zu bewahren. Aus systemischer Denkweise bietet dazu die Ressource Wissen ein bereits vorliegendes, dennoch oft nicht bearbeitetes Mittel. Die Gestaltung und Steuerung von Wissensmanagementprozessen kann die Positionierung von Bildungsabteilungen fördern. Gegenwärtiges Wissen hat für die Gestaltung der Unternehmenszukunft eine hohe Relevanz. Das Initiieren derselben anhand von Reflexionsprozessen unterstützt den Wissensmanagementprozess: einerseits hilft sie das Wissen zu reduzieren, andererseits bietet sie die Möglichkeit, die Komplexität bestimmter zukunftsrelevanter Wissensthemen zu steigern. Darin inbegriffen sind auch Themen, die die Bildungsabteilungen selbst betreffen. Die Darstellung von Ergebnissen aus Reflexionsprozessen, im Rahmen von (Selbst-)Darstellungen, ist ein Weg, das Image innerhalb von Unternehmen auszubauen.

Dass die Unternehmenskultur das politische und kulturelle Konstrukt eines Unternehmens darstellt, das in die Abteilungen hineinwirkt und sich auf deren kulturelles Selbstverständnis auswirkt, wird von beiden Expertengruppen bestätigt. Hier kommt eine negative Sichtweise zum Ausdruck, in der die Kultur als Rückzugsraum und Schutzraum dient, aber Innovationen entgegensteht. Insbesondere die nicht-entscheidenden Entscheidungsprämissen unterstützten den Eindruck.

Der Wandel von Organisationskultur wird nicht ausschließlich durch einen gesellschaftlichen Wertewandel und somit durch Umwelteinflüsse ausgelöst. Interne Lern- und Wissensmanagementprozesse stoßen denselben ebenfalls an. Das wird am Beispiel des Vernetzungsangebotes für Führungskräfte verdeutlicht.

Mit der *Vernetzung der Systemkultur* durch Lern- und Wissensprozesse entwickelt sich eine gestärkte Kultur für Lern- und Wissensmanagementprozesse.

## **6.12 Empirische Auswertung Kategorie Veränderung**

### **Kategorie Veränderung, externe Experten**

Von Veränderungen, die Unternehmen betreffen, sind die Bereiche Kultur, Prozess, Mensch und Technik betroffen.<sup>712</sup> Sie lösen sozialen Wandel und / oder technischen Wandel aus. Bildungsabteilungen, die Veränderungsprozesse initiieren, müssen soziale Prozesse und technische Innovationen berücksichtigen und gegebenenfalls zusammenführen.

Die Gestaltung innovativer betrieblicher Lern- und Wissensprozesse kann eine Veränderung der Unternehmenskultur zur Folge haben. Die Unternehmenskultur wiederum hat Einfluss auf die Gestaltung von Lern- und Wissensprozessen. Obwohl sich Lern- und Wissensprozesse von Unternehmen zu Unternehmen sehr spezifisch gestalten, wird ein unternehmensübergreifender Trend beobachtet: das individuelle und kollektive Lernen unterliegt einem Veränderungsprozess.<sup>713</sup> Das hat zur Folge, dass Lernprozesse den Unternehmensbedürfnissen unter Berücksichtigung von

---

<sup>712</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 9, E.E., Zitat 1.

<sup>713</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 5, E.E., Zitat 1.

Umweltfaktoren anzupassen sind. Daran kann eine Änderung der Bildungsstrategie gekoppelt sein.<sup>714</sup> Ausschlaggebend für die erfolgreiche Veränderung sozialer Unternehmensprozesse ist, ob die MitarbeiterInnen durch Lern- und Wissensprozesse dazu bewegt werden ihr Verhalten nachhaltig zu verändern.<sup>715</sup>

Um sozialen Wandel in Unternehmen zu gestalten, werden häufig technische Innovationen initiiert. Gerade in den auf Produktinnovationen ausgerichteten Unternehmen erhalten technische Innovationen eine hohe Akzeptanz. Die sich aus diesen technischen Erfordernissen ergebenden Verhaltensänderungen von Akteuren, legitimieren den sozialen Wandel.<sup>716</sup>

Die Chance, die sich hieraus für Bildungsabteilungen ergibt, wird in der Gestaltung und Steuerung von Lern- und Wissensprozessen vermutet, die soziale Veränderungsprozesse wertschöpfend unterstützen und begleiten.<sup>717</sup> Damit verbunden ist eine Auseinandersetzung mit sich ergebenden Widerständen, die sich oft aus der bisher gelebten Kultur ergeben.<sup>718</sup>

### **Kategorie Veränderung, interne Experten**

Veränderungen in Unternehmen werden von den internen Experten vorrangig als soziale Veränderungsprozesse und technische Innovationen verstanden.

Die oben beschriebene, in vielen Unternehmen angestrebte Annäherung von Bildungsarbeit an die Personalentwicklung beinhaltet eine indirekte Perspektive der Annäherung von Bildungsarbeit an Organisationsentwicklung. Organisationsentwicklungsprozesse sind Veränderungsprozesse, die in der vorliegenden Untersuchung von Bildungsabteilungen beeinflusst werden.<sup>719</sup> Dies geschieht vorrangig durch die Initiierung neuer Lern- und Wissensarrangements mit zunehmend organi-

---

<sup>714</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 9, E.E., Zitat 2.

<sup>715</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 1, E.E., Zitat 1.

<sup>716</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>717</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 10, E.E., Zitat 1.

<sup>718</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 8, E.E., Zitat 1.

<sup>719</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

sationaler Bedeutung.<sup>720</sup> Der angestrebte Lernerfolg und Wissenszuwachs wird zum sozialen Erfolg, wenn eine nachhaltige, wertschöpfungssteigernde Verhaltensveränderung der UnternehmensmitarbeiterInnen am Arbeitsplatz umgesetzt werden kann. Davon betroffen ist auch die Überprüfung und Modifikation des eigenen Verhaltens von Bildungsakteuren.<sup>721</sup>

Einen häufigen Auslöser für soziale Veränderungsprozesse stellen technische Innovationen dar.<sup>722</sup> Mit der Unterstützung von Produktinnovationen durch Prozessinnovationen seitens der Bildungsabteilungen erfolgt ein möglicher Perspektivenwechsel. Werden originäre Prozessinnovationen als *add on* von Produktinnovationen durch die Fachabteilungen gestaltet<sup>723</sup>, wird eine zunehmende Übernahmetendenz von Beratungs- und Steuerungsleistungen hinsichtlich Prozessinnovationen durch Bildungsabteilungen protegiert.<sup>724</sup> Die Vorgehensweise bedarf, so die interne Expertenexpertise, der Unterstützung der Unternehmensleitung<sup>725</sup> und hilft Widerständen, die sich im Prozessverlauf ergeben, couragiert entgegenzutreten.<sup>726</sup>

### **Ergebnisvergleich Kategorie Veränderung**

Die die Kategorie Veränderung betreffenden Aussagen beider Expertengruppen stimmen vielfach in den Aussagen überein. Beide Gruppen konstatieren, dass wesentliche Veränderungsgrößen in Unternehmen in der Gestaltung sozialer Prozesse und technischer Innovationen liegen. Die Veränderung sozialer Prozesse ist an Verhaltensveränderungen von Akteuren gebunden. In vielen Unternehmen dienen technische Innovationen als Auslöser für sozialen Wandel. Sie legitimieren eine Dynamik bei der Erprobung neuer Verhaltensweisen und bei der nachhaltigen Umsetzung derselben in Routineprozesse.

---

<sup>720</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>721</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

<sup>722</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 13, I.E., Zitat 1.

<sup>723</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>724</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 14, I.E., Zitat 2.

<sup>725</sup> Vgl. ebd., Zitat 3.

<sup>726</sup> Vgl. Übersicht 11, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1.

Bildungsabteilungen können den organisationalen Wandel unterstützen. Sowohl die externen als auch die internen Experten sehen die Chance, Organisationsentwicklungsprozesse mit formalen und informellen Lern- und Wissensarrangements voranzutreiben. Ein möglicher Ansatzpunkt wird in der Ausrichtung von innovativen Bildungslösungen gesehen, die an wertschöpfende technische Innovationen geknüpft sind. Damit verbunden kann ein Anstieg von Prozessberatung durch Bildungsakteure in Fachabteilungen sein.

Die Gestaltung von Veränderungsprozessen beinhaltet den Umgang mit Widerständen. Die Machtposition innerhalb des Unternehmens und die Reflexionsfähigkeit in Bezug auf soziale und technische Wandlungsprozesse sind nach Auffassung der internen Experten dazu geeignet, Widerstände aufzulösen.

### **Interpretation der Ergebnisse und Theorie–Praxis-Abgleich Kategorie Veränderung**

Die Gestaltung von Veränderungsprozessen durch Bildungsakteure ist mit einer Ausweitung des Handlungssystems verbunden. Eine erweiterte Übernahme von Verantwortung für Prozesssteuerung über Abteilungsgrenzen hinweg bedeutet zunächst, dass Bildungsakteure bekannte Rollenzuweisungen überschreiten. Die Möglichkeit besteht im Rahmen eines Spiels, in dem das eigene Personal- und Handlungssystem entwickelt und darauf ausgerichtet wird, organisationale Personal- und Entwicklungsprozesse zu unterstützen. Wird für das Unternehmen mit dieser Vorgehensweise Erfolg erzielt, ist eine Integration derselben in das Metaspiel wahrscheinlich.

Mit dem Verlauf von Veränderungsprozessen kann eine organisationale Veränderung von Machtverhältnissen verbunden sein. Dass eine aktive, abteilungsübergreifende Gestaltung von sozialen Veränderungsprozessen durch Bildungsakteure die Machtposition von Bildungsabteilungen erhöht, wird in diesem Zusammenhang angenommen. Das ist der Fall, wenn es den Bildungsabteilungen gelingt, andere Handlungssysteme, insbesondere Fachabteilungen, zu aktivieren und zu befähigen, mit Änderungsprozessen, die über technische Innovationen hinausgehen, umzugehen.

In gemeinsamen Reflexionsprozessen sind auch Widerstände zu thematisieren. Widerstände sind selten Selbstzweck; sie verdienen es, auf die Berechtigung der ihnen zugrundeliegenden Einwände untersucht zu werden.

### **6.13 Zusammenfassende und interpretierende Darstellung der wesentlichen Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse**

Als Basis für die Zusammenfassung und Interpretation der wesentlichen Ergebnisse der Inhaltsanalyse dienen die aus der Theorie entwickelten Kategorien und ihre empirischen Ausprägungen aus Sicht der externen und internen PraktikerInnen (Experten). Eine ausführliche und unkommentierte Darstellung findet sich als tabellarische Übersicht im Anhang.

Handlungen von Akteuren auf mikropolitischer Ebene sind in Organisationen auf die Machterweiterung des Einzelnen und/oder des Kollektivs ausgerichtet. Um Ausgangssituationen zu verändern folgen Akteure i.d.R. zwei Strategien: Einerseits wird die Systemrationalität vorrangig auf der kollektiven Ebene durchbrochen, indem der Organisationslogik zuwidergehandelt wird, andererseits erhöht auf der individuellen Ebene der Aufbau von Vertrauen zu anderen handelnden Personen die Macht und das Handlungspotenzial des hinsichtlich der Vertrauensbildung agierenden Akteurs. Sein Machtgewinn wird an der Erhöhung seiner Entscheidungsbefugnis gemessen.

Sowohl die externen als auch die internen Experten beschreiben große Übereinstimmungen der Praxis und Theorie bezüglich der Handlungsweisen von Bildungsakteuren. In einem meist unreflektierten Rahmen richtet sich die Sichtweise von Bildungsabteilungen auf das Kollektiv und den ihn zugehörigen handelnden Individuen. Es gilt unterschiedliche Abteilungen und Personen zu akquirieren, für die und mit denen innovative Bildungsprozesse gestaltet und gesteuert werden. Dabei wird der Netzwerkarbeit eine steigende Bedeutung zugemessen. Die Netzwerkarbeit durchbricht auf der einen Seite die Organisationslogik, da sie Akteure aus unterschiedlichen Kollektiven zusammenführt und damit die Systemstruktur – punktuell – verändert. Auf der anderen Seite werden in Netzwerken häufig komplexe Themen bearbeitet, deren Unsicherheitsabsorption auf die Ausbildung von Vertrauen zwischen Individuen - auf formaler und informeller Ebene - angewiesen ist.

Das Agieren in Handlungssystemen, die sich in Organisationen als strukturierte Spiele darstellen fordern von Akteuren die Fähigkeit, Interaktionen mit unterschiedlichen PartnerInnen zu führen. Von den Experten wird festgestellt, dass Bildungsakteure Interaktionsprozesse gestalten, die die Reputation von Bildungsabteilungen innerhalb von Unternehmen erhöhen. Diese Vorgehensweise ist strategisch: Organisationale Interaktionen sind politisch, sie umfassen Macht- und Tauschprozesse, die den Austausch von Ressourcen, insbesondere in Form von Verhaltensweisen beinhalten. Die Verhaltensweisen von Akteuren bestimmen wiederum die organisationale Stabilität bzw. die organisationale Veränderungsbereitschaft. Bildungsabteilungen die ihr Handlungssystem und somit ihre Machtposition in Unternehmen erweitern wollen sind darauf angewiesen, dass ihre individuellen Akteure ihr Repertoire von Verhaltensweisen, in einem Reflexionsprozess, erweitern und erneuern.

Dieser und anderen Innovationen ist gemeinsam, dass die Gestaltung der zukünftigen Gegenwart in der gegenwärtigen Zukunft stattfindet und somit von einer hohen Unsicherheit bestimmt ist. Dieser Zustand bietet für Bildungsabteilungen jedoch die Chance, sich innerhalb von Unternehmen zu profilieren, da sie durch ihr originäres Aufgabenfeld in Form von Gestaltung (organisationaler) Lern- und Wissensprozesse über umfangreiche Erfahrungen hinsichtlich des Managements von Ungewissheit verfügen.

Die Darstellung dieser Kompetenz von Bildungsabteilungen gegenüber Kunden und der Unternehmensleitung schafft wiederum Vertrauen gegenüber den Bildungsakteuren. Das Vertrauen wird häufig mit der Zuteilung zusätzlicher Ressourcen belohnt, die es Bildungsabteilungen ermöglichen, an weiteren Machtspielen teilzunehmen. Bildungsabteilungen setzen dabei überwiegend auf kooperative Machtspiele. Die Realisierung gemeinsamer Vorhaben und Zielvorgaben z. B. mit Fachabteilungen und Personalentwicklung - gebunden an eine Problemdefinition, die die Lösung des Problems an die Expertise der Bildungsabteilungen koppelt - stärkt die Machtposition von Bildungsakteuren.

Generell schätzen die Experten den Aufbau von Vertrauen durch Bildungsakteure gegenüber Stabs- und Linienabteilungen als eine Machtquelle für Bildungsabteilungen ein. Mit der Erstellung einer Vertrauensbasis gelingt es Bildungsakteuren zu-



nehmend, Aufgaben von Personal- und Organisationsentwicklung zu übernehmen, die über die originäre Funktion der Entwicklung und Durchführung von Lernarrangements durch Bildungsabteilungen hinausgehen. Mit der einhergehenden Ausweitung des Handlungsfeldes steigt i. d. R. auch die Akzeptanz der Fachabteilungen gegenüber den Bildungsabteilungen. Die sich daraus ergebende Konsequenz mündet in der Erhöhung der Entscheidungsbefugnis von Bildungsabteilungen.

Mit der Durchsetzung eigener Interessen in organisationalen Ungewissheitszonen betreiben Bildungsakteure Mikropolitik. Für die Gestaltung und Umsetzung innovativer Lern- und Wissensarrangements ist das mikropolitische Handeln von Bildungsabteilungen von besonderer Bedeutung. In unterschiedlichen organisationalen Spielen kann der Wertschöpfungsbeitrag von Bildung politisch untermauert und mit Hilfe konkreter Lern- und Wissensarrangements aufgezeigt werden. Die Experten benennen Wissensmanagement in diesem Zusammenhang als das Vehikel, dass Bildungsabteilungen die Möglichkeit gewährt, die Entwicklung vom politisch reaktiv agierenden Bildungsdienstleister zum politisch aktiv agierenden Businesspartner zu vollziehen. In vielen Unternehmen wird das Thema Wissensmanagement aus einer rein technologischen Perspektive betrachtet. Für eine nachhaltige Etablierung des organisationalen Wissensmanagements ist jedoch der Einbezug sozialer Faktoren maßgeblich. Die Definition und Thematisierung dieser sozialen Notwendigkeiten durch Bildungsabteilungen und die geschickte Platzierung in vertikale und horizontale Kommunikationskanäle, bietet den Bildungsakteuren die Möglichkeit *Bildungsprobleme* politisch so zu platzieren, dass sie an der Lösung der Probleme vorrangig beteiligt sind.

Am Beispiel Wissensmanagement wird verdeutlicht, dass Bildungsabteilungen mit der Etablierung der politischen Bedeutung des Themas „Wissensmanagement“ mit einer Ressourcenzuweisung seitens der Unternehmensleitung zur Bearbeitung des Wissensmanagementprozesses rechnen können. Zugleich stellen das Wissen und der Umgang mit Wissen in Unternehmen eine Ressource dar, die für die Auswahl und Gestaltung zukunftsrelevanter organisationaler Lernprozesse bedeutsam sind. Bildungsabteilungen sind infolgedessen am sozialen Wandel in doppelter Hinsicht beteiligt. Einerseits ändert sich das eigene Handlungssystem durch Aufgabenerwei-

terung und andererseits beeinflussen sie sozialen Wandel in Unternehmen, indem sie Handlungssysteme durch innovative Lern- und Wissensarrangements verändern. Die direkte Beteiligung von Bildungsabteilungen an organisationalen Entwicklungsprozessen hat sowohl Auswirkungen auf die Rolle der Bildungsakteure als auch auf die Unternehmenskultur. Wenn an Bildungsakteure Ansprüche als GestalterInnen von (sozialen) Veränderungen und Innovationen gestellt werden erfährt die Bildungskultur in Unternehmen eine stärker sozial strukturelle Relevanz.

Spiele bieten Akteuren die Möglichkeit, Rollen zu erproben um den an sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Abweichungen von organisationalen Normen werden in Spielen toleriert, die TeilnehmerInnen können *neue Verhaltensweisen* in einem geschützten Rahmen erproben. Sozialer Wandel kann als Spiel und das Spiel als sozialer Wandel geübt werden.

Spiele beruhen in Unternehmen nicht immer auf Freiwilligkeit. *Unfreie Spiele* haben Auswirkungen auf die Akzeptanz des Spielverlaufs und auf die Spielergebnisse. Die TeilnehmerInnen gehen häufiger in Widertand zur Spielleitung als in *freien Spielen* bzw. die Spielleitung versucht den Widerstand durch erhöhte Autorität zu bekämpfen. *Unfreie Spiele* fließen selten in das Metaspiel eines Unternehmens ein. Für die erfolgreiche Gestaltung mikropolitischer Spiele zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen ist eine Definition von Spielen förderlich, die ein (relativ) ausgewogenes Machtverhältnis zwischen den Akteuren ermöglicht.

Die Spielverläufe werden von Strategien bestimmt, die das Handeln der Akteure hinsichtlich der Zielerreichung lenken. Die in Kapitel 2 dieser Arbeit vorgestellten Strategien unterstützen sowohl die individuelle Verhaltensveränderung als auch den kollektiven Wandel. Mit der Ausweitung ihres Handlungssystems befassen sich Bildungsabteilungen verstärkt mit Strategieentwicklung und Strategieumsetzung, die ihnen eine erfolgreiche Teilnahme in neuen Spielfeldern ermöglichen. Die Experten sehen die Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie und daraus ableitend die Entwicklung von Bildungsstrategien als Notwendigkeit für Bildungsakteure, um mikropolitisch die Durchsetzung der Bildungsstrategien inklusive ihrer Teilstrategien (z. B. Qualifizierungsstrategie, E-Learning-Strategie) sichern zu können.

Lern- und Wissensprozesse sind für das System Unternehmen jedoch nur zweckdienlich, wenn sie eine verbesserte Alternative zur Ausgangssituation darstellen. Die Gestaltung und Steuerung von Wissensmanagement stellt sich als ein solcher Prozess dar. Die Herausforderung für Bildungsabteilungen den Wissensmanagementprozess abteilungsübergreifend zu organisieren und um soziale Komponenten zu erweitern, verstärkt den Wandel bisheriger Denkmuster von Bildungsabteilungen. Ein rein strategisches oder rein systemisches Denken erweist sich für diesen Prozess als nicht hinreichend, die Interdependenz von strategischen und systemischen Denken wird notwendig. Auf dieser Basis kann Wissensmanagement als Prozess integriert werden, der die Komplexität des organisationalen Wissens reduziert und somit wiederum Raum für die Steigerung von Komplexität für organisationales Wissen schafft.

Die Vorgehensweise beruht auf Exklusion und Inklusion und ist typisch für Systemscheidungen. Alle Strukturen und Handlungssysteme von Unternehmen können von Exklusion und Inklusion betroffen sein. Für Bildungsabteilungen und Fachabteilungen erhalten Exklusion und Inklusion eine besondere Relevanz, wenn Bildungsprozesse eine Innovation darstellen, die die bisherige organisationale Bildungskultur brechen. Bekannte Kultur- und Verhaltensmuster werden durch Lern- und Wissensprozesse verletzt oder ersetzt (Exklusion), neue Kultur- und Verhaltensmuster werden inkludiert.

Veränderungsprozesse in Organisationen beinhalten Veränderungen von Machtverhältnissen. Gestaltet sich die Arbeit von Bildungsabteilungen bisher eher defensiv in Bezug auf Strategieentwicklung, Mikropolitik und *changemanagement*, so erfährt sie nach Expertenmeinung aktuell einen Umbruch. Die *neue Offensive* von Bildungsabteilungen zeigt sich insbesondere in zwei Bereichen: Zum einen werden innovative betriebliche Bildungsangebote arrangiert, die soziale Veränderungsprozesse wertschätzend und unterstützend initiieren und begleiten. Zum anderen erfolgt eine Übernahme von Beratungs- und Steuerungsleistungen hinsichtlich von Prozessinnovationen, die sowohl die personale als auch organisationale Entwicklung von Unternehmen zum Ziel haben.

Welche Konsequenzen das für die zukünftige Arbeit von Bildungsabteilungen mit sich bringt und welche Überschneidungen es zu den Handlungssystemen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gibt, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

## 7. Perspektiven-und kategorienübergreifende empirische Interpretation der Ergebnisse anhand der Oberbegriffe Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

Wurde in dem vorangegangenen Kapitel die Auswertung der Interviews anhand von Codesequenzen aus drei Perspektiven (Theorie, externe und interne Experten) durchgeführt mit dem Ziel, den Gegenstandsbereich zu strukturieren und empirische Ergebnisse innerhalb der Kategorien zu erhalten, erfolgt in diesem Kapitel eine kategorienübergreifende empirische Interpretation anhand der Oberbegriffe Organisationsentwicklung und Personalentwicklung mit dem Ziel, das Selbstverständnis der betrieblichen Praxis in prototypischen Modellen darzustellen.

[...] der Schlusspunkt der *semantischen Analyse* [besteht; Anmerk. d. Verf.] darin, die untersuchungsrelevanten Begriffe mit beobachtbaren Sachverhalten der Realität zu verknüpfen (Festlegung des empirischen Gehalts, empirische Interpretation der Begriffe). Mit anderen Worten: Es ist anzugeben, welche empirische Bedeutung den Begriffen zukommen soll, welche konkreten empirischen ‚Gegenstände‘ mit den sprachlichen Zeichen gemeint sein sollen. Je nach dem Abstraktionsgrad der Begriffe kann deren *empirische Interpretation* ein mehr oder weniger komplexer Vorgang sein.<sup>727</sup>

Die empirische Interpretation untersucht die Begriffe, denen in der sequenziellen Analyse von allen Akteuren eine auf den Gesamtuntersuchungsgegenstand bezogene Relevanz zu Teil wird. Die im Folgenden untersuchten Begriffe Organisationsentwicklung und Personalentwicklung werden in einem kurzen theoretischen Diskurs vorgestellt, um ihre semantische Gültigkeit zu garantieren. Die untersuchten Begriffe ergeben sich in vorliegender Arbeit aus der Sprache der Unternehmenspraxis und finden ihre Wertschöpfung in derselben, „weil davon ausgegangen wird, dass die dort praktizierten Redeweisen relevante Binnenperspektiven der Handelnden repräsentieren.“<sup>728</sup> Der theoretischen Begriffsklärung folgt die empirische Interpretation, die die organisationale Realitätsperspektive des Untersuchungsgegenstands beinhaltet.

---

<sup>727</sup> KROMREY, STRÜBING 2009, S.130.

<sup>728</sup> Ebd., S. 159.

Die untersuchten Begriffe Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, stellen Entwicklungsbereiche dar, die von den Interviewexperten in Bezug auf das System Unternehmen thematisiert werden und für sie von kategorienübergreifender Bedeutung sind. Die empirische Interpretation klärt, wie Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in der Praxis von BildungsexpertInnen im Kontext mikro-politischer Spiele zwischen Abteilungen verstanden werden.

## **7.1 Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in Unternehmen**

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Bedeutung von Machtspielen zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen bei der Gestaltung innovativer Weiterbildungsangebote. Der Fragestellung, welche Bedeutung und welchen Einfluss Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in diesem Kontext spielen, wird in diesem Kapitel nachgegangen. Der Schwerpunkt der Analyse liegt in der empirischen Interpretation der Aussagen der Experten. Eine kurze theoretische Begriffsklärung im Vorfeld der empirischen Interpretation hilft, die Begriffe zu verorten.

### **Begriffsklärung Organisationsentwicklung**

Der Begriff Organisationsentwicklung ist ein Nominalkompositum, das aus den Substantiven Organisation und Entwicklung zusammengesetzt ist. Betrachtet man beide Begriffe für sich, fällt eine Definition schon schwer, da sie jeweils abhängig von der zugrunde gelegten organisationstheoretischen Vorgehensweise ist.<sup>729</sup> Das Konstrukt Organisationsentwicklung verschärft das Problem des Definition Versuches aufgrund seiner fehlenden semantischen Ausprägung. Die unten aufgeführten Definitionen befassen sich infolgedessen nicht ausschließlich mit dem Begriff der Organisationsentwicklung. Sie betrachten einfürend die Begriffe der Organisation und Entwicklung aus soziologischer Perspektive. Darüber hinaus wird dem Konstrukt der

---

<sup>729</sup> Vgl. wirtschaftslexikon.gabler.de.

Lernenden Organisation Aufmerksamkeit geschenkt, da dieses sowohl in der eingangs aufgeführten theoretischen Einführung als auch in den Ausführungen der Experten eine wichtige Funktion einnimmt.

Der Begriff Organisation wurde in dieser Arbeit schon an anderer Stelle beschrieben und wird an dieser Stelle um Definitionen aus stärker soziologischer Perspektive ergänzt.

Eine Organisation ist [...] nichts anderes als ein Gebilde von Konflikten und ihre Funktionsweise das Ergebnis der Auseinandersetzungen zwischen den kontingenten, vielfältigen und divergierenden Rationalitäten relativ freier Akteure, die die zu ihrer Verfügung stehenden Machtquellen nutzen.<sup>730</sup>

Die Definition stellt die soziale, an Macht ausgerichtete Perspektive von Akteuren in den Vordergrund. Die hohe Dynamik, die sich durch permanente Konflikte ergibt beinhaltet implizit den Hinweis auf Veränderung, Wandel, Entwicklung und Verhandlung. Dabei bedingen sich Organisation und Akteur in ihrer Entwicklung gegenseitig.

Die strukturierte Gesamtheit menschlicher Beziehungen, die der Organisation zugrundeliegt und ihr allein Leben gibt, ist nicht passiv durch situative Zwänge geformt. Sie gehorcht ihrer eigenen Logik, ihrer eigenen Rationalität. Denn sie entspricht einer Gesamtheit von Machtbeziehungen, die sich als Spiele artikulieren, und in deren Rahmen relativ autonome Akteure ihre jeweiligen Interessen verfolgen und über ihrer Teilnahme am Ganzen verhandeln.<sup>731</sup>

### **Begriffsklärung Entwicklung**

Die Interessensvertretung von Akteuren sichert sowohl die Entwicklung der Organisation als auch die Entwicklung von Personal. Das geschieht vorrangig dann, wenn die Organisation ihren Akteuren *Belohnungen* in Aussicht stellt, für die es sich lohnt, Ressourcen zum Zwecke der Veränderung zu mobilisieren. Entwicklung kann im Rahmen von Organisationsentwicklung verstanden werden als

---

<sup>730</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 56-57.

<sup>731</sup> Ebd., S. 92.

Prozesse und Formen der Bewegung und Veränderung von sozialen Strukturen entweder zu anderen oder (von ‚niederen‘) zu ‚höheren‘, relativ stabilen Zustandsverhältnissen.<sup>732</sup>

Organisationale Entwicklungsprozesse unterliegen infolgedessen einem (scheinbaren) Paradox, hin von der Durchbrechung der Systemstabilität zu Wandlungsprozessen, die in Systemstabilität überführt werden sollen. Es ist eine Selektionsleistung von Organisation und Akteuren erforderlich, die hilft, die Dynamik der organisationalen Entwicklungsprozesse zu gestalten. Hierfür sind individuelle, kollektive und organisationale Kompetenzen notwendig.

Ein hohes Maß an Organisationalem Know-how und Kooperationsvermögen sowie ein auf die Steigerung der Beurteilungskraft ausgerichtetes Interpretationssystem sind demzufolge für die erfolgreiche ‚Entwicklung‘ Organisationaler Kompetenz notwendige Voraussetzung.<sup>733</sup>

Die organisationale Bereitschaft, neue Spiele zu lernen und kritisch zu reflektieren sowie in das Metaspiel zu überführen, entwickelt das System Lernende Organisation. Innerhalb des Prozesses wird auf das organisationale Gedächtnis zurückgegriffen und aufgrund der Wissensbasis die unbekannte Zukunft determiniert. Das Kreieren möglicher Zukunftsszenarien und die Anpassung an die Zukunft durch Lernbereitschaft und Verhaltensveränderung ermöglichen es der Organisation, neue Spiele und Verhaltensweisen zu erproben.

Kollektives Lernen nennen wir den Prozeß, durch den eine Gesamtheit von einem Handlungssystem angehörigen Akteuren neue Spielmodelle, mit ihren affektiven, kognitiven und relationellen Komponenten, lernen – das heißt, erfinden und festlegen. Diese Spiele, oder wenn man so will diese neue soziale Praxis, bringt zugleich eine neue Strukturierung des Handlungsfeldes zum Ausdruck und damit nicht nur andere Methoden, sondern auch andere Probleme und andere Ergebnisse, sowie ein anderes Handlungssystem, das sich auf andere Weise reguliert.<sup>734</sup>

Der sich fortwährend neu generierende Prozess hat zum Ziel, das Unternehmen zu schützen. Die Modifikation von Handlungssystemen verfolgt die Kompatibilität mit der Unternehmensumwelt.

Unter einer Lernenden Organisation wird ein wirtschaftswissenschaftliches und systemtheoretisches Modell innerhalb eines komplexen aber beeinfluss-

---

<sup>732</sup> HILLMANN, HARTFIEL 2007, S. 187.

<sup>733</sup> <http://www.abwf.de/content/main/publik/materialien/materialien48.pdf>, S. 48. Stand: 07.04.2011.

<sup>734</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 248-249.



baren Umfeldes verstanden, das zum Ziel hat, die Lernprozesse der gesamten Organisation und die seiner Gruppen und Mitarbeiter [...] zu fördern und in einen organisationalen Lernprozess zu integrieren, um durch Lernen und kontinuierliche gemeinschaftliche Selbsterneuerung die eigene Überlebensfähigkeit langfristig zu gewährleisten.<sup>735</sup>

Mit dieser Vorgehensweise wird eine nachhaltige Organisationsentwicklung angestrebt, die die Überlebensfähigkeit von Unternehmen in einer ungewissen Zukunft gewährleisten soll.

Bei der Anpassung an den technischen und sozialen Wandel sind Unternehmen auf kontinuierliche organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse angewiesen. Die Gestaltung derselben ist Risiko belastet, da nur Annahmen über zukünftige Ansprüche gemacht werden können, und alternativlos insofern, als das Ablehnen von Lern- und Entwicklungsprozessen die Überlebensfähigkeit von Unternehmen nicht dauerhaft sichert.

Man muß aufmerksam und offen sein für die Dimension des Lernens (learning), das durch eine Entscheidung herbeigeführt werden kann (soll), was eine Umschreibung dafür ist, daß jede Entscheidung immer auch unausweichlich eine Wette auf eine ungewisse Zukunft ist. Und es ist weder möglich noch wünschenswert, diese Ungewißheit auszumerzen, da sie erst das Entstehen von Neuem und damit den Wandel ermöglicht.<sup>736</sup>

Unternehmen, die die Zukunft als interpretierbar bzw. gestaltbar einschätzen steht ein höheres Entwicklungspotenzial zur Verfügung<sup>737</sup> als Unternehmen, die die Zukunft für nicht analysierbar halten und infolgedessen die Entscheidung zu lernen hinauszögern bzw. Ressourcen in Lernfelder investieren, die nicht modellhaft konstruiert werden, da sie sicher zu sein scheinen.<sup>738</sup>

Die Entwicklung einer Bildungsstrategie, die auf organisationale Veränderungsprozesse abzielt, ist im Rahmen von Organisationsentwicklung notwendig aber nicht hinreichend. Die Berücksichtigung und Integration von Strategien aus unterschiedlichen organisationalen Disziplinen hilft, die Komplexität der Zukunft zu simulieren.

---

<sup>735</sup> HAUN 2002, S. 173.

<sup>736</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 45.

<sup>737</sup> Vgl. <http://www.abwf.de/content/main/publik/materialien/materialien48.pdf>, S. 43-44. Stand: 07.04.2011.

<sup>738</sup> Ebd. S. 42-43.

Dem zugrunde liegt ein Verständnis von Organisationsentwicklung, das sich an die soziologische Perspektive anlehnt und darunter ein

Gesamtkonzept von Bemühungen, die unter Auswertung sozialwissenschaftl. Erkenntnisse, unter Berücksichtigung des beschleunigten sozialen Wandels und unter aktiver Beteiligung der Organisationsmitglieder auf eine langfristig-prozessuale Weiterentwicklung von Organisationen [...] <sup>739</sup>

versteht.

### **Begriffsklärung Personalentwicklung**

Analog dem Begriff Organisationsentwicklung handelt es sich bei dem Begriff Personalentwicklung um ein Nominalkompositum das aus verschiedenen theoretischen Perspektiven untersucht werden kann. Um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu sprengen, werden an dieser Stelle nur wenige Definitionen ausgewählt, die den Stellenwert von Personalentwicklung in Unternehmen vorstellen.

Personalentwicklung hat in Unternehmen eine stark abteilungsübergreifende unterstützende Funktion. Sie stellt die Entwicklung von Personal, welches als organisationale Humanressource begriffen wird, in den Mittelpunkt. Ihr haftet im theoretischen Diskurs häufig das Manko an, keinen direkten Beitrag für die Wertschöpfungskette von Unternehmen zu leisten.

Innerhalb der Wertkette ist die Personalentwicklung Teil der Personalwirtschaft und damit Element jener Sekundärprozesse, die die primären Prozesse beziehungsweise die betriebliche Leistungserstellung unterstützen. Sie hat also keinen unmittelbaren Konnex zu den primären Leistungsprozessen und den wertschöpfungsrelevanten Kernkompetenzen des Unternehmens. <sup>740</sup>

In der Definition wird als relevanter Bereich von Unternehmen die Produktion eingestuft, die materiell direkt messbare Ergebnisse liefert. Implizit liefert eine solche Definition einen Hinweis darauf, dass in Unternehmen die technische Entwicklung höher als die soziale Innovation eingestuft wird. Dennoch ist technischer Fortschritt auf die Entwicklung des Personals angewiesen und die Personalentwicklung aufge-

---

<sup>739</sup> HILLMANN, HARTFIEL 2007, S. 652–653.

<sup>740</sup> LAU 2008, S. 20.

fordert, sich an den Wertschöpfungsprozessen und Unternehmenszielen auszurichten.

Die *Personalentwicklung* umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die bestehenden Potentiale und Fähigkeiten der Beschäftigten im Unternehmen zu erweitern und für die Erreichung der Unternehmensziele nutzbar zu machen.<sup>741</sup>

Dazu kann sie sich innovativer Maßnahmen bedienen und ihr eigenes Handlungssystem anhand von Reflexionsprozessen kritisch hinterfragen. Die kontinuierliche Entwicklung von Personal hinsichtlich der organisationalen Zukunftsanforderungen erfolgt, wenn sich Personalentwicklung als solche ebenfalls entwickelt und als Teil des sozialen Wandels begreift. Dieses ist mit einer Verschiebung bisheriger Unternehmensspezifika verbunden.

Vor diesem Hintergrund werden soziale Innovationen gegenüber technologischen Innovationen zunehmend an Bedeutung für den wirtschaftlich relevanten Verwertungsprozess gewinnen bzw. wird in enger Verschränkung mit diesen über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, Regionen und Ländern entschieden werden.<sup>742</sup>

Hier kommt die enge Beziehung zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zum Tragen, die in der jüngeren Literatur beschrieben wird. Einige AutorInnen vertreten die Auffassung, dass Organisationsentwicklung als Teil von Personalentwicklung zu verstehen ist.

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.<sup>743</sup>

In der aktuellen Literatur finden sich Ansätze die das Verhältnis von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung als interdependent beschreiben.

[...] dass man sinnvollerweise Personal- und Organisationsentwicklung als interdependente Konzepte im Veränderungsprozess [...] verstehen sollte. Da beide ihrerseits von der Strategieentwicklung determiniert werden, werden sie zu Bestandteilen eines ganzheitlichen Change Management Konzeptes [...].<sup>744</sup>

Welche Bedeutung Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in der organisationalen Praxis haben, in welchem Verhältnis Bildungsabteilungen zu diesen

---

<sup>741</sup> GMÜR, THOMMEN 2006, S. 175.

<sup>742</sup> HOWALDT, SCHWARZ 2010, S. 85.

<sup>743</sup> BECKER 2009, S.4.

<sup>744</sup> ZINK 2009, S. 32-33.

Funktionen stehen und welche Auswirkungen und Verknüpfungen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung auf das Verhältnis von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen einnehmen, wird im nächsten Schritt der empirischen Interpretation anhand von prototypischen Modellen erläutert.

## **7.2 Prototypen des Verhältnisses von Bildungsabteilungen zu Fachabteilungen**

### **7.2.1 Prototyp 1: Klassisches Verständnis von Organisationsentwicklung (OE), Personalentwicklung (PE) und Weiterbildung (WB)**

Die überwiegende Anzahl der Experten sieht Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in organisationale Kontexte eingebunden, die durch ein traditionelles Verständnis von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung geprägt sind, in denen sie eigenständige Bereiche darstellen. Das Arbeiten in diesen Parallelwelten wird von den Experten als nicht hinreichend empfunden. Die Forderung liegt in einer stärkeren Zusammenarbeit von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Weiterbildung, um den komplexen und dynamischen Ansprüchen einer modernen (Lernenden) Organisation gerecht zu werden.<sup>745</sup> Dem wird auch die stärkere Ausrichtung von Bildungsaktivitäten an die organisationale Wertschöpfungskette zugeordnet. Um die Ziele zu erreichen wird die Entwicklung einer Bildungsstrategie und ihrer Teilstrategien durch Bildungsabteilungen nötig, die sich an Unternehmenszielen ausrichtet und den Handlungsspielraum von Bildungsabteilungen erhöht. Entscheidend wird dabei sein, Erfolg in Aussicht zu stellen und messbare Indikatoren zur Überprüfung des Erfolgs zu entwickeln. Das führt dazu, dass die Erweiterung des Handlungsspielraums von Bildungsabteilungen eine Einschränkung, Ergänzung oder Ausweitung und damit eine Regulierung des Handlungsspielraums von Personalentwicklung und /oder Organisationsentwicklung bedeuten kann, die eine Entwicklung des klassischen Modells ermöglicht, ohne es grundsätzlich in Frage zu stellen. Dadurch können in der Konstellation Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Weiterbildung die Machtverhältnisse verschoben werden. Bis-

---

<sup>745</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 7, E.E., Zitat 1 und Unternehmen 16, I.E., Zitat 1.

her gilt, dass Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in den Unternehmen einen deutlich höheren Stellenwert zugewiesen bekommen als die Weiterbildung.<sup>746</sup> Der Stellenwert wird durch die Unternehmenskultur und die damit verbundene Ressourcenverteilung begründet. Insbesondere Personalentwicklungsabteilungen stehen im direkten Vergleich zu Bildungsabteilungen. Als erfolgskritischer Unternehmensfaktor wird eine strategische Funktion bewertet, die der Personalentwicklung aber nicht der Weiterbildung zugesprochen wird.<sup>747</sup> Ein mögliches Konstrukt wird infolgedessen in der Instrumentalisierung von Weiterbildung durch Organisationsentwicklung und Personalentwicklung gesehen.<sup>748</sup>

### **7.2.2 Prototyp 2: Operative und strategische Übernahme von Aufgaben der PE und OE durch Bildungsabteilungen**

Eine Variante zum traditionellen Verständnis liegt in der Stärkung des Potenzials von Bildungsabteilungen, das in vielen Unternehmen in jüngerer Zeit vorangetrieben wird und die (Macht) Position von Bildungsabteilungen ausbaut. Hierbei übernehmen Bildungsabteilungen verstärkt Aufgaben von Personalentwicklungsabteilungen. Das Handlungssystem von Bildungsabteilungen vermischt sich infolgedessen mit dem anderer Akteure. Voraussetzung für eine solche Grenzüberschreitung im Rahmen der formalen Struktur und dem damit verbundenen Machtgewinn von Bildungsabteilungen ist der Aufbau bzw. Ausbau einer Vertrauensbasis durch die Bildungsakteure. Die Nutzung informeller Strukturen und Kommunikationswege bei der Definition abteilungsübergreifender Berührungspunkte, die parallel zur formalen Struktur bedient werden, hat Einfluss auf den Ausbau von Schnittstellen und Interdependenzen. An den Erfolg gebunden ist ein (mikro-)politisches Bewusstsein und Verhalten von Bildungsakteuren, das desto bedeutsamer wird, je komplexer das Handlungssystem ist. In einigen Unternehmen liegt der Schwerpunkt auf dem Ausbau operativer Prozesse durch die Einbindung von Bildungsabteilungen, die sowohl eine Stärkung der Bildungsabteilungen als auch der Personalentwicklungsabteilungen nach sich ziehen und mit einer gleichzeitigen Schwächung von Organisati-

---

<sup>746</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen, 5 I.E., Zitat 2.

<sup>747</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 6, E.E., Zitat 1.

<sup>748</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 16, E.E., Zitat 1.

onsentwicklung verbunden sind.<sup>749</sup> In anderen Unternehmen wird die Chance gesehen, den Stellenwert von Bildungsabteilungen durch die Einbindung in Strategieprozesse deutlich zu erhöhen.<sup>750</sup>

In beiden Fällen hat die Übernahme von (aktiven) Beratungsleistungen und Steuerungskomponenten hinsichtlich von Prozessinnovationen durch Bildungsabteilungen Bedeutung. Sie erhöht die Entscheidungsbefugnis derselben, an der ein Machtgewinn abgelesen werden kann.

Mit der Ankopplung an Personalentwicklungsprozesse ist indirekt eine Annäherung an strategische Organisationsentwicklungsprozesse verbunden. Durch das Entwickeln und Einbringen innovativer (Bildungs-)Strategien in Personalentwicklungsprozesse, die sich strategisch an Unternehmenszielen ausrichten, werden organisationale Lern- und Wissensprozesse unterstützt. Als Vehikel zur Steigerung der Machtposition von Bildungsabteilungen in Unternehmen eignet sich die Gestaltung und Steuerung von Wissensmanagementprozessen.

### **7.2.3 Prototyp 3: Diskrepanz zwischen dem Selbstverständnis und der Fremdwahrnehmung von Bildungsabteilungen**

Das tendenzielle Selbstverständnis von Bildungsabteilungen und Personalentwicklungsabteilungen ist das eines Dienstleisters und einer Serviceeinheit<sup>751</sup>, deren Hauptzielgruppe die Fachabteilungen sind. Hinzu kommen beratende Tätigkeiten, die reaktiv in das Leistungsportfolio fallen.<sup>752</sup> Die Beziehung zu Fachabteilungen wird als kooperativ und vertrauensvoll beschrieben. Sie ermöglicht es Bildungsinnovationen anzuregen, die organisationale Wissens- und Lernprozesse unterstützen. Dieses Selbstverständnis stellt für Bildungsabteilungen einen problematischen Faktor dar, da sie häufig nicht mit der Fremdwahrnehmung der Fachabteilungen übereinstimmt. Letztere nehmen Bildungsabteilungen stärker als Bildungsanbieter wahr, die ein Standardrepertoire aufgebaut haben und ausschließlich dieses verbreiten

---

<sup>749</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 12, I.E., Zitat 1.

<sup>750</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 15, I.E., Zitat 1.

<sup>751</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 14, I.E., Zitat 1.

<sup>752</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 18, I.E., Zitat 1.

wollen.<sup>753</sup> Daraus resultiert eine mangelnde Flexibilität von Bildungsabteilungen, sich auf den Kundenwunsch und dessen effiziente Lösung einzustellen.<sup>754</sup>

Eine weitere Barriere bildet der unterschiedliche Qualitätsanspruch, der an Bildungslösungen gestellt wird. Während bei den Bildungsabteilungen Wert auf didaktisch-methodisch anspruchsvolle Bildungsszenarien gelegt wird, die die Ansprüche einer modernen MitarbeiterInnen Bildung erfüllen, fordern Fachabteilungen häufig Bildungslösungen, die lediglich methodisch-didaktischen Mindestansprüchen genügen, jedoch eine hohe Relevanz für den Arbeitsplatz haben. Die Diskrepanz zwischen den Ansprüchen wird häufig nicht thematisiert und steht einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entgegen.<sup>755</sup> Die, zum Teil verdeckten, Probleme stören die Kommunikation zwischen den Bildungsabteilungen und den Fachabteilungen und behindern Vertrauensverhältnisse. Um nicht in eine Beziehung einzutreten, deren Status durch rein formal angeordnete Spiele definiert wird, kann von beiden Abteilungsformen die Selbstreferenz in Reflexionsphasen überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden. Damit verbunden ist die Bereitschaft, sich in die Sichtweisen und Bedürfnisse des Gegenübers zu versetzen.

#### **7.2.4 Prototyp 4: Abnehmende Diskrepanz zwischen dem Selbstverständnis und der Fremdwahrnehmung von Bildungsabteilungen.**

In Unternehmen, in denen Kommunikationsprobleme und Störungen des Vertrauensverhältnisses thematisiert und reflektiert werden, kann ein *Imagewandel* von Bildungsabteilungen beobachtet werden. Der Anspruch, Servicedienstleister zu sein, führt zu einer stärkeren Bindung an Fachabteilungen aufgrund des Eingehens auf deren Kundenwünsche. Der Anspruch, das Handeln an einer gemeinsamen Problem Definition auszurichten stärkt die Vertrauensbeziehung von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen und baut Barrieren ab. Eine solche Vorgehensweise ist kein Selbstzweck, sondern unterliegt organisationalen systemischen Ansprüchen. Zur Gestaltung einer gemeinsamen Unternehmenszukunft wird eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit benötigt, die eine Reduktion von Komplexität gewähr-

---

<sup>753</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 5, I.E., Zitat 1.

<sup>754</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 20, I.E., Zitat 1.

<sup>755</sup> Vgl. ebd., Zitat 2.

leistet. Die Sicherung der Unsicherheitsabsorption basiert auf der Veränderung von Denkmustern bei Bildungsakteuren und Akteuren von Fachabteilungen.

### 7.2.5 Prototyp 5: Zukunftsvision Businesspartner

Das Selbstverständnis von Bildungsabteilungen, Personalentwicklungsabteilungen und organisationalen Entwicklungseinheiten unterliegt Veränderungsprozessen, die in der Zukunftsvision der befragten Experten Gestaltungsspielraum finden. Die Idee, Personalentwicklungsabteilungen vom Servicepartner zum Businesspartner zu entwickeln, stellt eine neue Dimension dar. Ziel ist die Annäherung an die Unternehmensleitung, um stärker in unternehmensstrategische Prozesse eingebunden zu werden.

Demnach beinhaltet die Idee, die Personalabteilung als Business-Partner im Unternehmen zu platzieren, die systematische Integration der Personalarbeit in die Unternehmensstrategie und setzt strategisches Denken ebenso voraus wie konzeptionelle Ideen.<sup>756</sup>

Ein Mittel zur Zielerreichung, in Verbindung mit Erfolgsversprechen, stellt der Ausbau von Kommunikationskanälen zur Unternehmensleitung dar. Das Unter-Beweis-Stellen von Expertise, Reputation und Autorität gegenüber der Unternehmensleitung wird zum entscheidenden Faktor für ein wachsendes Vertrauensverhältnis. Die Aspekte müssen sich im *neuen* Image als Businesspartner wiederfinden und anhand von Selbstdarstellungen sichtbar werden.

Mit dem Ausbau der Beziehung zur Unternehmensleitung verschiebt sich die Grenze zwischen Personalentwicklung und Organisationentwicklung und wird durchlässiger für gemeinsame Entwicklungsprojekte. Liegt das traditionelle Selbstverständnis von Personalentwicklungsabteilungen darin, Partner von Fachabteilungen und Vertrieb zu sein, zeichnet sich in der Zukunftstendenz die Strategie ab, darüber hinaus Businesspartner der Unternehmensleitung zu werden.<sup>757</sup> Hierbei entsteht eine neue Schnittstelle zur Organisationsentwicklung, die ebenfalls als Businesspartner der Geschäftsleitung eingestuft wird. Für Bildungsabteilungen und Personalentwicklungsabteilungen kommt es in diesem Szenario zu einem Paradigmenwechsel. Eine

---

<sup>756</sup> LAU 2008, S. 22-23.

<sup>757</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 12, I.E., Zitat 2.



reaktive Umsetzung politischer Vorgaben weicht einer aktiven Platzierung politischer und strategischer Themen, die an die Unternehmensstrategie anzukoppeln sind.

### 7.2.6 Prototyp 6: Das Schaffen von Relaisfunktionen

Eine innovative Möglichkeit, Bildungsprozesse innerhalb von Unternehmen voranzutreiben, beinhaltet die Idee in den Fachabteilungen Leitungsstellen mit Personen zu besetzen, die über eine hohe Bildungsaffinität verfügen.<sup>758</sup> Eine Strategie von Bildungsabteilungen kann darin liegen, gezielt Bildungsakteure in den Fachabteilungen zu platzieren, die eine enge Zusammenarbeit mit der Bildungsabteilung und der Personalentwicklung sicherstellen und eine nachhaltige Umsetzung von Bildungsmaßnahmen in den Fachabteilungen garantieren. Die Schaffung dieser Relaisfunktionen umfasst eine vermittelnde Komponente zwischen der Bildungsabteilung und den Fachabteilungen. Innerhalb der Fachabteilungen tragen die Relais Sorge für eine nachhaltige Umsetzung von Bildungsmaßnahmen.

Relaisfunktionen können auch von Akteuren der Bildungsabteilungen übernommen werden.<sup>759</sup> Die Bildungsakteure halten einen kontinuierlichen Kontakt zu den Fachabteilungen und / oder zu strategisch wichtigen Unternehmensfunktionen. Sie übernehmen die Rolle eines Kommunikators oder einer Kommunikatorin die Sicherheit in unsicheren Situationen vermitteln sollen und implizit die Macht der Bildungsabteilungen erhöhen. „[Relais; Anmerk. d. Verf.] befinden [...] sich gegenüber der Organisation, für die sie dann unverzichtbare *Verringerer von Ungewißheit* sind, in einer Machtposition.“<sup>760</sup>

Eine dritte Möglichkeit, Relaisfunktionen zu nutzen, besteht für Bildungsabteilungen darin, einen engen Kontakt zu Relais aufzubauen, die einer anderen Stabsfunktion zugeordnet sind. Beispielhaft wird der enge Kontakt zum Qualitätsmanagement beschrieben<sup>761</sup>, das innerhalb des Unternehmens für die Festlegung und Kontrolle von Qualitätsansprüchen und Regeln zur Sicherung der Qualität sowie für die Vor-

---

<sup>758</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 2, E.E., Zitat 1.

<sup>759</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 14, I.E., Zitat 2.

<sup>760</sup> CROZIER, FRIEDBERG 1993, S. 96.

<sup>761</sup> Vgl. Übersicht 12, Unternehmen 11, I.E., Zitat 1.

bereitung (externer) Audits zuständig ist. Im Rahmen dieser Funktion wird unter dem Aspekt der Qualitätssicherung der Bildungsbedarf von Fachabteilungen erhoben und an die verantwortlichen Bildungsakteure kommuniziert.

### **7.2.7 Prototyp 7: Wissensmanagement als Vehikel für systemübergreifende Bildungsarbeit**

Die strategische Neuausrichtung von Bildungsabteilungen mit Hilfe des Vehikels Wissensmanagement wurde im Kapitel Die Gestaltung innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote aufgegriffen. Die Herausforderung für die Bildungsabteilungen liegt in der abteilungsübergreifenden Gestaltung von Wissensmanagementprozessen und deren Kommunikation gegenüber der Unternehmensleitung. Das Initiieren von Lern- und Wissensprozessen, zu denen es im Unternehmen bisher wenig Erfahrungswerte gibt stellt für Bildungsabteilungen eine Unsicherheit dar. Die Unsicherheit bietet den Bildungsabteilungen die Chance, die Lern- und Wissensziele so zu definieren, dass sie mit Erfolg verbunden sind und zum Ausbau der Machtposition führen. Hierzu müssen Wissensmanagementprozesse gestaltet werden, die das organisationale Wissen intelligent und qualitativ hochwertig für das Unternehmen zur Verfügung stellen.

Die Intelligenz einer Organisation hängt dabei direkt mit der Qualität des Wissensmanagements zusammen. [...] Diese Intelligenz wird definiert als eine Fähigkeit, die organisationale Wissensbasis zu nutzen, zu verbessern und zu transformieren.<sup>762</sup>

Die aktive Gestaltung von Wissensmanagementprozessen mit organisationaler Bedeutung begründet ein Bildungsszenario, dass das Handlungssystem von Bildungsabteilungen erweitert. Die originäre Gestaltung individueller und personenbezogener Lern- und Wissensprozesse wird ergänzt durch die Gestaltung kollektiver und organisationaler Lernarrangements, die die Entwicklung einer Lernenden Organisation unterstützen.

Das Aufgreifen und die Gestaltung der *Ungewissheitszone Wissensmanagement*, stellen die Handlungen der Bildungsakteure in einen mikropolitischen Kontext. Das

---

<sup>762</sup> HAUN 2002, S. 98.

Einbinden anderer Akteure in Wissensmanagementprozesse soll neben dem organisationalen Erfolg insbesondere auch den Erfolg der Bildungsabteilungen darstellen und sichern. Eine mögliche Vorgehensweise zur Etablierung dieser innovativen betrieblichen Bildungsarrangements wird im Folgenden dargestellt.

### **7.2.8 Machtgewinn von Bildungsabteilungen durch mikropolitische Spiele**

Die oben beschriebene Positionierung von Bildungsabteilungen berührt in allen Prototypen mikropolitische Spiele. Ziel dieser Spiele ist es

das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ (Mikro!-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut wird [zu nutzen; Anmerk. d. Verf.], um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.<sup>763</sup>

Der Machtgewinn von Bildungsabteilungen kann mit Einschränkungen des Handlungsspielraums von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung verbunden sein. Bildungsabteilungen übernehmen zunehmend Aufgabenfelder, die bisher originär den strategisch ausgerichteten *human-resource*-Ressort zugeordnet waren. Mit der Übernahme dieser Handlungsfelder und dem Aufgreifen und dem Ausbau von organisationalen Bildungsprozessen zur Unterstützung der Lernenden Organisation, rücken Bildungsabteilungen verstärkt in das Blickfeld des *top-managements*. Diesem wird (durch Selbstdarstellungen) zu vermitteln sein, dass man in der Lage ist, Probleme des Systems Unternehmen zu lösen. Damit verbunden ist eine Erhebung und Problem Definition, die von Akteuren unterschiedlicher Handlungssysteme geteilt wird:

[...] daß die Akteure eine aufeinander abgestimmte Definition der Situation und die Kenntnis der zulässigen, vor allem aber: der erwarteten Handlungen haben und auf ein bestimmtes Handlungsrepertoire festgelegt werden.<sup>764</sup>

Ein tatsächlicher Machtgewinn durch Erhöhung von Entscheidungsbefugnis wird von Bildungsabteilungen am wahrscheinlichsten zu erreichen sein, wenn sie auf der Klärung insistieren, welche Ungewissheitszonen als organisationale Probleme aufgefasst werden. In diesem Spiel sind Bildungsakteure Mitgestalter der Wahrnehmung

---

<sup>763</sup> NEUBERGER 1989, S. 4.

<sup>764</sup> Ebd., S. 42.

der organisationalen Wirklichkeit unter der Prämisse, als adäquater Lösungspartner Beachtung zu finden.

Die Etablierung von Bildungsinnovationen durch Bildungsabteilungen ist an operative Spiele gekoppelt, die eine Kulturveränderung herbeiführen und das Metaspiel verändern können. Das setzt voraus, dass sich Bildungsakteure in mikropolitische (Macht-) Spiele begeben.

Politisches Handeln ist auf soziale Ordnung gerichtet. Aber eben keine mechanische oder bürokratische, sondern eine, die aus dem ‚Spiel‘ der Kräfte resultiert. Eine solche Ordnung ist beweglich, sie paßt sich neuen Lagen schneller an als ein starres formales Regelwerk. Darin liegt eine [sic!] unverzichtbarer Beitrag zur Systemstabilisierung: Stabilität durch Instabilität.<sup>765</sup>

Die Spielakteure bewegen sich in einem Paradox: die Spiele sind auf Veränderung ausgerichtet, um das System zu stabilisieren, stabile Systeme verlangen nach Veränderung, um lernfähig zu bleiben. Die Erkenntnis und die Reflexionsfähigkeit darüber, was das für das eigene Handeln und das anderer Akteure bedeutet, sind für einen erfolgreichen Spielverlauf und eine Nutzbarmachung der Ergebnisse unabdingbar. Das beinhaltet, Interessenskonflikte mit anderen Spielakteuren zu beachten, die eigene Machtinteressen verfolgen.

Das Platzieren von Bildungsinnovationen ist mit Risiken verbunden. Unternehmen unterliegen einer Dynamik und Komplexität, in denen nicht immer Klarheit darüber herrscht, wie Unsicherheitsabsorption zu arrangieren ist.

In der ‚Mikropolitik‘ der Organisationen spielen Meinungsverschiedenheiten über solche Rahmen und ihre soziale und zeitliche Instabilität eine erhebliche Rolle. Selbst wenn die Entscheidung ihre Option eindeutig kommuniziert, kann ihr Informationswert, ihre Bedeutung, ihre Verantwortung umstritten bleiben.<sup>766</sup>

Die Herausforderung und die Chance bestehen darin, Bildungsinnovationen so zu kommunizieren, dass sie als bestmögliche Lösung wahrgenommen werden. Dabei muss eine zielgruppengerechte Auseinandersetzung und Ansprache erfolgen.

Aus dem Gesagten wird deutlich, dass die Bereiche Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Bildung nicht nur Entwicklungsprozesse für andere Akteure

---

<sup>765</sup> NEUBERGER 1989, S. 11-12.

<sup>766</sup> LUHMANN 2006, S. 198-199.

initiieren, sondern sich auch selbst in einem permanenten Entwicklungsprozess befinden, der durch Stabilität und Instabilität charakterisiert wird.

Die von ihnen induzierte Stabilität wird durch neue Instabilitäten aufgewogen, die sich aus den Spielen rund um die Regeln und die Formen ergeben, die das tagtägliche Los jeder Organisation sind.<sup>767</sup>

Als Teil des Systems beeinflussen Entwicklungsprozesse dasselbe und werden von ihm beeinflusst. Die Einflüsse von *human resource* auf die Zukunftsrelevanz von Unternehmen finden ihr Pendant in den Herausforderungen der Zukunft, die sich für sie als Teil des Systems Organisation ergeben.

---

<sup>767</sup> FRIEDBERG, VOß 1995, S. 148.

## 8. Das Potenzial von Mikropolitik für das Bildungsmanagement bei der Gestaltung betrieblicher Innovationen

In diesem Kapitel erfolgt die Untersuchung der zentralen Fragestellungen und es werden Schlussfolgerungen hinsichtlich einer erfolgreicherer Praxis innovativer Wissens- und Lerndienstleistungen in Großunternehmen gezogen. Dabei dienen die gewonnenen Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse und der empirischen Interpretation als Bewertungsgrundlage der Argumentation. Die im Methodenteil vorgestellten Annahmen a. bis i. werden mit der Wahrnehmung der Experten verglichen, um Rückschlüsse auf die Relevanz der Fragestellungen aus Sicht der Praxis ziehen zu können.

Die Fragestellung 1 **Die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement vollzieht sich in Großunternehmen als mikropolitische Spiel zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen** beinhaltet eine unterschiedliche Wahrnehmung der Akteure. Während die internen Experten in der Mehrheit die Ansicht vertreten, dass ein ausgewogenes Kräfteverhältnis zwischen den Bildungsabteilungen und Fachabteilungen existiert, konstatieren die externen Experten, dass das Machtverhältnis zu Gunsten der Fachabteilungen entschieden wird. Dafür sind unterschiedliche Ursachen verantwortlich.

Einen Einfluss auf das mikropolitische Verhalten in Spielen übt das Verständnis von sozialen Werten aus. Das Verständnis von sozialen Werten ist bei MitarbeiterInnen aus Bildungsabteilungen im Vergleich zu anderen Unternehmens MitarbeiterInnen stärker ausgeprägt und beeinflusst Tauschprozesse, die Kennzeichen (mikro-) politischen Handelns sind. Während Bildungsakteure vorrangig einen ökonomischen Tausch anstreben, der Leistung mit adäquater Gegenleistung verbindet, scheinen die MitspielerInnen anderer Abteilungen stärker an einem politischen Tausch interessiert zu sein, der Tauschprozesse zu ihren Gunsten entscheidet und gegebenenfalls an weitere Bedingungen (Tauschprozesse) anknüpft. Die Annahme a., dass die Fähigkeit, Tauschprozesse zu ihren Gunsten zu entscheiden bei Fachabteilungen ausgeprägter ist als bei Bildungsabteilungen, trifft nach Meinung der Experten teil-

weise zu. Bezogen auf einen ökonomischen Tausch stellt sie sich als nicht zutreffend dar, da Bildungsabteilungen eine sehr rationale Sichtweise auf Leistung und Gegenwert haben und auf Sachlichkeit und Fachlichkeit reduzierte Tauschprozesse beherrschen. Zutreffend wird die Annahme a. in Bezug auf den politischen Tausch empfunden. In dem Zusammenhang steigt die Komplexität des Tauschprozesses, Sachlichkeit und Fachexpertise stehen nicht im Vordergrund, die angebotene Leistung erhält nicht automatisch einen angemessenen Gegenwert. Aushandlungsprozesse finden in mikropolitischen Spielen statt, die von politischer Autorität und politischer Reputation getragen werden. Obwohl sich hinsichtlich des ökonomischen Tauschs Einschränkungen ergeben unterstützen die Experten die Annahme a. in ihrer Bedeutung hinsichtlich mikropolitischer Spielsituationen zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen.

Die erfolgreiche Steuerung politischer Tauschprozesse überwiegt auf Seiten der Fachabteilungen. Das beinhaltet auch die Möglichkeit des Spielabbruchs, der für Fachabteilungen in der Regel unproblematisch verläuft, da sie Bildungsdienstleistungen über Alternativenanbieter beziehen können bzw. intern erstellen können. Für Bildungsabteilungen stellt die Beendigung eines solchen mikropolitischen Spiels ein Problem dar, da ein Auftrag wegfällt, der für ihre Positionierung im Unternehmen wertvoll ist. Die Annahme b. geht davon aus, dass Bildungsabteilungen stärker auf Tauschprozesse mit den Fachabteilungen angewiesen sind als umgekehrt. Gelingt es den Bildungsabteilungen nicht, die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagementprozessen in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen darzustellen kann sich für Bildungsabteilungen ein Prestigeverlust ergeben, der ihren Status innerhalb des Unternehmens in Frage stellt.

Bildungsabteilungen sind von ihrem Auftrag und Verständnis her zuständig für die Entwicklung und Durchführung von methodisch und didaktisch qualitativ hochwertigen Lernarrangements. Dem gegenüber stehen die Ansprüche der Fachabteilungen, die häufig schnelle Lösungen die an eng an die Wertschöpfungskette des Unternehmens gebunden sind brauchen. Die Lösungen haben teilweise einen deutlich geringeren methodischen und didaktischen Anspruch. Das Ziel, durch Verhandlungen einen Mittelweg zu finden, mit dem beide Seiten zufrieden sind, ist selten reali-

sierbar. Der Wert von Bildungsarrangements wird von Bildungsabteilungen in der Regel als nicht diskutierbar angesehen. Ein Einlenken der Fachabteilungen findet selten statt, da ihnen alternative Lösungen zur Verfügung stehen.

Nach Meinung der Experten findet in einigen Unternehmen, in denen die Bildungsarbeit an die Unternehmensziele und Unternehmenswertschöpfungskette ausgerichtet wird, ein Perspektivenwechsel in Bezug auf ein sich veränderndes Selbstverständnis von Bildungsabteilungen statt. Bildungsakteure entwickeln sich in solchen Unternehmen zu aktiven Gestaltern von Veränderungsprozessen und Innovationsprozessen. Es erfolgt eine engere Anbindung von Bildungsabteilungen an die Unternehmensleitung und eine engere Abstimmung mit der Personal- und Organisationsentwicklung. Das beinhaltet die Strategie, innovative Bildungsarrangements, die an der Unternehmenswertkette ausgerichtet sind zu platzieren und damit verbunden, den mikropolitischen Handlungsspielraum von Bildungsabteilungen zu erweitern. In der Bildungsstrategie werden die Anforderungen der Fachabteilungen, Bildungsarbeit an die Wertschöpfungskette des Unternehmens auszurichten berücksichtigt. Bildungsarrangements können in dem Zusammenhang den Ansprüchen der Fachabteilungen angepasst werden. Das beinhaltet auch, dass ein methodischer und didaktischer Qualitätsverlust kalkuliert wird. Als Folge wird ein sich änderndes (soziales) Werteverständnis von Bildungsabteilungen von den Expertengruppen angenommen. Die Gestaltung innovativer betrieblicher Weiterbildungsangebote als Mittel zur Selbstdarstellung und Legitimation von Bildungsabteilungen wird von den Experten in der Unternehmenspraxis beobachtet.

Die Annahme c. dass mikropolitische Spiele zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen umso erfolgreicher verlaufen, je stärker die Ausrichtung von Bildungsarbeit an die Wertschöpfungskette des Unternehmens gerichtet ist, wird durch Beispiele der Experten untermauert. Es ergibt sich die Konsequenz, dass eine methodische und didaktische Qualität von Lernarrangements gegenüber der Umsetzungsperspektive in Arbeitsprozessen an Bedeutung verliert. Unternehmensweit wird jedoch eine bessere Akzeptanz von Bildungsabteilungen, als Unterstützter der organisationalen Wertschöpfung, hervorgerufen. Mit der Optimierung produktiver Prozesse durch Bildungsdienstleistungen wird ein Machtzuwachs von Bildungsabtei-



lungen wahrgenommen, da sie die Fachabteilungen direkter bei deren ökonomisch messbaren Produktzyklen abholen und begleiten können. Die Strategie hat einen stark technologischen Ansatz.

In Bezug auf (soziale) Wertgenerierung befinden sich die Bildungsabteilungen in einem Dilemma. Die Orientierung an sozialen Werten steht der Ausschöpfung mikropolitischen Handlungsmöglichkeiten entgegen und beschränkt infolgedessen den Ausbau der Machtposition. Ein wertorientiertes Denken und Handeln bietet jedoch auch die Chance, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, die Auslöser für einen Machtgewinn sind. Das ist in Bezug auf Wissensmanagement zu beobachten. Dabei ist sowohl der Frage nachzugehen was für das Unternehmen *Wissenswert* ist und als Bestand in das Unternehmensgedächtnis aufgenommen werden soll als auch der Frage Aufmerksamkeit zu schenken was *Wissen wert* ist und wie Indikatoren zur Messbarkeit des ökonomischen und humanen Wertes zu entwickeln sind.

Die Etablierung innovativer Geschäftsmodelle bedarf die Fähigkeit von Bildungsakteuren sich politischen Konstellationen zu stellen und sich ihnen auch entgegenzustellen. Es ist angeraten, das Ziel zu verfolgen, Rahmenbedingungen für einen organisationalen Prozess zu schaffen, der den Wissensaustausch des Unternehmens mit der Umwelt, der internen Umwelt und den MitarbeiterInnen untereinander erhöht.<sup>768</sup>

Der Teilnahme an organisationalen (Macht-) Spielen können sich die Unternehmensakteure nicht entziehen. Wie die zu gestalten sind, darauf haben die Akteure in der Regel Einfluss. Organisationale Spiele werden durch das Verhalten der Akteure bedingt und bestimmt. Im Spiel der Bildungsabteilungen und Fachabteilungen bestimmen überwiegend traditionelle, durch Kultur geprägte Verhaltensmuster den Spielverlauf. Während die Fachabteilungen sich gegenüber den Bildungsabteilungen offensiv verhalten, um eine für sie optimale Tauschbeziehung zu gestalten bzw. Beziehungen, deren Tauschwert sie bezweifeln, einzustellen, befinden sich Bildungsabteilungen in einer defensiveren Position. Das Durchsetzen von Machtinteressen verlangt von Bildungsakteuren eine stärkere strategische und taktische Spielfüh-

---

<sup>768</sup> Vgl. DIESNER, SEUFERT – Trendstudie 2010, S. 76.

rung. In vielen Bildungsabteilungen ist man sich der Möglichkeit bewusst unterschiedliche Strategien zur Stärkung der eigenen Machtposition zu testen. Dazu ist eine reflektierte Auseinandersetzung mit dem System Unternehmen notwendig, da die Strategien verschiedene organisationale Dimensionen berühren.

Die Modifikation der Kommunikationsstrategie durch Bildungsabteilungen erlaubt es unterschiedliche Ansprüche von Akteuren aufzugreifen und sich gegenüber diesen Adressaten zu behaupten. Ziel ist es, sich anhand von Selbstdarstellungen den dynamischen Ansprüchen unterschiedlicher Unternehmensanforderungen, zu stellen. Dabei werden fachliche Expertise, Reputation und Führungskompetenzen so dargestellt, dass sie dem jeweiligen Anforderungsprofil optimal entsprechen. Das bedeutet in Bezug auf das Kundenverhältnis, stärker auf die Bedürfnisse des Gegenübers einzugehen. Im Verhältnis zu den Fachabteilungen bleibt zu prüfen, ob es sich in dem Szenario um eine quantitative Erweiterung der Schnittstelle zu Lasten der Qualität handelt.

Die strategische Entwicklung von BildungsmanagerInnen zu VeränderungsmanagerInnen betrifft ein Feld, das mit einer kulturellen Veränderung von Bildungsabteilungen verbunden ist. Ist das Selbstverständnis dieser Personengruppe bisher überwiegend reaktiv als Problem LöserInnen definiert, finden sich aktuell Denkansätze, die das Klientel aktiv bei der Beteiligung von organisationalen Strukturveränderungen sehen. Das geschieht einerseits dadurch, dass innovative Bildungsstrategien entwickelt werden, deren Ergebnisse eine deutliche Veränderung zur Ausgangssituation darstellen. Hier findet die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement als Prozessveränderung herkömmlicher Lern- und Wissensprozesse statt und nicht als ergänzendes technologiebasiertes Portfolio. Andererseits werden von anderen Akteuren initiierte Veränderungsvorhaben aktiv unterstützt. In dem Zusammenhang erfahren Beratungs- bzw. Dienstleistungen einen Zuwachs, der Fachabteilungen bei der Umsetzung der an sie gestellten Veränderungsanforderungen hilft. Für eine Profilierung der Bildungsabteilungen steht weniger die Technologieberatung im Vordergrund als (sich daraus ergebende) Fragen der Initiierung, der Steuerung und Nachhaltigkeit von Innovationen, die die angeschlossenen sozialen Handlungssysteme betreffen. Die Ergänzung des Produkt *know-how* der Fachabtei-

lungen um das erforderliche *know-how* der Bildungsabteilungen zur Gestaltung sozialer Innovationen, führt zu einer *win-win Situation* beider Parteien. Voraussetzung ist die Bereitschaft von Bildungsakteuren, Veränderungskompetenzen auszubauen und sich einer eigenen (nachhaltigen) Verhaltensveränderung zu stellen.

Erfolgreiche Veränderungen basieren auf Vertrauen. Um die Zusammenarbeit mit Fachabteilungen zu optimieren, kann die gezielte Entwicklung einer Vertrauensstrategie, die Akteure frühzeitig einbindet und die durch ein hohes Maß von Transparenz gekennzeichnet ist, ein adäquates Mittel darstellen. In dem Zusammenhang wird die Darstellung der zeitlichen, sachlichen und sozialen Expertise zum Erfolgsfaktor. Die erfolgreiche Vermarktung einer Vertrauensstrategie durch Bildungsabteilungen stellt einen nachhaltigen Gewinn dar, da Vertrauen in der Regel längerfristig geschenkt wird und meistens nur aufgrund von Fahrlässigkeit entzogen wird. Mit dem Vertrauensgewinn von Akteuren anderer Abteilungen ist auch das Ziel verbunden, Lobbyisten zu finden und zu binden, die als Wegbereiter für die Etablierung innovativer Bildungsdienstleistungen fungieren.

Der Ausbau interner und externer Netzwerkaktivitäten auf formaler und informeller Basis hilft Bereichskulturen zu überwinden. Die aktive oder reaktive Teilnahme an Netzwerken bietet Akteuren die Möglichkeit, Sozialbeziehungen aufzubauen, die in der traditionellen Unternehmensstruktur nicht vorgezeichnet sind. Für Bildungsabteilungen bietet sich die Möglichkeit *Relais* in Netzwerken zu platzieren, deren Aufgabe es ist PartnerInnen anderer Abteilungen für die Unterstützung eigener strategischer Interessen zu gewinnen.

Das Engagement in Netzwerken kann auch zur Annäherung an die Unternehmensleitung genutzt werden. Eine Strategie von Bildungsabteilungen kann in der Generierung eines Netzwerkes liegen, das VertreterInnen des *top-management* einbindet. Die Macht einer solchen Strategie ist von der Platzierung eines Themas abhängig, das als unternehmensrelevant betrachtet wird. Das verlangt von den Bildungsabteilungen Systemkenntnisse, die eine auf Akzeptanz stoßende Etikettierung von Bildungsinnovationen ermöglicht.

Wie sich das Machtverhältnis zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen gestaltet, hängt vom Verhalten der Abteilungsleitungen ab. Deutlich wird, dass die AbteilungsleiterInnen von Bildungsabteilungen häufig eine fachfremde Ausbildung durchlaufen haben. Wie sich der biografische Werdegang auf das mikropolitische Verhalten von BildungsmanagerInnen und somit auf das Handlungssystem Bildungsabteilung auswirkt, wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht vertiefend untersucht. Anzunehmen ist, dass die Besetzung der Leitungsposition von Bildungsabteilungen oft nicht aus fachlichen, sondern aus politischen Gründen erfolgt. Damit können die Ziele verbunden sein, Bildungsabteilungen innerhalb der Unternehmensposition zu stärken oder sie zu schwächen.

Die Ausführungen zeigen, dass in Bildungsabteilungen Potenzial vorliegt, organisationale Machtspiele zu eigenen Gunsten zu gestalten. Viele Chancen werden jedoch nicht genutzt, da die vorhandenen Möglichkeiten nicht erkannt werden oder als zu riskant empfunden werden. Die größte Schwierigkeit scheint in der Reduzierung von Komplexität und somit in der Unsicherheitsabsorption zu liegen. Entscheidungen darüber zu treffen, welcher Weg eingeschlagen wird, der nachhaltig zu einer Wertsteigerung der Bildungsabteilungen innerhalb des Unternehmens führt, erfordern Unternehmenskenntnisse, die über das Handlungssystem Bildungsabteilung hinausgehen. Der Erwerb sozialwissenschaftlicher und soziologischer Kenntnisse, wie in der Theorie beschrieben, und der Erwerb von entsprechenden Kompetenzen, wie von einzelnen Experten befürwortet, kann in dem Zusammenhang erfolgsförderlich sein. Die Ausführungen unterstützen die Annahmen a., b. und c. Die Fragestellung 1, das sich die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Großunternehmen als mikropolitische Spiel zwischen den Bildungsabteilungen und Fachabteilungen gestaltet wird vom Interviewmaterial bekräftigt. Aufgezeigt wird, dass Bildungsabteilungen über ein hohes mikropolitische Potenzial verfügen, dass nur selten eingesetzt bzw. voll ausgeschöpft wird.

Systemkenntnisse helfen die organisationalen Spiele und Spielregeln besser zu verstehen, was Auswirkungen auf die in Fragestellung 2 enthaltene Aussage **Die Einführung mediengestützter Bildungskonzepte wird vorrangig als technische Innovation und nachrangig als sozialer Wandel begriffen** vermuten lässt.

Die Fragestellung beruht auf der Annahme dass in Unternehmen eine technische Kultur vorherrscht. Die Stärke der Unternehmen liegt in der Entwicklung von Produkten mit Innovationscharakter, während die Gestaltung von Lern- und Wissensszenarien als soziale Wandlungsprozesse als sekundäres Feld gesehen wird. Viele Lern- und Wissensarrangements definieren sich in Unternehmen infolgedessen über die technische Komponente. Bewertet wird nicht der erstellte *content* oder das generierte Wissen sondern die Modernität und technische Leistungsfähigkeit von *learning management systems* und *knowledge management systems*. Die Entwicklung innovativer Produkte, stellt für Unternehmen ein Terrain dar, das bekannt und vertraut ist und das auf Traditionen basiert. Die mit der Produktinnovation verbundene Komplexität wird durch den Rückgriff auf langjähriges Wissen und langjährige Erfahrung reduziert.

In vertrauten Welten dominiert die Vergangenheit über Gegenwart und Zukunft. In der Vergangenheit gibt es keine ‚anderen Möglichkeiten‘ mehr, sie ist stets schon reduzierte Komplexität. Die Orientierung am Gewesenen kann daher die Umwelt vereinfachen und verharmlosen. Man unterstellt, daß das Vertraute bleiben, das Bewährte sich wiederholen, die bekannte Welt sich in die Zukunft hinein fortsetzen wird. Und diese Unterstellung hat im großen und ganzen Erfolg, da alle Menschen auf sie angewiesen sind und niemand in der Lage ist, alles auf einmal anders zu machen.<sup>769</sup>

Die Vorgehensweise versucht Unsicherheiten, die sich aus Produktinnovationen ergeben können, zu minimieren.

Auf der anderen Seite finden in Unternehmen Lern- und Wissensprozesse statt, deren Bedeutung in Unternehmen diskutiert werden, über deren Auswirkungen häufig aber nur spekuliert wird, ohne dass ein begleitender systemischer Reflexionsprozess stattfindet. Das Verhalten ist von den Akteuren erlernt worden, da es sich in der Vergangenheit bewährt hat und somit für Gegenwart und Zukunft geeignet zu sein scheint. Die Gestaltung und Steuerung sozialer Wandlungsprozesse ist schwierig, da die vertraute Basis gering ist. Dadurch entsteht eine Unsicherheit, die die Komplexität der sich ändernden bzw. zu verändernden Handlungssysteme erhöht und eines Vertrauens in die Zukunft bedarf. Ein solches Risiko wird in vielen Unternehmen als hoch bewertet. Sozialer Wandel wird eher passiv wahrgenommen und weniger als aktive Chance ergriffen.

---

<sup>769</sup> LUHMANN 2009, S.23.

Auf diese Weise löst die Zeitdimension in ihrem Vergangenheitsaspekt ein Problem, das eigentlich in die Sozialdimension gehört: unerwartetes Handeln auszuschließen. Die soziale Kontingenz der Welt wird dadurch unsichtbar gemacht, und deshalb bleibt in der vertrauten Welt die soziale Konstitution allen Sinnes anonym.<sup>770</sup>

Für die Annahme d., dass Bildungsabteilungen in vielen Unternehmen die Entwicklung und Implementierung von Lern- und Wissensprozessen dem Einsatz (vertrauter) technischer Produkte unterstellen, ergeben sich deutliche Hinweise aus den Interviews. Damit wird den mediengestützten Bildungskonzepten die Möglichkeit genommen, sich in strategische Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse zu integrieren.

Obwohl Bildungsabteilungen mit der Unternehmenskultur verhaftet sind, unterscheiden sie sich von anderen Bereichskulturen. Ihre Geschichte ist nicht mit der Entwicklung von Produktinnovationen verbunden, sondern mit der Dimension des individuellen und organisationalen Lernens. Die Gestaltung von Prozessinnovationen, die den Menschen in den Mittelpunkt setzen und Technik als begleitendes Instrument betrachten, bieten Bildungsakteuren eine Perspektive auf soziale Wandlungsprozesse, die auf das „Vertrauen in die Zukunft“<sup>771</sup> gerichtet sind. Ihre Arbeit ist immer mit der Veränderung von Verhaltensweisen von Menschen verbunden, für die Lern- und Wissensarrangements entwickelt werden, deren Umsetzung und Überprüfbarkeit in der Zukunft häufig ungewiss bleibt. Daraus resultiert die Entwicklung von Kompetenz im Umgang mit unsicheren (Zukunfts-) Situationen.

Eine Komponente, die es zu beachten gilt, besteht in der Überlegung, dass sozialer Wandel in Unternehmen mit Veränderungen von Machtverhältnissen verbunden ist. Ist die Herrschaft über technische Innovationen in der Regel bekannt und gesichert, können soziale Innovationen *Revolutionen* im Unternehmen auslösen, die Machtspiele mit bisher nicht in Erscheinung getretenen Akteuren besetzen. Das bezieht sich auch auf die Spielsituationen von Bildungsakteuren, die stärker als bisher auf (mikro-) politische Durchsetzungsstrategien ausgerichtet werden. Die Annahme e., dass Bildungsabteilungen von einer technischen Unternehmenskultur geprägt werden, die sich in einer passiven Haltung bei der Entwicklung von Bil-

---

<sup>770</sup> Ebd.

<sup>771</sup> Ebd.

dungsinnovationen und deren mikropolitische Durchsetzung zeigt wird von vielen Experten nicht geteilt. Ihr widerspricht der Einfluss einer Bereichskultur, die ihre Stärke in der Gestaltung von Prozessinnovationen zeigt. Das damit verbundene Selbstvertrauen von Bildungsakteuren kann die Entwicklung und Vermarktung von Geschäftsmodellen unterstützen, die innovative mediengestützte Bildungskonzepte als Potenzialträger einer Lernenden Organisation darstellen.

Eine Chance für Bildungsabteilungen in Bezug auf sozialen Wandel liegt in der Aktivierung und Nutzung des vorliegenden Potenzials. Im ersten Schritt geht es darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein inhaltlich-konzeptionelles Arbeiten ermöglichen. Ziel ist es, dass *commitment* des *top-management* zu gewinnen. Die Aufgabe ist für Bildungsabteilungen in doppelter Hinsicht anspruchsvoll. Es muss ihnen einerseits gelingen, die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung auf einen Prozess zu lenken, der an eine Reihe nicht direkt messbarer Faktoren gebunden ist und dennoch für die Wertschöpfung des Unternehmens gewinnbringend ist. Zum anderen müssen sie sich als kompetenter Partner darstellen, der für die Gestaltung und Umsetzung von sozialen Wandlungsprozessen prädestiniert ist. Das kann gelingen, wenn das Bildungsmanagement über systemische und strategische Kenntnisse der Unternehmensziele und Unternehmensspiele verfügt. Die systemischen Kenntnisse liegen häufig jedoch nicht vor, in der Regel sind sie nicht Teil der originären Ausbildung von Bildungsakteuren. Die Annahme f., dass für eine nachhaltige Durchsetzung von innovativen betrieblichen Weiterbildungsangeboten den Bildungsakteuren systemische Kenntnisse fehlen, wird durch das Interviewmaterial belastet. Die Annahme f. bestimmt zwar die Ausgangssituation, das Bewusstsein von Bildungsakteuren wird jedoch in einer wachsenden Anzahl von Unternehmen in Bezug auf die Aneignung systemischer Fähigkeiten und Fertigkeiten im Prozess sensibilisiert. Eine ganzheitliche Denkweise von Bildungsakteuren, die das Unternehmen als Lernende Organisation betrachten und sich selbst in (neue) Lernzusammenhänge bringen um die notwendigen systemischen Prozesse besser zu verstehen, stellt in Unternehmen keine Ausnahme mehr dar.

Bei der Initiierung und Durchführung sozialer Wandlungsprozesse ist in den Unternehmen mit Widerständen zu rechnen. Bildungsabteilungen, die sich über die Ge-

staltung sozialer Innovationen profilieren möchten, sollten Einwände aufgreifen und die Ängste und die Skepsis von Akteuren wahrnehmen, um zu einer umfassenden Bewertung der Situation zu gelangen. Die Stärke von Bildungsabteilungen liegt in dem Zusammenhang nicht ausschließlich in der sachlichen und fachlichen Kompetenz, sondern auch im Aufgreifen emotionaler Komponenten, die Veränderungswünsche und Veränderungsängste als Teil des Wandels begreifen. Die Perspektive geht über eine technologisch-ökonomische Perspektive hinaus. Die systemische und strategische Besetzung sensibler sozialer Wandlungsprozesse durch Bildungsabteilungen kann den Einfluss derselben innerhalb eines Unternehmens stark erweitern.

In stark technisch ausgerichteten Unternehmen kann das Bildungsmanagement die Kultur und Macht von Produktinnovationen als Vehikel für Prozessinnovationen nutzen, da Produktinnovationen in Unternehmen sozialen Wandel legitimieren. Verhaltensveränderungen und Veränderungen von Handlungssystemen, die mit einer technischen Innovation begründet werden, finden in der Regel die Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Es bietet sich an, soziale Innovationen die unabhängig von einer technischen Innovation etabliert werden sollen, an legitimierte Prozessinnovationen anzukoppeln. Es ergibt sich die Chance, soziale Wandlungsprozesse zu integrieren, die in keinem direkten Zusammenhang zu einer Produktinnovation stehen, für die Entwicklung der (Lernenden) Organisation dennoch bedeutsam sind.

Das Thema Wissensmanagement bietet einen solchen Zugang. Es stellt sowohl eine technische Innovation dar als auch eine soziale Innovation. Stehen auf der technischen Seite Aspekte wie das adäquate Wissensmanagementsystem, Systempflege und anderes, ist die soziale Innovation mit Verhaltensveränderung von Menschen verbunden. So muss beispielsweise die Bereitschaft erzeugt werden, mit dem Wissensmanagementsystem zu arbeiten, Wissen in das System einzugeben und zu verwerten. Hier steht die soziale Veränderung in direktem Zusammenhang mit der technischen Innovation. An sie können soziale Wandlungsprozesse angeknüpft werden, die in einem indirekten Zusammenhang zur Wissensplattform stehen, aber über einen direkten Zusammenhang mit der Lernenden Organisation verfügen.



Die Fragestellung 2 „Die Einführung mediengestützter Bildungskonzepte wird vorrangig als technische Innovation und nachrangig als sozialer Wandel begriffen“ illustriert, dass in Unternehmen ein primär technisches Verständnis vorliegt und soziale Innovationen in Unternehmen eine Ausnahme darstellen. Die Ausführungen der vorliegenden Arbeit zeigen, dass sich Bildungsabteilungen in Bezug auf die Fragestellung 2 nicht statisch verhalten und eine Ausnahme darstellen. In (Abteilungsinternen) Entwicklungsprozessen, die Auswirkungen sowohl auf personaler als auch auf organisationaler Ebene haben, nutzen Bildungsabteilungen verstärkt das Vehikel sozialen Wandels um die eigene Machtposition in Unternehmen zu stärken. Das steht nicht im Widerspruch zur Formulierung der Fragestellung 2.

Auch der Gegenstand qualitativ-interpretativer Forschung wird als prozessual hergestellter verstanden: Die soziale Wirklichkeit, die wir untersuchen, wird von sozialen Akteuren fortwährend hervorgebracht, erhalten und modifiziert. Soziale Realität ist in fortwährendem Wandel begriffen; selbst vermeintlich Statisches muss immer aufs Neue interaktiv erzeugt werden.<sup>772</sup>

Eine Professionalisierung und Profilierung von Bildungsabteilungen durch die Realisierung sozialen Wandels benötigt eine enge Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung. Dann kann es gelingen, Akzeptanz für soziale Prozesse auszubauen, denen bisher wenig Bedeutung beigemessen wird, und sie als Teil der Unternehmenswertschöpfung nachhaltig wahrnehmbar zu machen. Entscheidungen darüber, welche Innovationen wertschöpfend sind und verfolgt werden sollen und welche Innovationen für Unternehmen hindernd sind, haben einen hohen Einfluss auf Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse.

Die Fragestellung 3 **Viele E-Learning und Wissensmanagementprojekte sind Scheininnovationen, die nur von kurzer Dauer sind und tatsächliche Innovationen behindern** spricht einen latenten Problembereich an. In vielen Unternehmen herrscht eine Unternehmenskultur vor, die außerhalb von technischen Entwicklungen als wenig innovationsfreudig eingestuft wird. Einerseits gibt es eine hohe Expertise im Bereich der technischen Produkte, in die investiert und insistiert wird. Andererseits gibt es in zahlreichen Unternehmen eine fehlerintolerante Kultur, die Innovationen

---

<sup>772</sup> KROMREY, STRÜBING 2009, S. 105.

außerhalb des *gesicherten Bereiches* erschweren bzw. als nicht wünschenswert erachten, da mit den Veränderungen Handlungssysteme und das damit verbundene Machtgefüge gefährdet werden. Zu solchen Innovationen gehören Bildungsarrangements, die auf Prozessveränderungen ausgelegt sind. E-Learning und Wissensmanagementprojekte, die nicht auf eine rein technische Komponente reduziert werden, stellen eine *Gefahr* für Unternehmen dar, da sie in ihrer Dynamik Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse auslösen, die die Unternehmensstabilität erschüttern.

Um die Stabilität zu bewahren scheinen in der organisationalen Realität, wie in Annahme g. formuliert, viele E-Learning- und Wissensmanagementprojekte so angelegt zu sein, dass sie zum Scheitern verurteilt sind und die Systemstabilität stützen. Die Entscheidungen hierzu können auf unterschiedlichen Ebenen fallen. Die Unternehmensleitung kann beispielsweise entscheiden, sich für die Außendarstellung als innovatives Lern- und Wissens freudiges Unternehmen darzustellen und sich gleichzeitig entscheiden interne Bildungsinnovationen scheitern zu lassen, um weitere Innovationen dieser Art zu verhindern. Auf Abteilungsebene können innovative Weiterbildungsangebote die zu Verhaltensveränderung von Personen und Veränderung von Macht- und Handlungssystemen führen suboptimal gesteuert werden, um zukünftigen Projekten diese Art entgegenzuwirken. Auch Bildungsabteilungen sind durch die beschriebene Konstellation in ihrem Handeln geprägt. Obwohl sie über eine hohe Kompetenz hinsichtlich des Gestaltens und Durchführens immaterieller Prozesse verfügen, weisen sie in der Regel eine geringe Innovations- und Veränderungskultur auf. Davon geprägt ist tendenziell das Selbstverständnis von BildungsmanagerInnen, die sich in der Rolle als Problem LöserInnen sehen und nur selten in der Rolle von VeränderungsmanagerInnen. Sie verfügen über ein Innovationsverständnis, dessen Potenzial in der Regel nicht genutzt wird. Das steht zum einen in Zusammenhang mit ihrem bisherigen *standing* in Unternehmen, zum anderen in der Unsicherheit darüber wie Bildungsinnovationen der Aufmerksamkeit der Unternehmensführung zugeführt und wie sie vermarktet werden können. Das kann die große Zurückhaltung vieler Unternehmen gegenüber dem Bereich Wissensmanagement begründen. Obwohl als Thema platziert, erfolgt die Umsetzung in der Regel aus rein technischer Perspektive oder gar nicht. Die Zurückhaltung wird von

Annahme h. skizziert, die davon ausgeht, dass viele E-Learning und Wissensmanagementprojekte Legitimationsprojekte sind, deren Ziel keine nachhaltige Umsetzung in organisationale Lern- und Wissensprozesse darstellt, sondern in der Stärkung von Machtpositionen einzelner Akteure liegt. Die Annahme wird durch die Perspektive der Experten hinsichtlich der Praxis von Bildungsabteilungen bekräftigt. Bildungsabteilungen stehen vor der Aufgabe zu klären, ob Wissensmanagement als technische und soziale Innovation begriffen wird, deren konzeptionelle Umsetzung einen Unternehmensgewinn darstellt, oder ob es für eine Scheininnovation steht, die der Legitimation gegenüber der Umwelt dient.

Den Status scheint die von einem Experten beschriebene *Modeentwicklung Wissensmanagement* einzunehmen, die sich daran ausrichtet, dass in anderen Unternehmen Wissensmanagement thematisiert wird und infolgedessen auch im eigenen Unternehmen *pro forma* thematisiert werden muss. Eine weitere Sorge, die sich in Bezug auf das Thema Wissensmanagement ergibt, ist die Frage, ob die Gestaltung und die Nutzung von Wissensmanagement in Unternehmen auf Veränderung von Lern-, Wissens- und Kommunikationsprozessen ausgerichtet sind oder ob sie dazu dienen *Wissen zu zementieren*, um soziale Wandlungsprozesse zu verhindern oder zu behindern und um Fronten zu sichern.

Die Entscheidung, sich im Bereich der systemischen und strategischen Planung und Umsetzung von Innovationen neu zu positionieren, wird von den Experten thematisiert.<sup>773</sup> Bildungsinnovationen unterliegen aufgrund ihrer Zukunftsausrichtung einer hohen Komplexität. Bildungsinnovationen mit bekannten Ressourcen und Mitteln zu steuern und Unsicherheit zu absorbieren stellt eine anspruchsvolle Aufgabe für Bildungsakteure und deren Entwicklung dar. Die Platzierung von Innovationen bietet die Legitimation für die Teilnahme an Spielen, die Bildungsabteilungen bisher verwehrt waren.

Dass Scheininnovationen in Unternehmen (bewusst) platziert werden, um bestehende Machtverhältnisse zu stärken oder zu schwächen, wird in der Tendenz von beiden Expertengruppen angenommen. Die Platzierung von Scheininnovationen-

---

<sup>773</sup> Vgl. Perspektiven- und kategorienübergreifende empirische Interpretation der Ergebnisse anhand der Oberbegriffe Organisationsentwicklung und Personalentwicklung.

wird auch in von Bildungsabteilungen durchgeführt. Als Beispiel dient die Entwicklung innovativer betrieblicher Bildungsmaßnahmen ohne eine weitergehende Überprüfung der Umsetzung am Arbeitsplatz. Annahme i. benennt das Problem, das selten eine systematische Evaluierung von Bildungsinnovationen stattfindet. Sie wird von den Experten beispielhaft am Thema Evaluation verdeutlicht. Aus ihrer Sicht hat die Evaluation von Bildungsdienstleistungen eine Relevanz für Unternehmen. Dennoch wird sie häufig nicht oder nur unzureichend durchgeführt. Das kann verschiedenen Ursachen haben. Maßgebliche Ursachen sind insbesondere das mangelnde Interesse Leistungen überprüfen zu lassen, um Kritik und Veränderungsdruck zu vermeiden. Es fehlen auch häufig die Ressourcen und Kompetenzen um eine Evaluation – mit verwertbaren Ergebnissen – durchzuführen. Die empirische Untersuchung wird dann so gestaltet, dass sensible Bereiche nicht berührt werden und nur erwünschte Ergebnisse erzielt werden. So kann die Evaluation zur Scheininnovation werden und der Legitimation von Bildungsabteilungen dienen.

Abrundend ist anzumerken, dass Bildungsakteure die Rolle des Veränderungsmanagers / der Veränderungsmanagerin bzw. des *changemanagers* / der *changemanagerin* überwiegend als nicht zu ihrer Funktion gehörend wahrnehmen. Dabei bestehen Unterschiede in der subjektiven Wahrnehmung der Expertengruppen. Die externen Experten verdeutlichen, dass Bildungsakteure in der Regel als passive UmsetzerInnen von Aufgaben und Vorgaben fungieren und dass ein darüber hinausgehendes Engagement nur begrenzt anzutreffen ist. Die internen Experten sehen sich punktuell als aktive GestalterInnen, die neben der Erfüllung von Vorgaben und den damit verbundenen Aufgaben engagiert Bildungsdienstleistungen entwickeln, die verstärkt strategisch an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden. Sie fühlen sich teilweise in der InnovatorInnen Rolle. Eine Innovation kann darin bestehen, die Dissonanzen zu thematisieren und zu reflektieren, um die Ergebnisse für eine Erweiterung des Handlungssystems Bildungsabteilung nutzbar zu machen. Die Ausführungen unterstützen die Fragestellung 3, viele E-Learning und Wissensmanagementprojekte sind Scheininnovationen, die nur von kurzer Dauer sind und tatsächliche Innovationen behindern, in weiten Teilen. Sie zeigen jedoch auch auf, dass Bildungsabteilungen zum einem in der Lage sind, E-Learning und Wissensmanagementkonzepte zu entwickeln, die auf nachhaltigen sozialen Wandel ausgelegt sind

und das sie zum anderen das Potenzial besitzen, damit verbundene (mikro-)politische Konfrontationen auszuhalten und zu lenken.

Perspektivisch zeigen die vorausgegangenen Kapitel, dass an Bildungsakteure verstärkt Ansprüche gestellt werden, die über ihre originäre Funktion der Entwicklung und Durchführung von Lernarrangements hinausgehen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, müssen Bildungsabteilungen sich internen Entwicklungsprozessen stellen, um ihre Kompetenzen in fachlicher, insbesondere aber auch in strategisch-politischer Hinsicht auszubauen. Dass es solche Überlegungen gibt, wurde im Kapitel Empirische Interpretation anhand der Prototypen aufgezeigt. Eine Möglichkeit zur Neupositionierung ist mit der konsequenten Verfolgung und Umsetzung derselben verbunden. Welche(r) Prototyp(en) aufgegriffen wird (werden), kann von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sein. Mit der Entscheidung, sie als Geschäftsfelder auszubauen, ist die Ausgangsposition für eine kontinuierliche Umsetzung geschaffen.

Die Ausführungen der vorliegenden Arbeit verdeutlichen, dass Bildungsabteilungen an *standing* gewinnen, je enger sie sich der Personalentwicklung anschließen. Mit der Übernahme von Teilen der Personalwirtschaft, die mit dem originären Bildungsgeschäft eng verbunden sind, können Bildungsabteilungen ihre Akzeptanz innerhalb des Unternehmens deutlich erhöhen. In diesen Bereich fallen beispielsweise Aufgaben wie das *recruiting* von Personal, Talentmanagement und die Entwicklung des Führungskräftenachwuchses. Die Aufgaben bedürfen der engen Abstimmung mit der Personalentwicklung und haben eine hohe Relevanz für die Unternehmen.

Eine weitere Herausforderung liegt in der Entwicklung der schon etablierten Führungskräfte. Eine Profilierung könnte über die Generierung spezifischer Bildungsmaßnahmen für die Zielgruppe erfolgen, die ein implizites Entwicklungsprogramm für Führungskräfte enthalten. Das Szenario gestaltet sich insofern schwierig, als es gelingen muss, Führungskräfte in Lernzusammenhänge zu bringen. Die dürfen teilweise nicht offensichtlich sein, um das *standing* der Führungskräfte und deren Image nicht zu beschädigen, oder sie müssen so hoch angesiedelt werden, dass die Teilnahme daran für die Führungskräfte profilierungsförderlich ist. Einen Rahmen

mit hoher Akzeptanz bietet in diesem Zusammenhang der Aufbau einer *corporate university* für Führungskräfte.

Im Kern stellt die Corporate University eine innovative Lernarchitektur dar, die Personal- und Unternehmensentwicklung enger miteinander verzahnt und Lernprozesse in den Strategieprozess des Unternehmens integriert.<sup>774</sup>

Die Entwicklung einer solchen Innovation bedarf der engen Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung, da sie verpflichtende Standards für die Führungskräfteentwicklung setzen soll. In dem Zusammenhang können auch mikropolitische Kompetenzen gefördert werden. Das Erkennen und Beherrschen von Spielen und ihrer Regeln ist eng mit der Machtpositionierung in den Unternehmen verknüpft. Die Auseinandersetzung mit und die Erprobung von mikropolitischen Aspekten durch das Bildungsmanagement erhöht die Durchsetzungskraft von Bildungsabteilungen in Unternehmen. Das den Bildungsakteuren attestierte wertebewusste Denken und Handeln kann die mikropolitischen Handlungen der Bildungsakteure konstruktiv unterstützen.

Macht ist bei aller Relationalität gleichwohl in Strukturen denkbar, und der für die betrieblichen Realitäten der Mikropolitik so wichtige Gesichtspunkt konsensgestützter Macht ohne Schwierigkeiten integrierbar.<sup>775</sup>

Eine Stärke von Bildungsabteilungen liegt im Herausarbeiten integrierter, kooperativer und auf sozialen Werten basierter Machtbeziehungen.

Die Annäherung von Bildungsabteilungen an die Geschäftsführung sowie das Aufgreifen und Initiieren von Innovationsprojekten stellen generell Zukunftskapital von Bildungsabteilungen dar. Dabei werden Bildungsabteilungen eine Form der (Selbst-)Darstellung aufbauen müssen, die sie in das kontinuierliche Blickfeld des *top-managements* hebt und sie als den kompetenten Partner für Innovationsprozesse mit dem Schwerpunkt Personal wahrnehmbar macht. Es setzt die Bereitschaft von Bildungsabteilungen zu einem internen Entwicklungsprozess voraus, dessen Schwerpunkte im Ausbau der Reflektion Fähigkeit, politischer Durchsetzungsstrategien, sozialwissenschaftliche Kenntnisse und Entscheidungsbereitschaft liegen. Für den Prozess muss Akzeptanz erzeugt werden, die ihn innerhalb und außerhalb der

---

<sup>774</sup> WIMMER, EMMERICH ET AL. 2002, S. 2.

<sup>775</sup> ORTMANN, in: Küpper 1992, S. 221.

Bildungsabteilungen profiliert. Die Möglichkeit, sich externe Beratung für diesen Wandlungsprozess einzukaufen, stellt eine professionelle Option dar.

Der Ausbau von Kenntnissen darüber, wie das Unternehmen funktioniert, welche Akteure von unmittelbarer Bedeutung für das eigene Handlungssystem sind, mit welchen Strategien und Spielen man Machtgefüge verändern und sich besser positionieren kann, benötigen die Aufgeschlossenheit gegenüber und Fähigkeit zum systemischen und strategischen Denken und Handeln. Dann kann es Bildungsakteuren gelingen, sich stärker in die Bedürfnisse und Notwendigkeiten anderer Abteilungen und Akteure hineinzusetzen und deren soziale Prozesse zu unterstützen. Damit verbunden kann die Generierung eines Geschäftsmodells sein, das sich mit dem verstärkten Ausbau von Beratungsleistungen für EntscheiderInnen von Linienabteilungen befasst.

Bildungsabteilungen geraten zunehmend in die Situation, sich Veränderungsprozessen zu stellen und sie zu gestalten, die ihnen ein erweitertes Kompetenzprofil abverlangen. In dessen Mittelpunkt stehen die Kompetenz zur Reflexion von Veränderungsprozessen und die Kompetenz zum Steuern spezifischer Innovationsprojekte.<sup>776</sup>

Sie dienen dazu, den Übergang von einer eingespielten Organisations- und Ablaufstruktur hin zu einer neuen Struktur mit all ihren Unsicherheiten zu bewältigen und damit den Wandel handhabbar und lenkbar zu machen.<sup>777</sup>

Voraussetzung ist die Entwicklung eines reflektierten Verständnisses der Unternehmenskultur sowie die Annahme der Rolle des Veränderungsmanagers / der Veränderungsmanagerin. Von diesen werden Veränderungsprozesse angestoßen, die mit der Gestaltung innovativer, betrieblicher Bildungsangebote einhergehen und sozialen Wandel in anderen Handlungsfeldern unterstützen und begleiten.

Konsens besteht darüber, dass Wandel nur mit Hilfe und vor dem Hintergrund von Stabilität bzw. sozialer Struktur (d. h. relativ stabile Muster des sozialen Handelns und der Interaktion) begrifflich aufzunehmen ist. Was wiederum als Struktur und somit wandlungsrelevant betrachtet wird, entscheidet die theoretische Perspektive. Während beispielsweise eine strukturfunktionalistische Formulierung den Wandel eines sozialen Systems als die Veränderung von Wertsystemen fasst, sieht ein konflikttheoretischer Ansatz sozialen Wandel vor

---

<sup>776</sup> Vgl. WINTER 2006, S. 29.

<sup>777</sup> Vgl. LATNIAK 2005, S. 66f.

allem in den [sic!] Veränderung von Herrschaftspositionen, wohingegen andere Ansätze eher Veränderungen der sozialen Beziehungen herausstellen<sup>778</sup>

Organisationsentwicklung ist mit dem Wissen darüber, wie sich sozialer Wandel in Organisationen organisiert eng verbunden. Die Analyse und Synthese von organisationalen Wandlungsprozessen sollte das Kerngeschäft von Bildungsabteilungen ergänzen um zukünftige Veränderungsprozesse zu Gunsten des Unternehmens, beeinflussen zu können. Dazu gehört auch die Auseinandersetzung mit Mikropolitik, die elementarer Bestandteil von Veränderungsmanagement ist.

Eine Professionalisierung von Bildungsarbeit setzt voraus, dass das klassische Kerngeschäft von Bildungsabteilungen beherrscht wird. Die systematische und pragmatische Organisation von Lernprozessen, die Platzierung von Selbstlern- und Hybridarrangements sowie die begleitende Gestaltung von Mikroprozessen zur Unterstützung und Vermarktung derselben liefern die Basis zur Erweiterung des Handlungssystems. Alle Varianten zur Erhöhung des *standing* von Bildungsabteilungen können erfolgreich sein, wenn die Bildungsabteilungen ein professionelles Selbstverständnis von Lernprozessen in der Organisation etabliert haben. Unterstützend wirken Kenntnisse und Kompetenzen über den Verlauf mikropolitischer Prozesse in Theorie und Praxis und das Verstehen und die Fähigkeit zum Gestalten organisationaler Spiele.

Der Erfolg von Bildungsabteilungen ist an die Professionalität des Bildungspersonals gebunden. Dazu gehört die Fähigkeit, diskursiven Konsens über immaterielle Prozesse zu erzielen und Indikatoren zur Erfolgsmessung derselben zu generieren.

Gute Bildungsarbeit in Unternehmen ist an eine gute akademische Ausbildung von Hochschulen gebunden. Insbesondere die gesellschaftswissenschaftlichen, geisteswissenschaftlichen und bildungswissenschaftlichen Studiengänge sollten innerhalb des Bachelor und Master Studiums Kompetenzen vermitteln, die eine systemische Betrachtungsweise von Unternehmen einbinden, die von naturwissenschaftlichen, ingenieurwissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen (häufig) vernachlässigt wird. Dazu gehört das Aufgreifen spezifischer Situationen von Unternehmen, um auf die Praxis besser vorzubereiten. Das Üben politischer

---

<sup>778</sup> JÄGER 2005, S. 158, in Sozialwissenschaften und Berufspraxis 2/05.



Durchsetzungsstrategien und die Vermittlung spezifischer Schlüsselqualifikationen ergänzen dieses Spektrum sinnvoll. In dem Zusammenhang können AbsolventInnen darauf vorbereitet werden, dass in Unternehmen sich vorrangig Personen etablieren, die Unternehmensspiele beherrschen, die formalen und informellen Spielregeln kennen und ihr Handeln danach ausrichten.

Das Handeln der Akteure wird verstanden als Verfolgung von Strategien angesichts bestimmter Spiele, Trümpfe, Spielsituationen und Spielregeln. Derartige institutionalisierte Spiele sind weder neutral, noch unangefochten, noch geschlossen. Sie spiegeln Kräfteverhältnisse wider, und ihre Strukturen und Regeln können selbst Einsätze in einem Metaspiel sein, in dem diese Kräfteverhältnisse auf dem Spiel stehen.<sup>779</sup>

Eine Bewusstmachung darüber, dass Spiele nicht ausschließlich mit fachlicher Kompetenz zu gewinnen sind, sondern auch eine politisch-strategische Denkweise sowie Systemkenntnisse erfordern, kann Studierende auf Unternehmensgegebenheiten vorbereiten.

---

<sup>779</sup> ORTMANN, in: Küpper 1992, S. 21.

## 9. Literaturverzeichnis

Abraham, Martin; Büschges, Günter (2009): Einführung in die Organisationssoziologie. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91965-2>.

Albrecht, Frank (1993): Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen. Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen. Techn. Univ., Diss.--Berlin, 1992. Frankfurt am Main: Lang (Europäische Hochschulschriftenreihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, 1367).

Al-Laham, Andreas (2003): Organisationales Wissensmanagement. Eine strategische Perspektive. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Back, Andrea (2002): E-Learning durch Wissensmanagement bereichern: Impulse von einem umfassenden E-Learning-Verständnis für mediendidaktische Ausbildungen. MedienPädagogik. Online verfügbar unter <http://www.medienpaed.com/02-2/back1.pdf>, zuletzt geprüft am 13.10.2010.

Back, Andrea; Bendel, Oliver; Stoller-Schai, Daniel (2001): E-Learning im Unternehmen. Grundlagen, Strategien, Methoden, Technologien. 1. Aufl. Zürich: Orell Füssli.

Baumgartner, Irene (2000): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung ; ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende. 6., unveränd. Aufl. Bern: Haupt.

Becker, Manfred (2009): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5., aktualisierte und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Behrendt, Erich (1998): Multimediale Lernarrangements im Betrieb. Grundlagen zur praktischen Gestaltung neuer Qualifizierungsstrategien. In: Multimediale Lernarrangements im Betrieb, Grundlagen zur praktischen Gestaltung neuer Qualifizierungsstrategien, Erich Behrendt. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/hbz/toc/ht008073104.pdf>.

Behrendt, Erich; Kluger, Jörg; Vohl, Achim (Hg.) (1985): Neue Medien und ihre sozialen Folgen: Kabelfernsehen - Satellitenfernsehen - Bildschirmtext - Videotext - Heim-Video. Schriftenreihe der Agentur für Medien und Kommunikation; Bd. 1., Gelsenkirchen

Berne, Eric; Wagemuth, Wolfram (2009): Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen. 10. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (rororo rororo-Sachbuch, 61350).

Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen e.V.

Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen e.V. (Hrsg.) (2007): Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Angewandte Sozialwissenschaft: Methoden in der Praxis. Jahrgang 30/2007. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Brauner, Detlef Jürgen; Vollmer, Hans-Ulrich (2008): Erfolgreiches wissenschaftliches Arbeiten. Seminararbeit, Bachelor-/Masterarbeit (Diplomarbeit), Doktorarbeit. 3., überarb., und erw. Aufl. Sternenfels: Verl. Wiss. & Praxis Dr. Brauner (Wissen kompakt).

Ciesinger, Kurt-Georg (2005): Modernes Wissensmanagement in Netzwerken. Perspektiven, Trends und Szenarien. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Wirtschaftswissenschaft).

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Neuausg. Frankfurt am Main: Hain (Neue Wissenschaftliche Bibliothek).

Diekmann, Andreas; Voss, Thomas: Die Theorie rationalen Handelns. Stand und Perspektiven.

Diesner, Ilona (2008): Bildungsmanagement in Unternehmen. Konzeptualisierung einer Theorie auf der normativen und strategischen Ebene. Univ., Diss.--St. Gallen, 2008. (Gabler Edition Wissenschaft). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8088-5>.

Diesner, Ilona (2008): Bildungsmanagement in Unternehmen. Konzeptualisierung einer Theorie auf der normativen und strategischen Ebene. Univ., Diss.--St. Gallen,

2008. (Gabler Edition Wissenschaft). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8088-5>.

Diesner, Ilona; Euler, Dieter; Seufert, Sabine (2009): SCIL-Trendstudie. Ergebnisse einer Delphie-Studie zu den Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. SCIL-Arbeitsbericht 9.

Diesner, Ilona; Seufert, Sabine: Trendstudie 2010. Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen.

Diesner, Ilona; Seufert, Sabine; Euler, Dieter (2006): SCIL-Trendstudie. Ergebnisse einer Delphi-Studie zu den Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. Gt. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning Univ. St. Gallen (SCIL-Arbeitsbericht, 9).

Dietzen, Agnes; Latniak, Erich; Selle, Bernd (2005): Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben. Bielefeld: Bertelsmann (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung).

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2002): Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten. In: Change-Management, den Unternehmenswandel gestalten, Klaus Doppler; Christoph Lauterburg. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/hebis-darmstadt/toc/103072071.pdf>.

Dr. Kai Romhardt - Bücher - Die Organisation aus der Wissensperspektive. Online verfügbar unter <http://www.romhardt.com/index.php?page=6&subsite=5>, zuletzt geprüft am 19.10.2010.

Engert, Steffi; Hamburg, Ileana; Terstriep, Judith: Web-basiertes-Lernen: Chancen oder Risiken für Arbeitnehmerinnen und Unternehmen? Dokumentation eines Workshops am Institut für Arbeit und Technik im Rahmen des Quatroprojektes Kompetenznetz für Frauen «virtuelles Lernzentrum» (Frau TelNet). Projektbericht des Instituts für Arbeit und Technik 2000 - 04.

Erich Behrendt, Philipp Ulmer, Wolfgang Müller-Tamke, unter Mitarbeit von Bärbel Winter: Netzbasiertes Lernen in der beruflichen Praxis: Zur Bedeutung des Bildungspersonals. Ergebnisse einer qualitativen empirischen Erhebung. Heft 68. In:

Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Jg. 2004.

Euler, Dieter (2005): E-Learning in Hochschulen und Bildungszentren. München: Oldenbourg (E-Learning in Wissenschaft und Praxis, Bd. 1).

Euler, Dieter (2006): Handbuch der Kompetenzentwicklung für E-Learning Innovationen. Eine Handlungsorientierung für innovative Bildungsarbeit in der Hochschule. 1. Aufl. Bern: Huber (Psychologie-PraxisReihe).

Falk, Samuel (2007): Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation in der Praxis. Zusammenhänge - Synergien - Gestaltungsempfehlungen. In: Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation in der Praxis, Zusammenhänge - Synergien - Gestaltungsempfehlungen, Samuel Falk, Jg. 2. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/zbw/523593783.pdf>.

Falk, Samuel (2007): Personalentwicklung, Wissensmanagement und lernende Organisation in der Praxis. Zusammenhänge - Synergien - Gestaltungsempfehlungen. (Personal- und Organisationsentwicklung). Online verfügbar unter [http://www.wiso-net.de/r\\_ebook/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=EBOK,AEBO&DOKV\\_NO=9783866181199120&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/r_ebook/webcgi?START=A60&DOKV_DB=EBOK,AEBO&DOKV_NO=9783866181199120&DOKV_HS=0&PP=1).

Fitsch, Hellen (2007): Beratung und Veränderung in Organisationen. Eine mikropolitische Untersuchung von Umsetzungsschwierigkeiten in Beratungsprozessen am Beispiel der Einführung von Lean Production in einem Automobilkonzern. Univ., Diss.--Frankfurt (Main), 2007. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, Bd. 39).

Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt/Main: Campus-Verl. (Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung, 3).

Fuchs-Heinritz, Werner; Barlösius, Eva (2007): Lexikon zur Soziologie. 4., grundlegend überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Gabler Wirtschaftslexikon: Gabler Verlag (Herausgeber) (Version 6).

Geißler, Harald (1995): Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Neuwied, Berlin: Luchterhand (Grundlagen der Weiterbildung).

Giddens, Anthony; Fleck, Christian; Zilian, Hans Georg (1999): Soziologie. 2., überarb. Aufl. Graz: Nausner & Nausner.

Gmür, Markus; Thommen, Jean-Paul (2006): Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen. Zürich: Versus-Verl. (Wirtschaft + Management, 7).

Götz, Klaus (2006): Vertrauen in Organisationen. (Managementkonzepte). Online verfügbar unter [http://www.wiso-net.de/r\\_ebook/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=EBOOK,AEBO&DOKV\\_NO=9783866180420276&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/r_ebook/webcgi?START=A60&DOKV_DB=EBOOK,AEBO&DOKV_NO=9783866180420276&DOKV_HS=0&PP=1).

Harteis, Christian; Bauer, Johannes; Festner, Dagmar; Gruber, Hans: Selbstbestimmung im Arbeitsalltag. Self-determination in Daily Working Life. In: Unterrichtswissenschaft - Zeitschrift für Lernforschung, Jg. 2 / 2004.

Hasanbegovic, Jasmina (2008): Beratung im betrieblichen Bildungsmanagement. Analyse und Gestaltung eines Situationstypen. Univ., Diss--St. Gallen, 2008. Saarbrücken: Südwestdt. Verl. für Hochschulschriften.

Haun, Matthias (2002): Handbuch Wissensmanagement. Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele. Berlin: Springer.

Hernstein International Management Institute der Wirtschaftskammer Wien: HERNSTEINER. Fachzeitschrift für Managemententwicklung. 1/2007 20. Jahrgang.

Hillmann, Karl-Heinz; Hartfiel, Günter (2007): Wörterbuch der Soziologie. Mit einer Zeittafel. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Kröner.

Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010): "Soziale Innovation" im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld: Transcript (Sozialtheorie).

Jäger, Wieland: Was leisten gegenwärtige soziologische Theorien aus der Perspektive des sozialen Wandels. In: SOZIALWISSENSCHAFTEN UND BERUFSPRAXIS, Jg. 28/2005.

Kaplan, Robert S.; Kotler, Philip; Mintzberg, Henry (2003): Campus Management. Jubiläumsausgabe ; 2 Bände. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Kerres, Michael (2001): Multimediale und telemediale Lernumgebungen. Konzeption und Entwicklung. 2., vollst. überarb. Aufl. München: Oldenbourg.

Kerres, Michael (2005): Didaktisches Design und E-Learning. Zur didaktischen Transformation von Wissen in mediengestützte Lernangebote. In D. Miller (Hrsg.) eLearning. Eine multiperspektivische Standortbestimmung. Haupt Verlag.

Kerres, Michael (2005): Hochschulen im digitalen Zeitalter. Innovationspotenziale und Strukturwandel ; Education Quality Forum 2004 ; [Education Quality Forum, Band 2]. Münster: Waxmann.

Kerres, Michael; Witt, Claudia de (Hg.) (2011): Zur (Neu-) Positionierung der Medientdidaktik: Handlungs- und Gestaltungsorientierung in der Medienpädagogik. In Jahrbuch Medienpädagogik 9, in Druck. (Hrsg.) R. Schulz-Zander, B. Eickelmann, H. Moser, H. Niesyto & P. Grell. Vs Verlag.

Klingovsky, Ulla (2009): Schöne neue Lernkultur. Transformationen der Macht in der Weiterbildung ; eine gouvernementalitätstheoretische Analyse. Univ., Diss. u.d.T.: Klingovsky, Ulla: Didaktisch-methodische Handlungsweisen als Regierungspraktiken - eine gouvernementalitätstheoretische Analyse von Praxiskonzepten für eine "neue Lernkultur"--Potsdam. Bielefeld: transcript-Verl.

Krause, Detlef (2005): Luhmann-Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann ; mit über 600 Lexikoneinträgen einschließlich detaillierter Quellenangaben. 4., neu bearb. und erw. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB Soziologie fachübergreifend, 2184).

Kromrey, Helmut (2006): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 11., überarb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher, 1040).

Kromrey, Helmut; Strübing, Jörg (2009): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. (UTB Soziologie). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783825210403>.

Kühl, Sebastian; Schmidt, Michael (2004): Die Wirkung von Qualitätsmanagement-Systemen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen unter Berücksichtigung mikropolitischer Aspekte. Eine empirische Untersuchung in sozialrehabilitativen Organisationen und Einrichtungen im Dritten Sektor. Dissertation.

Küpper, Willi (1992): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2., durchges. Aufl. Opladen: Westdt. Verl.

Latniak, Erich (2005): Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben. Qualifikation von Management und Führung - Wandel und Stabilität der Anforderungen im Spiegel von Berateraussagen. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn.

Lau, Viktor (2008): Grundlagen der Personalentwicklung. Online verfügbar unter [http://www.wiso-net.de/r\\_ebook/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=EBOK,AEBO&DOKV\\_NO=9783866181915288&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/r_ebook/webcgi?START=A60&DOKV_DB=EBOK,AEBO&DOKV_NO=9783866181915288&DOKV_HS=0&PP=1).

Loebbert, Michael (2005): The art of change. Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen. Leonberg: Rosenberger Fachverl.

Ludwigs, Stefan; Timmler, Ulrike; Tilke, Martin (2006): Praxisbuch E-Learning. Ein Reader des Kölner Expertennetzwerkes cel\_C. Bielefeld: Bertelsmann.

Luhmann, Niklas (2003): Macht. 3. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB, 2377).

Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Luhmann, Niklas (2009): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Aufl., Nachdr. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB für WissenschaftSoziologie fachübergreifend, 2185).

Luhmann, Niklas; Baecker, Dirk (2009): Einführung in die Systemtheorie. 5. Aufl. Heidelberg: Auer (Sozialwissenschaften).

Lüthy, Werner (2002): Wissensmanagement - Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. In: Wissensmanagement - Praxis, Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele, Werner Lüthy (Hrsg.), Jg. 31. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/hbz/toc/ht013354218.pdf>.



Marshall, Gordon (1998): A dictionary of sociology. 2. ed. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford paperback reference).

Neubauer, Walter; Rosemann, Bernhard (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer (Organisation und Führung).

Neuberger, Oswald: Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen. Mikropolitik und Führungsethik. Heft 6 / 1989.

Neuberger, Oswald: Mikropolitik als Gegenstand der Personalentwicklung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie: A&O, Jg. 1989.

Neuberger, Oswald (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung ; mit 24 Tabellen. 2., völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB Wirtschaftswissenschaften, 2743).

Nohlen, Dieter; Schultze, Rainer-Olaf (2005): Lexikon der Politikwissenschaft. : Theorien, Methoden, Begriffe. Orig.-Ausg., 3., aktualisierte und erw. Aufl. München: Beck (Beck'sche Reihe, 1463).

Nohlen, Dieter; Schultze, Rainer-Olaf (2005): Lexikon der Politikwissenschaft. : Theorien, Methoden, Begriffe. Orig.-Ausg., 3., aktualisierte und erw. Aufl. München: Beck (Beck'sche Reihe, 1464).

Nübel, Ilke (2005): Integration von E-Learning und Wissensmanagement. Wege zur lernenden Organisation. Univ., Diss.--Duisburg-Essen, 2005. In: Integration von E-Learning und Wissensmanagement, Wege zur lernenden Organisation, Ilke Nübel. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bsz/toc/bsz251060713inh.pdf>.

Pankoke, Eckard; te Neues, Elmar: UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND HANDEL ALS LEBENSPERSPEKTIVE. Selbständigkeit durch Existenzgründung. Studienbrief.

Pautzke, Gunnar (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. München: Kirsch (Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, 58).

Personalwirtschaft am IÖP: PWL II: Ausgewählte Ansätze der personalwirtschaftlichen Potenzialberatung & -entwicklung. Handout 10: Organisationales Lernen III: Organisationstheoretische Perspektiven. Organisationales Lernen und Macht. Unter Mitarbeit von Arbeitsbereich: Personalwirtschaft am IÖP.

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2006): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/hebis-darmstadt/toc/176595082.pdf>.

Projektmanagement - durch Zusammenarbeit zum Erfolg. Tagungsband ; PM-Forum 2008, Wiesbaden, 22. - 23.10.2008 ; 25. Internationales Deutsches Projektmanagement-Forum (2008). Nürnberg: GPM.

Rapp, Christof (2007): Aristoteles zur Einführung. 3., überarb. Aufl. Hamburg: Junius-Verl. (Zur Einführung, 345).

Rigall, Juan (2005): Change Management für Konzerne. Komplexe Unternehmensstrukturen erfolgreich verändern. Frankfurt am Main: Campus.

Schäfers, Bernhard; Kopp, Johannes; Lehmann, Bianca (2006): Grundbegriffe der Soziologie. 9., grundlegend überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch).

Schiersmann, Christiane; Remmele, Heide: Neue Lernarrangements in Betrieben. Theoretische Fundierung - Einsatzfelder - Verbreitung. In: QUEM-report Schriften zur beruflichen Weiterbildung Heft 75, Jg. 2002. Schneider, Wolfgang Ludwig (2005): Garfinkel - RC - Habermas - Luhmann. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Grundlagen der soziologischen Theorie, / Wolfgang Ludwig Schneider ; Bd. 2).

Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6., völlig überarb. u. erw. Aufl. München: Oldenbourg.

Schreyögg, Georg; Kliesch Martina: Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz. QUEM-Materialien, Jg. Berlin 2003.

Seufert, Sabine; Euler, Dieter (2004): Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen. Ergebnisse einer Delphie-Studie. SCIL-Arbeitsbericht 2.

Stefan Kühl, Wolfgang Schnelle (2001): Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben. Macht und Machtspiele in Veränderungsprozessen.

Weick, Karl E (1985): Der Prozeß des Organisierens. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Theorie).

Wilkesmann, Uwe; Rascher, Ingolf (2004): Wissensmanagement. Theorie und Praxis der motivationalen und strukturellen Voraussetzungen. 1. Aufl. Mering: Hampp.

Willke, Helmut (2007): Einführung in das systemische Wissensmanagement. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verl. (Carl-Auer compact).

Willke, Helmut; Krück, Carsten; Mingers, Susanne (2001): Systemisches Wissensmanagement. Mit 9 Tabellen. 2., neubearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher, 2047).

Wimmer, Rudolf; Emmerich, Astrid; Nicolai, Alexander T. (2002): Corporate Universities in Deutschland. Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung. Eine Studie im Auftrag des BMBF, Durchführung: Private Universität Witten/Herdecke.

Winter, Bärbel (2006): Rollen und Aufgaben des Bildungsmanagements bei der Einführung von eLearning. Schriftliche Masterarbeit zur Erlangung des Grades MASTER OF ARTS im Rahmen des weiterbildenden Studienprogramms Educational Media an der Universität Duisburg-Essen.

Zink, Klaus J. (2009): Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen. Online verfügbar unter [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2338-7 /](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2338-7/)  
<http://www.dandelon.com/intelligentSEARCH.nsf/alldocs/05AC3D00AB11AA95C125759400363280/>.

Zinke, Gert; Härtel, Michael (2004): E-Learning: Qualität und Nutzerakzeptanz sichern. Beiträge zur Planung, Umsetzung und Evaluation multimedialer und netzgestützter Anwendungen. Bonn: Bertelsmann; Bundesinstitut für Berufsbildung (Berichte zur beruflichen Bildung, 265).

## 10. Anhang

### Zitate aus den Interviews

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):            Meinen Blick auf die Sache habe ich geschildert, ich sehe das als ganzheitlichen Ansatz dazu, Menschen zu befähigen etwas zu tun, was das Unternehmen sich wünscht. Deswegen ist mein Ansatz ein sehr viel stärker integrierter. Also weg sozusagen von dieser klaren Trennung von Wissensmanagement und Lernen, aber auch von Trennung von Arbeit, Organisation, Führung, Entwicklung, weil ich das integriert denken muss.</p>
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):            Und dem Berater ist es natürlich wichtig, nicht nur die Beziehungsebene zum Entscheider zu haben, sondern ihn auch mit zu entwickeln, Entscheidungsprozesse erfolgreich in der Firma zu verankern. Das macht ja nicht der Berater.</p>
Nr. 3	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):            Unsere Aufgabe ist einfach den gesamten Weg darzulegen, von Informationserfassung, der Weitergabe, der Prozessierung der Information. Also in den unterschiedlichsten Bereichen. Einmal als reine Information, als Wissenssysteme, aber auch Wissen so weitergeben, dass es in der [Aus-)Bildung genutzt werden kann.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):            Communities entfremden Menschen und bringen sie gleichzeitig wieder zusammen. Das heißt, da hat man so Selbstinteressen. Aber das sie für Lernen benutzt werden, [...]. Es kann sein. [...] eine gute <i>community</i> muss sehr, sehr gut gepflegt werden. Es müssen genügend Leute daran arbeiten.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):            Da sind so viele Anknüpfungspunkte wo man eigentlich sagen muss: ‚Da müsst ihr euch regelmäßig vernetzen. Ihr müsst auch mehr mit den Bereichen im Unternehmen reden. Ihr müsst besser vernetzt sein. Ihr müsst euch besser austauschen. Ihr müsst mit der HR-Abteilung reden. Ihr müsst irgendeine Strategie kriegen.‘</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):            Wir tauschen uns immer aus. Es gibt für jede Industrie, für jede Plattform, für jede Bereichsform gibt es dezidierte Austauschgruppen, die das koordinieren und diesen Austausch auch koordinieren, und es gibt ganz viele Transferveranstaltungen wo ich mich [...] hinsetzen kann und lasse mir ein Projekt beschreiben. Typisches Projekt, wie es im <i>resources</i> Bereich abläuft. Ein typisches Projekt, wie es im CHT - also <i>communication hightech</i> Bereich abläuft.</p>

Nr. 8	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Es sind nur zum Teil unsere Kunden. Tatsächlich muss ich sagen, zu einem größeren Teil sind es die Fachabteilungen selbst. Hier vornehmlich so etwas wie Vertrieb. Der einfach eine Unterstützung braucht und sagt, ich muss meine Leute, die da draußen sind irgendwie bewaffnen. Mit Wissen, mit Medien, mit irgendwelchen Instrumenten, die ihnen helfen, dem Kunden unser Produkt verständlicher zu machen. Und das ist eigentlich der Kern dessen, was wir tun. Produkte verständlicher machen. Das hat auch etwas mit Lernen zu tun.</p>
Nr. 9	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Wir beraten im Kern schon Finanzdienstleister und Großunternehmen in dem weiteren Umfeld. Also Versicherungen. [...] Auch immer wieder Bildungsbereiche. Vor allem Bildungsabteilungen, um die bei irgendwelchen Fragen zu unterstützen.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  Ich denke jetzt über das klassische Projektmanagement, also Bedarf aufnehmen oder Lösungen einkaufen und implementieren, dass da neue Dinge hinzukommen in Richtung Kommunikation, auch in Richtung Technologie. Momentan wird es an vielen Ecken der <i>community manager</i> ausgeschrieben, was ich für eine ganz spannende Entwicklung halte. Vielleicht ist der Bildungsexperte von morgen der <i>community manager</i>?</p>

**Übersicht 1: Zitate externe Experten, Kategorie Akteur**

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  [...] Akademie. Wir sind ein Klinikkonzern, also Altenheime, Pflegeeinrichtungen, Akutkrankenhäuser und schulen unsere Mitarbeiter über <i>blended learning</i> Konzepte. Das heißt, da ist E-Learning ein großer Bestandteil gerade in der Einarbeitung der Mitarbeiter, weil wir sehr viele hauseigene Software haben und hauseigene Regelung und wir das eben gut über E-Learning abdecken können.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Das sind dann andere Fachabteilungen, die uns da Input geben. [...] Das passiert durch Austausch. Das können wir alleine auch nicht abdecken. Wir bleiben da zwar ständig am Ball, aber im Endeffekt bedarf es da eines Austauschs mit anderen Abteilungen.</p>
Nr. 12	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  [...] und bin dort als Hauptabteilungsleiter E-Learning – also Weiterbildung. Das umfasst eben E-Learning und die Präsenzweiterbildung für die normalen Mitarbeiter und Wissensmanagement.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  Wir sind im Moment Servicepartner. Wir möchten gerne Business-Partner werden.</p>

<p>Nr. 13</p>	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  [...]  das ist das ganze Thema Forschungsprojekte, Forschungsförderung, Zusammenarbeit mit Universitäten, darüber hinaus gehört zu meinem Bereich das Thema Patentwesen, technische Dokumentation, Trainings-services und ganz wesentlich der Bereich der eigentlichen Organisation für F &amp; E, d.h. Bereitstellung aller Prozesse und Systeme für die Entwicklung und die Auftragsbearbeitung in Forschung und Entwicklung.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  Im Service gibt es eine Gruppe, die nennt sich Servicebezogenes Wissensmanagement.</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten):  Das ist im Prinzip eine Kollaborationsplattform, auf der alle [...] zugreifen können und in der alle angemeldet sind und über diese Kollaborationsform oder [...] Netzwerk, wie auch immer man es nennen möchte, kann dann der Austausch, oder soll dann der Austausch erfolgen.</p> <p>Zitat 4 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Das schon allein nur dieses Zusammenspiel zwischen neuen Prozessen und der entsprechenden Kommunikation dieser Prozesse, auch wirklich eine Änderung im Unternehmen einbringt, ja erreichen kann. Und insofern halte ich eine enge Zusammenarbeit zwischen Weiterbildungsabteilung und den entsprechenden Abteilungen, gerade die so in dem Bereich Organisation angesiedelt sind, für sehr wichtig.</p>
<p>Nr. 14</p>	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  [...]  ich leite das Center Weiterbildung bei der Firma [...] und bin damit für die innerbetriebliche Weiterbildung für alle Zielgruppen und alle Teams zuständig, im Unternehmen.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  Wir sind ein interner Dienstleister, wir sind organisatorisch als Servicecenter organisiert.</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten):  [...]  ein Netzwerk baut zum großen Teil nicht auf eine formalisierte Struktur auf, sondern gerade auf diesen informellen Komplex. Das war ein Beispiel, dieser [...], wo Netzwerke von Führungskräften entstehen. Wir haben aber auch noch eine ganze Reihe andere Netzwerke, für bestimmte Zielgruppen und Themenfelder.</p>
<p>Nr. 15</p>	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Es geht damit los das ich, Hauptthema ist der Bereich Nachfolgeplanung für die drei oberen Führungsebenen des Konzerns oder des Segmentes. Das sind dann so rund 600 Positionen weltweit für die wir dann Nachfolgeplanung und auch Potenzialplanung betreiben. So das zusätzlich zu diesen 600 Positionen eben dann Potenzialträger aus den tiefer liegenden Bereichen kommen. Dazu gehören dann Themen wie Potenzialdiagnostik, Entwicklungsplanung für Manager und Nachwuchskräfte und Nachwuchsmanager. [...] Wir haben <i>governance</i> Aufgaben also Steuerungsaufgaben wenn es um die oberen Führungskräfte geht und wir haben Service Aufgaben wenn es um den Nachwuchsbereich und den Fachspezialisten Bereich geht. Außerdem machen wir Funktionsstufenbewertungsthemen, wir werten die Positionen ein, auf welcher der</p>

	Führungsebene bestimmte Positionen im Konzern gehören.
Nr. 16	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Deswegen mache ich seit [...] nichts anderes wie gucken, was denn die besten Methoden des Projektmanagements sind, oder so mit begrenzter Zeit und begrenzten Ressourcen und Hilfsmitteln versuchen einen Projektgegenstand herbeizuführen.
Nr. 17	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): [...] bin ich im Bereich Aus- und Weiterbildung tätig. Bin hier zum Beispiel für IT-Schulungen verantwortlich. Leite auch, wenn es um größere IT-Projekte die die Aus- und Weiterbildung betreffen, bin ich dort schon öfters als Projektleiter tätig. Momentan ist meine Aufgabe das Thema E-Learning, [...]. Und was es so an anderen Themen gibt zum Beispiel Projektmanagement, aber auch bei fachlicher Ausbildung bin ich noch manchmal involviert.  Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Die Sache ist die, ich bin vom Verband der [...] Wirtschaft hier auch in Arbeitskreisen wo wir uns zum Thema E-Learning treffen, aber auch das Thema Wissensmanagement ist in den letzten Jahren ab und zu diskutiert worden von Verbandsseite.
Nr. 18	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich verantworte hier in dem Bereich der Managementholding, also der Managementholding von [...], das ist die Holding für alle [...] -Länder. [...] Länder gibt es zurzeit - da verantworte ich die Implementierung und den internationalen <i>role out</i> von <i>e-training solutions</i> .  Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Der Trend ist spürbar, dass das <i>house of training</i> qua Kompetenz und guten Produkten immer mehr in die Länder diffundiert und mehr Service anbietet.  Zitat 3 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Natürlich hat man Netzwerke. Es gibt Leute die fachlich am gleichen Topik arbeiten über die Unternehmen hin weg. [...] Dann gibt es die Netzwerke die eher so übergreifend sind, wo man sagt ok mich interessiert aber auch: Was gibt es in dem Bereich <i>management development</i> ? Zum Beispiel was machen die? Also so sind sehr viele Netzwerkaktivitäten.
Nr. 19	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich bin angesiedelt in der Personalentwicklung auch mit dem Thema Bildungstechnologien / E-Learning, zuständig für den gesamten Konzern. Das ist insofern ungewöhnlich, als das Versicherungsunternehmen in der Regel nach Sparten aufgebaut sind und häufig in Sparten ein Eigenleben führen zum einen. Zum zweiten häufig Vertrieb und Betrieb voneinander trennen und auch im Bereich der Bildungstechnologien werden sie häufig feststellen, dass diese Bereiche getrennt sind. Das heißt der Betrieb häufig eigene Plattformen, eigene Systeme, eigene Inhalte nutzt und der Vertrieb sich davon loslöst, weil er andere Anforderungen hat.

Nr. 20	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Meine derzeitige Aufgabe ist, dass ich den Geschäftsbereich Weiterbildung leite.
--------	---

**Übersicht 1: Zitate interne Experten, Kategorie Akteur**

Unternehmen	Zitate
Nr. 2	Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): In letzter Zeit sind es zunehmend Fachabteilungen die unabhängig von den Bildungsabteilungen Weiterbildung in den Firmen organisieren. Das finden wir klassischer Weise im Einkauf, im Vertrieb, in den Schulungen direkt an den Produktionsanlagen oder Arbeitssicherheit oder Arbeitsschutz, alle diese Abteilungen führen auch Qualifizierungsmaßnahmen durch. Von denen die klassische Weiterbildungsabteilung oft nur in Teilen berührt ist.
Nr. 6	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ich würde sagen, dass es davon abhängt die Relevanz der Weiterbildungsabteilung wie nah die das über ihre direkte Führungslinie schaffen mit Unternehmenszielen gekoppelt zu sein. Und sich somit ausrichten können und einen Beitrag zur Wertschöpfung liefern um damit ernst genommen zu werden. Da wo das nicht der Fall ist haben es solche Abteilungen und Personen einfach schwerer.
Nr. 10	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Also ich finde diesen Punkt, dass Weiterbildung hat oft ein Können im Fokus. Wirklich stärker das Wollen und dann die Begleitungen, also die Umsetzung zu sehen. Also Transfer intern am Ende. Das Wollen ist glaube ich total wichtig. Zweiter Punkt stärker Moderatoren im Prozess zu sein. Also davon auszugehen, dass das Wissen da ist und Architekturen mit anzubieten und Werkzeuge anzubieten mit dem was da ist und schneller kodifiziert, expliziert und aufbereitet wieder zur Verfügung gestellt wird. Das ist glaube ich wichtig, was einfach so in der Weiterbildung nicht drin ist. In dem Begriff. Auch nicht in dem Begriff PE wirklich. Eher einer OE-Logik entspräche.

**Übersicht 2: Zitate externe Experten, Kategorie Handlungssystem**

Unternehmen	Zitate
Nr. 2	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): [...] ist Wissensmanagement ja kein wissenschaftlicher Terminus Technikus. Sondern beschreibt bestimmte Modeentwicklungen oder Zuschreibungen die stark auch aus der Praxis kommen.  Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Wissensmanagement ist die Gestaltungspraxis oft nicht der Bildungsab-



	teilungen sondern der Organisations- und IT-Abteilungen.
Nr. 4	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich persönlich kenne keine wirklich gute Umsetzung von dem was für mich Wissensmanagement wäre. Zumindest nicht in Deutschland. In Deutschland - das ist meine feste Erfahrung. - erschöpft sich das immer in irgendwelchen Kämpfen zwischen IT-Abteilung, zwischen Weiterbildung, zwischen Personalentwicklung. Da wird Technik nach vorne geschoben und nicht der Inhalt, die Seele von Wissensmanagement.
Nr. 5	Zitat 1 Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das man versucht sozusagen Stützstrukturen für dieses informelle Lernen herzustellen, um das weiter zu fördern. Was natürlich immer ein großes Thema ist, wir müssen messen was das denn eigentlich wert ist.
Nr. 6	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Zu Wissensmanagement gibt es bestimmt noch ganz viele andere Sachen zu sagen. Auch das es lange Zeit, möglicherweise bis heute, nicht wirklich funktioniert hat, weil das irgendwie den Grundkonflikt, das sich ein Mitarbeiter möglichst unentbehrlich macht und aus Unternehmenssicht man sich möglichst unabhängig vom Mitarbeiter machen muss, als Zweck einer Gesellschaft hat. Das impliziert, dass keiner einen Grund, eine Intention hat Wissen zu teilen, das ihn vielleicht wichtig macht, zum Verbleib.
Nr. 8	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): [Wissensmanagement; Anmerk. d. Verf.] das sehe ich schon so ist häufig Spielball der Geschäftsleitung. Sehe ich eher von oben also sehe ich eher im top-down Ansatz. Da mag sich jeder so seine eigenen Gedanken darüber machen, aber da ist auch jedem klar dass er sich die nicht ernsthaft zu machen braucht solange die Geschäftsleitung dazu nicht den Trampelpfad vorgegeben hat.

**Übersicht 2a: Zitate externe Experten, Kategorie Handlungssystem, Unterkategorie Wissen**

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Aber was wichtig ist, ist erst einmal einen Kommunikationskanal aufzubauen und der besteht eben nicht darin nur zu sagen was formuliert denn jemand als Anforderung an mich als Weiterbildungsabteilung, sondern sich ein Stück weit, auch indem man sich als kompetenter Ansprechpartner erweist, zu fragen was für eine Problemstellung hast du?
Nr. 2	Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Die Firmen, die Entscheider haben viele andere konkretere Sachen zu tun als sich mit solchen Abstraktionsebenen zu beschäftigen. Das heißt, in der Praxis ist man sehr schnell gezwungen zu konkretisieren und Erfolg für das Unternehmen auch realistisch darzustellen. Es dürfen keine Glaubenssätze sein und es geht auch nicht um einen längeren abstrak-

	ten Diskurs.
Nr. 9	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Da gibt es sicherlich unterschiedliche Perspektiven. Auch was Veränderungsprozesse angeht. Wenn es keine so subversiven sein sollen, dann ist sicher auch die Geschäftsleitung mit an Bord. Die dann sicher irgendwann sagt: ‚Ok, Qualifizierung ist das Top-Thema in den nächsten zwei Jahren‘ zum Beispiel.

**Übersicht 2b: Zitate externe Experten, Kategorie Handlungssystem, Unterkategorie Interaktion**

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Wenn es aber darum geht mein Verhalten insgesamt zu verändern jetzt in dem Kontext zum Beispiel eine andere Form des Verkaufens zu erlernen, dann stoße ich damit auf Schwierigkeiten, Werte, eigene Handlungsmuster, die man seit vielen Jahren eingeübt hat. An einen Kontext, also auch ein Gruppendruck, der unter Umständen besteht. So haben wir das schon immer gemacht.
Nr. 5	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Also ich glaube Lethargie ist ein ganz gutes Wort dafür. Das scheint mir manchmal, dass diese - die Weiterbildungsabteilung müsste ja ein interner Dienstleister sein, die wie jeder andere Dienstleister, wenn wir von einem guten Dienstleister ausgehen, bemüht ist eine gute Leistung am Kunden zu erbringen. Also wie der Friseur der sagt: ‚Ich verpasse dir einen ordentlichen Haarschnitt, so dass du da Freude dran hast und gerne rausgehst.‘ So, was nützt mir ein Friseur, der mir so einen Pudel schneidet und ich mag hinterher nicht mehr vor die Tür gehen. Da gehe ich einmal hin. Da gehe ich nie wieder hin. Dummerweise habe ich das Gefühl unsere Weiterbildungsabteilungen sind letzteres. Die schneiden immer Pudel, weil das immer das Schnellste ist. Die gehen immer mit der Maschine drüber weg. Da kriegt man so einen Standardhaarschnitt verpasst oder eben das Standardweiterbildungsprogramm. Das hilft mir nicht wirklich. Ich mache es nicht gern. Ich sehe es als Geld- und Zeitverschwendung an. Und ich glaube das ist das, was sich so über Jahre hochschunkelt oder entwickelt hat. Da hat jemand mal den Fehler gemacht und gesagt ich habe dafür jetzt keine Zeit, kein Interesse oder ich kann es auch nicht. Hat so ein Standardweiterbildungsprogramm rausgehauen. Irgendjemand war damit unglücklich. Schlechte Nachrichten verbreiten sich immer schnell. Der hat gesagt: ‚Ok, ich habe Geld dafür ausgegeben. Ich hab Zeit dafür investiert. Nicht nur meine eigene, sondern auch meine Mitarbeiter. Was sich auch in Opportunitätskosten umsetzt. Ich habe aber keinen Wertbeitrag wieder gekriegt. Die konnten hinterher nicht mehr als vorher und die Wahrnehmung war jetzt auch nicht besonders positiv. Also weder von der Fachabteilung noch vom Mitarbeiter. Das heißt das nächste Mal konsultiere ich doch die Weiterbildungsabteilung gar nicht. Das führt anschließend dazu, dass die Fachabteilung alleine losmarschiert. Auf der anderen Seite hat die Weiterbildungsabteilung ihre Rolle irgendwie zurück definiert, weil man

	wahrscheinlich auch nicht dem Mumm hat zu sagen: ‚Wir können auch mehr.‘ Oder weil auch zum Teil die Kompetenzen fehlen.
--	--

**Übersicht 2c: Zitate externe Experten, Kategorie Handlungssystem, Unterkategorie Verhaltensweisen**

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ja, es ist ein integrativer Ansatz. Natürlich in der Praxis - sieht es dann immer aus, dass man aneinander vorbei redet oder so was. Aber per se arbeiten wir gut zusammen und es ist ein integrativer Ansatz.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten) Wir haben alle Kanäle des Weiterbildungsmarketing genutzt.</p>
Nr. 12	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): [...] dass wir als [...] den europäischen E-Learning-Preis gewonnen haben.“ [...] Wir haben jetzt ja nach drei Jahren Implementierung von E-Learning etwa 150.000 Teilnahmen auf dem E-Learning-Portal, 120.000 abgeschlossene Kurse. Das heißt durchschnittlich hat jeder Mitarbeiter von [...], jeder Marktmitarbeiter, 3 Kurse absolviert.</p>
Nr. 15	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Weil Bildung als solches und Bildungsabteilungen als solche eigentlich immer mehr eingebunden werden in Personalentwicklungsprozesse oder manchmal auch in Organisationsentwicklungsprozesse.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Und um da überhaupt etwas wie Identität entstehen zu lassen muss man eben auch Weiterbildung betreiben, als Begegnungsort nicht nur als Lernort.</p>
Nr. 17	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): [...] das Thema E-Learning war bei uns in der Vergangenheit so, dass wir an der ein oder anderen Stelle r Projekte oder Ausbildungsmaßnahmen mit E-Learning unterstützt haben. Aber wir haben eine neue Situation das wir sagen wir können das jetzt systematisch angehen und das ist natürlich unsere Aufgabe nachdem sagen wir mal in den nächsten Wochen hoffentlich die Technik komplett steht, das wir auch Leute mitnehmen. Wir müssen dann über breitere Zielgruppen das Thema E-Learning einführen. Das heißt während wir bisher in der Ausbildung immer für einzelne Gruppen die überschaubar waren E-Learning mit eingesetzt haben, werden wir in Zukunft sagen, wir müssen einen neuen Tarif machen in der [...], Dann müssen wir wissen, dass unsere Mitarbeiter das Ganze ins Netz stellen und keine Präsenzschiung zum Beispiel machen zum neuen Tarif. Das das so angenommen wird und auch so gelernt wird, das ist ja im Prinzip eine neue Kultur.</p>
Nr. 18	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir sind ressourcentechnisch reaktiv. Ist aber nicht schlecht in dem Fall.</p>

	<p>Die Fachabteilungen aus dem <i>house of training</i> treten auf uns zu und sagen: ‚Wir möchten gerne das und das Thema umsetzen. Wie können wir das am besten machen?‘ Dann sind wir die Beratenden und die Durchführenden und sagen ok, das würde sich besser eignen. Das blendet. Hier ist mehr Systemwissen. Muss man anders machen usw. Gleichzeitig kommen aber auch Blender auf uns zu und sagen: ‚Wir haben das Problem Systemwissen Warenwirtschaft funktioniert überhaupt nicht. Kann nicht das <i>corporate house of training</i> uns helfen?‘ Das ist so zu sagen ein anderer Anfragekanal von den Ländern, der wichtig für un ist. Gleichzeitig gibt es aber auch noch eine dritte Form und das sind die so genannten <i>content metter experts</i> oder Kompetenzteams. Es gibt für in der [...] länder- und bereichsübergreifend einen Zusammenschluss aus jeglichen Fachexperten für jeden möglichen Bereich zum Beispiel für [<i>food</i>] oder <i>dryfood</i> oder <i>nonfood</i> Sachen. Die geben die Strategie vor und die geben auch die nächsten Schritte vor wie das umgesetzt wird in den Ländern. Und die treten an uns ran und sagen: ‚So wir haben jetzt hier eine neue Präsentationsstrategie für [<i>food</i>] Wie können wir das trainieren in den Märkten? Und für die machen wir dann auch die Trainings.</p>
Nr. 19	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben festgestellt, dass gerade Führungskräfte eigentlich eine der Kernzielgruppen sind für das Thema E-Learning, weil wir pro Jahr bestimmt drei bis vier Standard <i>compliance</i> Themen haben, die wir über Selbstlernmedien abbilden, bei denen dann Onlineprüfungen stattfinden und und und. Und gerade die kriegt man nicht in einem Klassenraum zusammen sondern die sind irgendwo. Die machen das irgendwann, irgendwie von zu Hause wann auch immer und nutzen das System. Der Vorstand als Auftraggeber für die <i>compliance</i> Themen sagt: ‚Wunderbar, ich habe einen perfekten Nachweis. Ich habe einen Blick auf alle meine Führungskräfte und deren Qualifizierungsaktivitäten, der es mir erlaubt zu sagen wir sind in dem Moment <i>compliant</i>. Zum Beispiel in Echtzeit. Es müssen gar keine Daten gesammelt werden. Die gucken rein. Es gibt da ein ganz eigenes <i>compliance cockpit</i> für jemanden der Verantwortung trägt. Also im Bereich <i>corporate security</i>. Das ist vom Qualifizierungsprozess her, vom Controlling her, ein unmittelbarer Beitrag zur Wertschöpfung. Das entspannt unglaublich viel. Das löst auch ganz viele Prozesse, Nachweißprozesse, Dokumentationsprozesse einfach in Nichts auf.</p>

Übersicht 2: Zitate interne Experten, Kategorie Handlungssystem

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben jetzt nicht das Schlagwort. Wir machen Wissensmanagement insgesamt im Konzern. Aber wir haben auch Strukturen, die man als Wissensmanagement verstehen kann. Das heißt wir haben eine einheitliche Datenbank wo Konzepte abgelegt werden, Vorlagen abgelegt werden, Regelungen abgelegt werden und eben Prozesse beschrieben werden. Und auf die man dann wieder zurückgreifen kann. Also einmal,</p>

	<p>dass generiertes Wissen im Unternehmen nicht bei der Einzelperson bleibt sondern der Gesamtorganisation zur Verfügung gestellt wird und jeder darauf zugreifen kann. Wir nennen das nicht so, aber es gibt schon Ansätze des Wissensmanagements. Und auch diese Verfahren Prozessbeschreibung, die wir hier festgelegt haben, da greifen wir auch ein und schulen die dann genau so. Das heißt, dass wir das erst einmal generieren, festsetzen und dann in die Masse weiterverbreiten. Das haben wir schon, aber nicht unter dem Titel Wissensmanagement.</p>
<p>Nr. 14</p>	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Für mich ist ein zentrales Element, dass wir sehr viele Trainings mit internen Trainern durchführen. Also nicht hauptberuflichen Trainern, sondern Trainern die wir aus den Fachabteilungen bekommen. Wir haben über 600 Mitarbeiter die pro Jahr für uns Trainings mitmachen. Und das ist für mich ein ganz wichtiges Element, weil diese 600 Mitarbeiter, oder über 600 Mitarbeiter, damit natürlich auch, eine gewisse Leuchtturmfunktion haben. Ich spreche diese Mitarbeiter nicht nur im Kontext der Schulungen an, wenn ich zu den Themenbereichen für die sie stehen etwas wissen will, ich kann die auch danach noch ansprechen. Und das ist, dieses Thema 600 Mitarbeiter geben Wissen weiter und können aber auch später noch bei konkreten Problemstellungen befragt werden, für mich ein zentrales Element.</p>
<p>Nr. 15</p>	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  [Wissensmanagement braucht eine; Anmerk. d. Verf.] ich würde jetzt nicht sagen Vision, das ist kein Begriff der bei uns so beliebt ist. Ein Leitbild schon eher aber dann eine klare top down Anweisungsstruktur. Wenn es den Leuten freigestellt ist, ich sage mal in welcher Wissensmanagement Welt sie leben, auf persönlichen Kontakten beruhen die stark erfahrungsgetrieben sind, also ich weiß eben mit wem ich zu reden habe um was rauszukriegen, oder kann eine technische Einrichtung nutzen, eine technische Struktur nutzen, z.B. eine Intranet gestützte Form nutzen. Solange das freigestellt ist wird die technische Lösung nie gewinnen. Sobald irgendjemand skeptisch ist gegenüber der technischen Lösung, erkennt das in diesem System zum Beispiel die Informationen nicht zu kriegen sind, von denen er weiß das sie existieren, wird er dieses System nie mehr anrühren. Er speist es auch nicht mit eigenen Dingen. Und das ist das Schicksal was wir mit vielen, wir haben ja auch im HR Bereich Anläufe unternommen Datenbanken zu füttern mit den Systemen die wir einsetzten, mit den Expertisen die wir haben als Manager im HR Bereich Konzernweit. Die Dinge sind bisher alle gescheitert und zuletzt wollten wir etwas Neues anfangen. Da habe ich stark davon abgeraten auf dem Hintergrund dieser Erfahrungen. Solange es nicht ein klarer Bestandteil meiner Arbeitsabläufe ist, das ich mit diesem System und nur mit diesem System oder vorrangig mit diesem System arbeite, solange es nicht honoriert wird und gratifiziert wird scheitern die Systeme. Sie werden nie gewinnen allein durch die die Ausgereiftheit der technischen Lösungen oder technischen Lösung.</p>
<p>Nr. 16</p>	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Wissensmanagement ist aus meiner Wahrnehmung entscheidend, weil die Frage ist welches <i>know-how</i> besitzen sie, dass auf wirklichem Wissen basiert?</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):</p>

	<p>Das erste ist die Kommunikation und gleich dahinter ist das Wissensmanagement, weil das immer <i>know-how</i> Unterschiede unter den Beteiligten gibt.</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten): Wenn sie da so durch die Ebenen gehen, sehen sie das die Menschen in einigen Bereichen andere Werte haben und eher bereit sein werden Wissen und Erfahrungen zu tauschen, weil sie es nicht als Machtinstrument sehen, weil Werte und das Bewusstsein für die Welt anders ist und die Bedeutung dieses scheinbaren Wettbewerbsvorteils für sie anders gewichtet ist. Und das kann sich immer in der jeweiligen Lebenssituation anders darstellen.</p>
Nr. 17	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): [Wissensmanagement; Anmerk. d. Verf.] das muss man sehr systematisch angehen und da sind bei uns derzeit nicht die Kapazitäten da und auch nicht der Auftrag vorhanden so etwas systematisch einzuführen.</p>
Nr. 19	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Es gibt keine politische Entscheidung. Kein politisches Bewusstsein zum Thema Wissensmanagement als ein Gesamtmodell, das man dann auch vielen Teilprozessen zu Grunde legen könnte. Es gibt immer wieder in Teilbereichen, Teilaspekte des Unternehmens Ansätze des Wissensmanagements die eingesetzt werden, die umgesetzt werden.</p>

**Übersicht 2a: Zitate interne Experten, Kategorie Handlungssystem, Unterkategorie Wissen**

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Die trecken wie viel denn die einzelnen Einrichtungen wie aktiv die sind und wenn die extrem nachlassen, dann kommt der Kontakt zu den Führungskräften. Zu den einzelnen Lernern nicht. Das sind zu viele, weil das bei uns jeder einzelne Mitarbeiter macht. Das geht dann über die Führungskräfte und es ist immer so, dass in einer Einrichtung dann meistens besonders viele nicht lernen. Das man schon sieht, dass das eine Führungssache ist, das die das nicht weiter tragen.</p>
Nr. 12	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Indem wir jetzt einen Strategieprozess gestartet haben mit unserem Arbeitsdirektor und da muss man abwarten wie der weitergeht.</p>
Nr. 17	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Man muss ständig Präsentationen halten. Ständig irgendjemand was erklären, der da noch nie was von gehört hat. Ganz wichtig bei den Projekten die wir machen - wir implementieren unsere Lösungen ja in den Ländern, in den einzelnen Ländern - da muss man immer den <i>art director</i> und den <i>operation director</i> auf seiner Seite haben. Man muss immer das <i>management backup</i> haben sonst passiert in der Organisation nichts, weil die Ressourcen dafür nicht zur Verfügung gestellt werden. Jeder schreit zwar: ‚Super, E-Training wollen wir haben.‘ Aber das ist ja</p>

	<p>ein neues Projekt im Tagesgeschäft. Und wenn das Bord das nicht will oder topediert oder irgendjemand der Macht hat sagt nö, dann macht das keinen Sinn das zu machen. Es kommt selten vor, weil wir mit unschlagbar preiswerten, gleichzeitig sehr effizienten und qualitativ hochwertigen, Lösungen kommen. Aber trotzdem, wenn man im Projekt merkt der Treiber fehlt von oben, dann läuft's holprig.</p>
Nr. 20	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Die Kommunikation ist extrem wichtig. Da wird nicht immer daran gedacht. Da wo es gut läuft, da sprechen die Abteilungen miteinander. Da kommunizieren die auch miteinander, aber nicht immer mit den Mitarbeitern. Da klappt es sozusagen auf der Ebene HR und den Bereichsleitungen oder Abteilungsleitungen.</p>

**Übersicht 2b: Zitate interne Experten, Kategorie Handlungssystem, Unterkategorie Interaktion**

Unternehmen	Zitate
Nr. 16	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich habe gemerkt, dass nach meinen Recherchen der letzten Jahre und der praktischen Anwendung, dass das trotzdem noch nicht funktioniert. Ich habe jetzt die globalen <i>best practice</i> des Projektmanagements herausgearbeitet. Habe sie visualisiert. Es gibt jetzt einen Prozess dazu. Da stehen alle Tools darauf. Ich habe alle bis auf ganz wenige selbst schon mal angewendet. Kann überall auf ein Beispiel zurückgreifen. Und merke trotzdem wo ich hinkomme das die Menschen das zwar nett finden solange ich da bin, aber hinterher wieder in das bisher erfolgreich erlebte Vorgehensmodell zurück fallen.</p>
Nr. 19	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Alle ernst nehmen. Man muss sich zwingen nicht die eigenen Dinge umzusetzen, sondern ausschließlich die Dinge umzusetzen, die der Kunde, der interne Kunde wünscht.</p>

**Übersicht 2c: Zitate interne Experten, Kategorie Handlungssystem, Unterkategorie Verhaltensweisen**

Unternehmen	Zitate
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Es gibt aber kein <i>changemanagement</i> oder Innovationsmanagement in deutschen Firmen. Das würde ja voraus setzen es gibt davon ein Verständnis von einer Abteilung oder wie auch immer. Aber das gibt es nicht. Also sagen wir einmal eine Firma ist auf Stabilität angelegt und nicht auf Veränderung.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Weiterbildung spielt da überhaupt keine Rolle. Da kommt überhaupt</p>

	<p>keine Innovation die für die Firma eine große Bedeutung hat. Man kann natürlich die obere Führungskräfteentwicklung im Rahmen von Workshops, zu bestimmten Themen, versuchen zu beeinflussen. Aber das sind indirekte Strategien. Sonst hat eine Bildungsabteilung selber keiner Chance, dafür ist sie einfach zu unwichtig.</p> <p>Zitat 3 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Man könnte sagen Firmen die von sich heraus modern sind, die zum Beispiel eine moderne Form der Personalentwicklung haben und eine moderne Form der IT-Organisationsunterstützung entwickeln automatisch aus diesen Gegebenheiten heraus ein relativ gutes Wissensmanagement. Weil sie versuchen die neuen Technologien angemessen zu bearbeiten, das heißt innovative Firmen, innovative Akteure. Firmenorganisationen die schon immer ihr Augenmerk auf die Prozessoptimierung, die Zusammenarbeit der Menschen gelegt haben sind wesentlich fähiger auch modernes Wissensmanagement einzuführen. Das hängt o sagen wir einmal von der Innovationskultur der Unternehmung ab. Von den Ansprechpartnern, den Protagonisten dieser Unternehmung und dem Commitment der Leitung. Und dann kommt es auf eine gute Durchsetzungsstrategie an, also einer mikropolitischen Durchsetzungsstrategie um so etwas erreichen zu können.</p> <p>Zitat 4 (Prägnante Aussage eines Experten):  [...] wenn es um die Innovationen geht holt man sich Berater. Um sich abzusichern. Das ist bei den großen Firmen Gang und Gebe. Es sei denn E-Learning ist für die Bildungsabteilung mittlerweile ein laufendes Geschäft. Das gilt für die meisten E-Learning Bereiche der Großunternehmen. Das heißt man hat sich selber das <i>know-how</i> angeeignet oder meint es zu haben um E-Learning implementieren zu können. Wenn etwas neu ist sind da wie vor einigen Jahren viele Berater unterwegs. Entweder aus dem Unternehmensberaterumfeld, zum Teil auch aus der anwendungsorientierten Wissenschaft. Im letzteren Fall geht es aber meistens stärker um Legitimation bereits getroffener Entscheidungen, weniger um einen Beratungsprozess.</p>
Nr. 3	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Keine Nachhaltigkeit. Nein es wird dann noch mal gemacht. Also was dort schon für Geld verdampft worden ist das ist schon peinlich [...], ich kenne das aus dem Medizin Bereich. Im Medizin Bereich gab es eine Initiative da sind 24 Millionen Euro reingeflossen. Die wollten Lernmaterialien schaffen. Das haben die gemacht, über ganz Deutschland verteilt. An 16 Zentren. Ja als sie fertig waren da wollten sie das ganz groß verkaufen, weil die Medizin sehr viel Geld wert ist. Das haben sie nicht verkaufen können, das ist eingedampft worden. Aber sie haben es auch nicht weiter gegeben.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Ich habe nicht das Gefühl, wenn es jetzt nicht gerade getrieben wird das Zusammenspiel von den Vorgesetzten und das muss ja jemand sein, der über dem Bereich steht und über der Weiterbildungsabteilung. Es kann eigentlich nur Bereichs- oder Regionalführung sein. Dann passiert da nichts oder nur sehr wenig, weil es wenige innovative Weiterbildungsabteilungen gibt. Es gibt welche, die machen in der Regel eine sehr gute Arbeit und mit den Kollegen unterhalte ich mich immer super gerne, weil ich auch von denen sehr viel lernen kann. Da gibt es tolle</p>



	innovative Konzepte. Es gibt ganz wenige Abteilungen die Spielgeld haben und auch mal neues ausprobieren, was dann auch mal floppt.
Nr. 8	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Es geht darum das Du mit ihr als Vehikel etwas bedienst. Etwas zu Wege bringst. Und das hängt sehr stark davon ab ob Du sie zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Leuten mit der richtigen Unterstützung die Du bekommen kannst präsentierst.
Nr. 10	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): [...] Innovation ist extrem wichtig und das zeigen auch alle Studien. Nicht nur Produktinnovationen oder Lösungsinnovationen, sondern auch Prozessinnovationen. Also <i>new game strategies</i> . Dinge anders zu machen.

**Übersicht 3: Zitate externe Experten, Kategorie Innovation**

Unternehmen	Zitate
Nr. 12	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich muss ein bisschen darüber nachdenken, ich betrachte sie [die Bildungsabteilung] als innovativ. Betrachte sie im gesamten Spektrum der Personalentwicklung als quasi normalen Standard. Also der Reifegrad von Handelspersonalentwicklung liegt weit unter dem zum Beispiel der Automobilpersonalentwicklung. Allein von ihren Tätigkeiten, Aufgaben, Selbstverständnis und Tun. Ich versuche quasi uns dahin zu bringen, dass wir irgendwann das Selbstverständnis und die Macht und die Strategie, die strategische Kompetenz haben auch so zu agieren wie eine sehr moderne Personalentwicklung.  Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Handel hat einen hohen Prozessinnovationsdruck.
Nr. 13	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir definieren uns primär über Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit unserer Maschinen, als über die Kosten.
Nr. 14	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich denke schon, ich habe relativ viel Kontakt zu anderen Firmen, zu Weiterbildungsverantwortlichen anderer Firmen und ich denke, dass wir recht innovativ sind. Man kann immer streiten an welcher Stelle wir da vielleicht stehen, aber wir gehören sicher nicht zu denjenigen die immer den gleichen Trott weiter machen.
Nr. 16	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): In der Automobilbranche scheint das noch nicht so hart zu sein. Da sind die Margen immer noch überlebensfähiger oder die Leute sind bereit noch mehr dafür zu zahlen. Jedenfalls scheint, da spüre ich den Druck sich zu optimieren so stark wie in der Bauindustrie nicht.

Nr. 19	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):          Ich glaube das ist so die ganze Krucks an dem ganzen Phänomen, denn das Bewahren von Wissen, Bewahren von Dingen und der Aufwand den ich da hinein investiere eben immer auch etwas damit zu tun hat wie sehr ich Innovationen zulassen möchte. Es gibt auch die Relevanz zu sagen wir machen Wissensmanagement, weil wir eigentlich nicht wollen dass sich was verändert. Ich könnte bewusst mich gegen Wissensmanagement, gegen systematisches Wissensmanagement entscheiden, um zu verhindern, dass die immer gleichen Dinge eigentlich nur betoniert werden. Das könnte so etwas wie eine innewohnende Angst sein. Das ist aber jetzt schon eine positive Unterstellung an der Stelle.</p>
--------	--

**Übersicht 3: Zitate interne Experten, Kategorie Innovation**

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):          Es ist eine entsprechende Wahrnehmung die man da produziert und damit eine Herabsetzung des Gesamtwertes.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):          Der Ansatz ist auf jeden Fall schon mal ein kommunikationstheoretischer. Ich meine, dass sehe ich auch tatsächlich so. Man muss sich darauf verständigen eine Sprache zu sprechen. Und ich denke das es wichtig ist, - in der Erfahrung, die ich in Projekten gemacht habe - dass man sich auf die Sprache des Gegenübers einlässt und dadurch kann man durchaus Forderungen stellen.</p>
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):          Aber die Macht [der Bildungsabteilung]t ist dafür viel zu gering und sie hat auch nicht die Kenntnisse dazu, im Leistungserstellungsprozess strategische Punkte zu verankern.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):          [...] eine Geschichte, eine Tradition die sich aus dem Unternehmen oder der Branche ergibt. Wenn man Leiter einer Weiterbildungsabteilung eines großen deutschen Chemiekonzerns ist, blickt man auf viele Jahrzehnte tradierter kultureller Regeln zurück die natürlich eine größere Macht darstellen, als wenn da irgendwo ein Unternehmen neu gegründet wird.</p>
Nr. 4	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):          Die Robustheit gilt ganz selten gegenüber der Geschäftsleitung oder dem Vorstand oder so etwas. Da muss man lange suchen bis man solche Protagonisten findet, die es natürlich aber auch gibt.</p>
Nr. 6	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):          Ich glaube, dass so wie im wirklichem Leben, in Unternehmen auch außerhalb der Weiterbildungsabteilung diejenigen erfolgreich und innovativ sind, die zum einen die Klaviatur von informellen Abstimmungsprozessen beherrschen und klar haben: Wer ist ein Befürworter einer In-</p>

	<p>novation? Wer würde blockieren? Welche Person suche ich aus für ein Pilotprojekt, die dann ungeheure Erfolge und Enthusiasmus vorweisen. Welchen Menschen im Topmanagement muss ich auf meine Seite ziehen, dass ich geschützt werde?</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Ich denke, die Formalbeachtung von der Notwendigkeit das nachhaltig zu machen, kosteneffizient durchzuführen, irgendeine Art von Verbesserung und Entwicklung zu haben, irgendeinen Wert zu schaffen - zusätzlich muss das auch beachtet werden, weil ich glaube, dass rein informell auf der Klaviatur zu spielen reicht langfristig nicht. Ich glaube die müssen in diesem Sinne Erfolg haben, das sie tatsächlich der Fachabteilung irgendeinen Nutzen stiften ohne den die sonst nicht gewesen wären.</p>
Nr. 7	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Es gibt in Organisationen immer den natürlichen Trend das Abteilungen eben Abteilungen sind und jeder auch seinen Schuh durchziehen will. Und dort Häuptlinge sind die auch eigene Interessen haben und Abteilungsinteressen. Also es führt auch immer zu gewissen, zum gewissen Grad zum gesunden Konkurrenzkampf. Aber oft auch kontraproduktiv. Und ich habe es schon erlebt das einfach Weiterbildungsabteilungen die als Stab und Querschnittsdienstleister aufgesetzt sind, das die ignoriert werden oder an denen vorbei gearbeitet wird. Das hat sehr viele Gründe. A. kann es sein dass dort Leute sitzen die nicht akzeptiert werden von den Fachabteilungen, oder sie haben es sich verscherzt mit den Fachabteilungen weil sie zu sehr von oben dirigiert haben. Oder sie sind eingesetzt worden von irgendwelchen Leuten die nicht gut [...]. Oder das Gefühl ist da, dass das was bisher von diesen Stabsabteilungen geleistet worden ist einfach nicht passgenau ist oder nicht punktgenau ist, auf die Bedarfe der Fachabteilung. Das kann viele unterschiedliche Reibungspunkte geben. Und das ist eine Frage von Management. Wie wird die Organisation aufgestellt, wie arbeiten die Abteilungen zusammen. Das sind so meine impressionistischen Worte zu diesem Thema wie arbeiten Fachabteilungen und Querschnittabteilungen wie Bildungsabteilungen zusammen. Was natürlich eben nicht auffällt ist das wo es gut läuft. Es macht eigentlich nur das immer Aufmerksamkeit, wo es nicht gut funktioniert. Ich unterstelle einfach, dass die Zusammenarbeit auch oft völlig reibungslos verläuft.</p>
Nr. 9	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Traditionell ist die Personalentwicklung sicher der etwas angesehenere Bereich, weil der schnell auch in die Richtung Talent Management geht.</p>

**Übersicht 4: Zitate externe Experten, Kategorie Macht**

Unternehmen	Zitate
Nr. 4	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Es ist ja übrigens auch so, dass in vielen Weiterbildungsbereichen Menschen irgendwie quer einsteigend so zu sagen auflaufen. Ich weiß nicht</p>

	<p>wann die irgendwann angefangen haben Weiterbildung zu managen. Aber nicht zwingender Weise eine fundierte Ausbildung für diesen Zweck genossen haben [...].</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Das sind in der Regel Menschen mit der entsprechenden Ausbildung. Und das macht sich schon positiv bemerkbar.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Gucken Sie sich mal die Empfehlung eines typischen Profils für einen Chief Learning Officer an. Recherchieren sie mal beim ASTD und CFPD diese englische Gesellschaft. <i>Civet institute for personal development</i>. Typisches Bild für einen CLO ist ein sehr erfahrener Mitarbeiter, der durch verschiedene Abteilungen durchgelaufen ist. Da steht nicht sehr erfahrener Lernmensch. Da steht sehr erfahrener Mitarbeiter, den man letztendlich zum CLO macht, weil der versteht wie diese Firma und die einzelnen Abteilungen zusammen arbeiten. Er versteht das Problem. Und dem muss man genügend pädagogisches Personal begeben, dass irgendjemand das wieder zurück übersetzt. Aber da steht nirgendwo mach mir einen 100% Pädagogen oder Psychologen, der nichts anderes gemacht hat als Lernen in seinem Leben oder Weiterbildung zum Chief Learning Officer, der auf C-Ebene, also auf CEO Level operiert und auch <i>direct report</i>. Und ich glaube das erfasst die Krux vor der wir stehen und das Problem was wir haben ganz gut. [...] Das ist eigentlich eine ganz tragische Sache. Also die brauchen eigentlich permanent jemanden, der die Übersetzungsleistung erbringen kann.</p>
Nr. 6	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Aber tatsächlich glaube ich, dass in den Weiterbildungsabteilungen auch mehr Personen zu finden sind, die wertebasiert handeln und so eine rein mikropolitische Strategie – Nebelbomben werfen auf gut Deutsch – kaum tun würden.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Die [Personalentwickler/innen; Anmerk. d. Verf.] sind sicherlich strategisch und taktisch versierter als der gemeine Weiterbildner.</p>

**Übersicht 4a: Zitate externe Experten, Kategorie Macht, Unterkategorie Akteure der Macht**

Unternehmen	Zitate
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): In dem üblichen Konzept sind das Businesspartner, die wirklich im Business sitzen, sich mit dem Business unterhalten, aber eine <i>reporting</i> Struktur oder Berichtsstruktur zurück haben in die Lernabteilung. Und wenn man sich das genau anguckt, dann kommt man sehr schnell in Fragestellungen wem gehören die Leute denn? Wer bezahlt die um dann das entsprechende Unterstellungsverhältnis zu schaffen? Und wie messe ich die <i>performance</i> dann auch? Eigentlich müsste man sagen die müssen in der Fachabteilung bleiben damit sie auf der <i>payroll</i> stehen und sich auch für die Sachen interessieren.</p>

	<p>Dann kann ich sie aber nicht mehr steuern. Dann kann ich nicht mehr sicherstellen, dass sie an mich berichten, wenn ich die Lernabteilung bin, weil die sind ja jemand anderes unterstellt. Wenn die Fachabteilung sagt ich will, dass der morgen die Autos grün lackiert, dann macht der das. Aber dann wird der nie wieder an mich reporten.“</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Es gibt natürlich auch die motivierten Leute, die versuchen was zu bewegen. Oft wird es ihnen schwer gemacht. Einmal durch das eigene Umfeld sich da frei zu strampeln oder die strampeln, sich da so eine kleine Ecke frei oder bringen sich in einem anderen Organisationsbereich unter. Das ist wirklich die einzige Chance, die oft da ist, das irgendjemand erkennt die macht gute Sachen, den holen wir uns als kleine Minibildungsabteilung. Der organisiert die Bildung nur für unsere Abteilung oder nur für meinen Bereich. Und dann haben sie aber natürlich das was wieder verloren geht. Die zentrale Bildungsabteilung zersplittert sich in so Tausend kleine Satelliten.</p> <p>Zitat 3 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ich glaube, dass ist die einzige Chance die die motivierten Leute oft haben, aus dieser Bildungsabteilung rauszugehen. Es sei denn da ist wirklich jemand der jetzt mal sagt [von Seiten der Unternehmensleitung] Bildung ist eine ganz strategisch wichtige Sache.</p>
Nr. 8	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Vielleicht wäre es deshalb gerade sinnvoll, ich habe das jetzt mal so frei entwickelt da habe ich noch nie drüber nachgedacht, das sich ein großes Unternehmen wenn sie sich da jemanden einkaufen wollen, neues Personal aufbauen, jemanden direkt aus einem gut funktionierenden Weiterbildungsanbieter nehmen. Um zu erreichen das der hausintern diese Dienstleister Rolle weiter spielt.</p>
Nr. 9	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Wenn es darum geht interaktivere Lösungen, auch was soziales Lernen angeht im Rahmen von (...) Lerngruppen zum Beispiel, in Unternehmen zu bringen oder informelles Lernen zu unterstützen, das ist grundsätzlich Neuland. Da tut man sich natürlich schwer, etwas wie informelles Lernen zu organisieren, was eigentlich nicht organisiert am besten funktioniert. Was ist dann meine Rolle? Was mache ich eigentlich, wenn ich nicht klassisches E-Learning einkaufe? Oder dazwischen Fachabteilungen und externe Anbietern vermittele? Wie kann ich mich selbst da als Bildungsexperte einbringen in solche Qualifizierungsprozesse informeller Art? Das sind alles komplett neue Fragen.</p>

**Übersicht 4d: Zitate externe Experten, Kategorie Macht, Unterkategorie Ungewissheit**

Unternehmen	Zitate
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Mainstream ist Wissensmanagement zu koppeln an Kommunikations- und Informationstechniken.</p>

Nr. 4	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Es gibt natürlich Bildungsmanager und die sind zum Teil auch in der Hierarchie relativ weit aufgehängt. Je größer ein Unternehmen ist, desto wichtiger ist der. Es gibt ja immer diese schönen englischen Begriffe. Ein CLO. Chef Learning Officer oder so.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Da sieht man dann, dass dieser Schulterschluss zwischen HR Talent und Weiterbildung nicht klappt. Die arbeiten nicht Hand in Hand und das ist kein holistisches Konzept sondern ist weiterhin fragmentiert. Da gibt es den einen der ist für <i>benefit</i> und <i>compensation</i> zuständig. Der nächste ist für <i>recruiting</i> zuständig. Was ich ganz oft sehe, wir haben Probleme beim <i>recruiting</i>. Also jetzt nicht unsere Firma, aber ganz viele Firmen sagen wir haben Probleme beim <i>recruiting</i>. Wir kriegen die gewünschte Qualität nicht mehr. Wir kriegen die Quantität nicht mehr. Da wird am <i>employer branding</i> gearbeitet, am Wertversprechen, was man da so bei dem Arbeitgeber so kriegt. Da wird am Kompensationspaket gearbeitet damit man nun versucht besonders tolle Leute für das Unternehmen zu begeistern. Da werden riesen Kampagnen gemacht und ausgerollt und noch und noch Geld rausgehauen für Anzeigen anstatt sich mit der Weiterbildungsabteilung endlich zusammen zu setzen und zu sagen: ‚Pass mal auf der Markt gibt eigentlich nicht mehr her als das. Da ist ein Gab von X. Wie drehen wir die durch ein Programm, dass wir die relativ schnell auf <i>speed</i> kriegen? Man muss auch mal gucken, wenn ich jetzt neue Leute einstelle und die kriegen ein super tolles Kompensationspaket. Ich verärgere alle die im Unternehmen sitzen.</p>
Nr. 6	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Er muss ganz klar die <i>pain points</i> und die <i>needs</i> seiner internen Kunden verstehen und wissen, was die erreichen wollen. Das heißt er muss gute analytische Fähigkeiten haben und auch persönlich nahe genug an denen dran sein, um als Ansprechpartner ernst genommen zu werden Lösungen für diese Probleme bereit zu stellen. Ja, er muss innovativ sein, weil offenkundig sich die schnell drehende Welt draußen mit den aktuellen Lösungen oder den historisch erfolgreichen Lösungen nicht mehr auskommt und insofern eine Art von Veränderung und etwas Neuem notwendig sein muss. Insofern ist eine Innovation notwendig im Sinn von neuer, besser - alte Erfolgsfaktoren kritisch hinterfragen – Aber nicht Innovationen um der Innovationen willen. Es darf nicht ein Didaktik-, Technik- oder Innovationsverliebter sein. Und, im Idealfall natürlich auch jemand der breite Schultern oder Ellbogen hat, weil es möglicherweise Abteilungen gibt, die etwas Ähnliches anbieten oder zumindest aus irgendeiner Funktionslust oder persönlicher Karriereeignung auch sich auf diese Aufgabe bewerben würden.</p>
Nr.8	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Es sind gar nicht die Weiterbildungsabteilungen die klammern, sondern es ist eher eine Wahrnehmung die sagt guck mal die haben längst nicht so viel Macht so viel zu sagen wie die anderen Abteilungen. Denn es ist für die enorm schwierig ein Budget zu kriegen. Ohne Budget ist eine Abteilung quasi tot. So und Budget kriegt man genau dann wenn man nachweist was man mit dem Budget macht und was am Ende rauskommt. Und das können alle anderen Abteilungen deutlich besser als eine Weiterbildungsabteilung.</p>

	<p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):          Es ist letztlich das Bedürfnis selber bestimmen zu können. Selber den Bedarf zu kennen, den sich nicht von anderen vorschreiben zu lassen. Es ist doch klar wenn ich in einer Vertriebsabteilung wäre würde ich auch sagen, wenn ich es selber regeln kann und nicht den weiten Weg über die Weiterbildungsabteilung gehe, erkläre denen meinen Bedarf, warte darauf das sie eine Antwort haben, gucke ob mir die Antwort gefällt, könnte ja sein die Antwort gefällt denen die Antwort aber mir nicht. Da muss ich mich schon wieder in so einen Prozess mit denen begeben das auszufechten. Wenn ich mir das alles ersparen kann ist das viel besser. Ich glaube das hat einfach mit Macht zu tun und mit Pfründen oder sich selbst und seine Abteilung da schützen. Wie auch immer.</p>
--	---

Übersicht 4e: Zitate externe Experten, Kategorie Macht, Unterkategorie Machtstrukturen

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):          Das was aus meiner Sicht wichtig ist - bei den Weiterbildungsabteilungen ist es vielleicht nochmal besonders wichtig - ist immer das Hinterfragen dessen was ich tue und welcher Wertbeitrag geleistet ist. Und da muss ich mir überlegen wo sehe ich denn das Potenzial tatsächlich etwas geleistet zu haben, was eben nicht nur Arbeit ist, sondern was tatsächlich wertschöpfend oder unterstützend wertschöpfend war.</p>
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):          Also wenn man Wissensmanagement stark an die Möglichkeiten neuer IT Systeme [koppelt]. Weil wir natürlich mit den neuen IT Systemen immer stärker in die Kommunikations- und Interaktionsprozesse in den Betrieben und zwischen den Betrieben eingreifen. Das kann man dann als Wissensmanagement bezeichnen oder auch nicht. Aber das ist natürlich eine Chance. Nur Wissensmanagement selber als Thema zu nehmen und zu sagen die Firma würde sich dafür interessieren das ist sicher strategisch ein Fehler.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):          Also wer ist <i>critical</i> oder <i>scars competency</i>. Wie können wir das entweder selber ausbilden, duplizieren oder am Markt einkaufen? Woher kriegen wir die Leute? Und dann rückt Weiterbildung [...] an die Oberfläche und steht auch im Fokus der Führungskräfte und die sagen: Wir müssen da wohl was machen.</p>
Nr. 9	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):          Ich meine da ist immer sehr viel Bewegung im Raum. Ich überlege jetzt, heute versucht man vieles unter dem Begriff <i>talent management</i> zusammen zu fassen zum Beispiel. Wenn sie es schaffen, als Weiterbildung unter dieses Dach zu kommen, geht es denen noch besser als wenn sie unter das Dach der Personalentwicklung kommen.</p>

Übersicht 4f: Zitate externe Experten, Kategorie Macht, Unterkategorie Machtquellen

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  In der Kommunikation - das ist auch meine Erfahrung - kommen Fachabteilungen auf Weiterbildungsabteilungen zu und reduzieren ihre Problemstellung auf die Forderung eines bestimmten Trainings. Die haben das h für sich schon in irgendeiner Form übersetzt. So und die Weiterbildungsabteilung nimmt diese Anforderung auf und hinterfragt nicht die Beweggründe und das was man erreichen will und was da noch an Faktoren dazu gehört, sondern erfüllt genau diese Forderungen im Zweifel. Und das tun gute Weiterbildungsabteilungen so gut wie möglich und überlegen sich da unheimlich viel welche Konzepte sie da machen. Im Bereich E-Learning natürlich auch und da gibt es wirklich gute pädagogische Konzepte. Viel davon ist schon geschafft. Aber mit der Durchführung der Weiterbildung als solche, auch wenn sie gut ist, bin ich mir noch nicht sicher ob ich das eigentliche Problem gelöst habe.</p>
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Das, sind in aller Regel, sagen wir mal wenn man jetzt den Idealtypus nimmt von deutschen Firmen, strikt getrennte Bereiche. Mit unterschiedlichen Bereichsleitern und Vorstandszugehörigkeiten. Wo es dann in Rahmen von Projekten oder betrieblichen Einsatzpraktika Kooperationen gibt. Aber viel mehr nicht. Das heißt die Bildungsabteilung kann dann im besten Fall als Dienstleister in Erscheinung treten. Ganz und gar nicht als Controller oder gar als Überprüfer von Praxis in diesen Fachabteilungen.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Ich glaube es hat viel mit Macht zu tun. Wenn ich in der Lage bin meine Bildungsbedürfnisse selbst zu befriedigen, mit den mir genehmen Konzepten, dann habe ich einfach ein Stück Macht und kann der Personalentwicklung oder der dann meistens dort angesiedelten Weiterbildung sagen macht Ihr mal Euren Kram ich mach meinen.</p>
Nr. 3	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Meine Erfahrung sagt, dass die das sehr gerne machen würden. Das es aber in der Leitung nicht ankommt. Ja was es denn nützt. Ein Management in der Industrie hat eine Aufgabe. Der muss seine Fabrik so führen, dass am anderen Ende Geld rauskommt. Und dann kommt jemand an und sagt, ich werde Dir erst einmal strategisch helfen Dein Geld auszugeben. Da sagt der, da brauche ich keine Hilfe, das kann ich schon ganz alleine.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Die Übersetzungsleistung schaffen und das ist nicht schwierig. Das ist ja wirklich ein geringes Vokabular wo so ein Bereichsleiter darauf reagiert. Der denkt ja immer in seinen KPIs, die er zur Verfügung stellt und sagt die Performanceindikatoren, die er erfüllen muss. Und dann hat er vielleicht noch ein paar persönliche Motive die er verfolgt. Wenn man das relativ schnell adressieren kann, dann funktioniert das auch recht gut. Dann verstehen die auch das man sagt: ‚Pass mal auf Ihr habt hier ein Problem, das kann verschiedene Ursachen haben. Wir machen was, was das Problem löst und wo Du es ganz klipp und klar messen kannst.‘  Dann kann man sich eine Ebene tiefer mehr operativ unterhalten wie</p>



	<p>macht man das und welche Schritte sind dazu nötig. Erst einmal muss man denjenigen abholen. Und der hat ein Problem das ist das einzige Ding. Der will nicht was über esoterische Lernkonzepte hören.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Da sieht man dann, dass dieser Schulterschluss zwischen HR Talent und Weiterbildung nicht klappt. Die arbeiten t nicht Hand in Hand und das ist kein holistisches Konzept sondern ist weiterhin fragmentiert.</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten): Es gibt zwei Typen von Kunden. Es gibt die, die sagen ok, die holen sich gerade Konkurrenz ins Haus. Jetzt gäbe es natürlich zwei logische Komponenten, die man machen würde. Man sagt: ‚Pass mal auf, das hat wahrscheinlich einen Grund warum die einen Externen ins Haus holen. Ich frage mal ob ich mich dazu setzten kann und spitz jetzt mal die Ohren.‘ Was meistens aber passiert ist, die versuchen erst einmal zu kämpfen und sagen: ‚Ah, die holen sich einen Externen. Wir verlieren einen internen Auftrag.‘ Die fragen nicht warum holt man einen Externen. Sondern die fangen dann an den Externen zu bekämpfen. Was mir die Arbeit sehr schwer macht, weil ich versuche den einen Kunden glücklich zu machen und zufrieden zu stellen und dem das richtige Konzept zu erklären. Gleichzeitig habe ich so Hahnenkämpfe auf der anderen Seite, wo ich sage das muss doch nicht sein. Lass uns das Ding doch gemeinsam machen. Ich möchte Euch die Arbeit nicht wegnehmen. Ich habe auch keine Vorbehalte gegenüber der Weiterbildungsabteilung. Im Gegenteil ich würde mich freuen, wenn er daran teilnimmt. Aber das ist dann so kleine Kinder mit Sandkastensyndrom, die dann sagen: ‚So, der baut jetzt aber mit den anderen eine Sandburg. Da haue ich drauf.‘ Und das erlebe ich ganz oft. Ich erlebe sehr selten diese Offenheit.</p>
Nr. 8	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Konkret wüsste ich ein Beispiel, wo die Vertriebsmitarbeiter ganz klar gesagt haben wir wollen mit E-Learning arbeiten, wir wollen das so und so machen. Das soll ein schlankes Konzept sein, das soll einsetzbar sein, das soll bestimmte Kriterien erfüllen. Einen sehr pragmatischen Ansatz hatten. Wir haben diesen Ansatz befriedigen können. Die waren hoch zufrieden, es hat gut funktioniert. Dann bin ich angerufen worden von dem Weiterbildungsbeauftragten in dem Unternehmen so eine Art Chef der Personalentwicklung. Der gefragt hat ob ich bereit wäre einer Diplomandin, die bei ihnen die Diplomarbeit macht, zum Thema E-Learning Frage und Antwort zu stehen. Am Ende kam raus das diese ganze Aktion nichts anderes war als der Versuch uns als externen Dienstleister für die Konkurrenten im Haus auszuhorchen. Wie wir das denn machen können. Es ist unglaublich wie die gegeneinander kämpfen.</p>

**Übersicht 4g: Zitate externe Experten, Kategorie Macht, Unterkategorie Machtbeziehungen**

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Der [Stellenwert von Personalentwicklung; Anmerk. d. Verf.] ist schon

	<p>hoch. Im Vergleich zu andern Unternehmen ist der hoch. Aber er wird immer vom Tagesgeschäft ein bisschen weggewischt. Ich glaube das ist überall so.</p> <p><i>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):</i> Es ist ein integrativer Ansatz. In der Praxis - sieht es dann immer aus, dass man aneinander vorbei redet oder so was. Aber per se arbeiten wir gut zusammen und es ist ein integrativer Ansatz.</p>
Nr. 12	<p><i>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):</i> Die Personalentwicklung selber, die Weiterentwicklung auf eine neue Position, ist vom Stellenwert immer höher als die erfrische Dein normales Wissen auf, weil die Akzeptanz in einem solchen Programm hinein zu kommen viel höher ist. Ich möchte ja viel lieber auf eine neue Position qualifiziert werden oder als Chef sagen Du darfst dahin gehen, als Du musst mal dein Wissen auffrischen. Da ist es systemimmanent, dass die Akzeptanz da ein wenig unterschiedlich ist.</p>
Nr. 14	<p><i>Zitat 1(Prägnante Aussage eines Experten):</i> Wir sind ein interner Dienstleister, wir sind organisatorisch als Servicecenter organisiert, das heißt wir bieten unsere Dienstleistungen gegen Verrechnungen an, haben aber an, sehr vielen Stellen auch beratende Funktion. Und die wird auch sehr stark nachgefragt, also das Image der Weiterbildung bei uns im Unternehmen ist sehr gut, was Mitarbeiterbefragungen usw. bestätigen und wir tun auch viel für Mitarbeiterqualifizierungen, die Mitarbeiter sind unser Gut. Wir sind ja kein Produktionsunternehmen im klassischen Sinne, sondern ein IT - Unternehmen und damit ist natürlich das <i>know-how</i> der Mitarbeiter unser wichtiges Unternehmensgut. Und damit ist die Weiterbildung der Mitarbeiter natürlich ein sehr zentrales Thema.</p> <p><i>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):</i> Wir verstehen uns als die Abteilung, die Rahmenbedingungen dafür schafft, dass alle [...] Mitarbeiter heute, morgen und übermorgen Ihren Job optimal ausführen können.</p>
Nr. 16	<p><i>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):</i> Das hat die [...] als Auftrag mit ihren eigentlich – wie kann man das sagen – unsere <i>team leader</i> Managementberatung zu machen. Diese ist historisch gewachsen. Das ist jetzt einfach da. [...] Das teilt sich in zwei Aktionsfelder. Das eine ist eben ein Team von 8 Leuten, die Projektmanagementweiterbildung machen. Die machen Seminare in Anlehnung an die geeigneten Standards von PME oder GPM. Und dann gibt es eben noch so 12 bis 15 Kollegen, je nachdem wie man es so sehen möchte, die dann operativ in Projekten beraten und unterstützen.</p>
Nr. 17	<p><i>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):</i> Und dann haben wir gesagt: Ok, wir wollen hier einen einheitlichen Zug ins Unternehmen bringen. Und starten so eine Initiative Projektmanagement und versuchen je nach Zielgruppen die Mitarbeiter einheitlich auszubilden. Dann ca. 500 Personen im Haus bedarfsgerecht aufgrund der Anforderungen – auch wie wir sie dann eingeteilt haben – ausgebildet. Das war eine Initiative, die ging von uns aus.</p>

Nr. 18	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Muss man gut bedienen können bzw. muss man Leute haben, Verbündete die die gut bedienen können.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Man guckt auch oder es ist wichtig auch zu sehen wer hat denn Macht? Wo ist denn Sichtbarkeit wichtig um die eigenen Projekte an den Mann zu bringen. Das größte Projekt wenn es nicht sichtbar ist oder der Projektleiter, geht schief, wenn er sich nicht gut verkaufen kann.</p>
Nr. 20	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Natürlich ist <i>outsourcing</i> trotzdem schwierig, weil es eben auch von den Führungskräften abhängt. Es ist ja nicht einfach eine Abteilung, die in einer Konzernkostenstruktur eingebettet ist, sich plötzlich am Markt mit Marketing und Vertrieb zu beschäftigen hat um am Ende schwarze Zahlen schreiben zu müssen. Vorher war man nur ein <i>cost center</i>. Man musste mit dem Budget, was man zur Verfügung gestellt bekommen hat, klarkommen. Hier gibt es aber einen ganz klar eisigen Wind der da jetzt weht. Wenn man dann die falschen Leute in der Führungsebene hat, dann kann so etwas auch den Bach runter gehen. Man braucht eine gewisse Zeit dazu diese Flexibilisierung hinzubekommen. Wenn man beim Outsourcing nicht darauf achtet, das man da tatsächlich auch drei bis fünf Jahre für braucht. Wenn dann die Mittel nicht zur Verfügung stehen, kann das auch ganz leicht nach hinten losgehen. Nur der <i>outsourcing</i>-Prozess alleine – wenn man jetzt sagt ihr seid eine GmbH - hilft nicht. Man muss dann mit den Menschen Programme aufsetzen um diese Flexibilität wieder zu erlernen, wenn die lange im Konzernverbund gewesen sind. Der eine lernt schneller. Der andere lernt langsamer. Wenn man gar nichts macht, dann wird es noch schwieriger. Aber natürlich kriegt man da die Flexibilisierung hin, sonst geht das Unternehmen unter.</p>

Übersicht 4: Zitate interne Experten, Kategorie Macht

Unternehmen	Zitate
Nr. 14	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): [...] wo man einfach versucht auch hinter die Kulissen zu schauen, weil ja oftmals das geschilderte Problem nicht das einzige Thema ist und nicht das Thema ist, an dem man alleine arbeiten muss, das ist oftmals ja ein ganzes System, wo man dann auch systematisch herangehen muss.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Da ist für mich der zentrale Punkt, oder die zentralen Punkte, dass wir natürlich dann als Abteilung dazu da sind, die Fachabteilung zu professionalisieren. Es immer besser zu machen und den Kompetenzaufbau und –Ausbau so zu gestalten, dass die Mitarbeiter ihren Job optimal tun können. Von daher die Richtung Weiterbildung zur Fachabteilung und das Zweite ist, dadurch dass wir sehr engen Kontakt zu den Fachabteilungen haben, wissen wir sehr genau was die Fachabteilungen wollen.</p>

	<p>Damit professionalisieren wir unsere Arbeit in der Weiterbildung natürlich auch, weil wir in der Lage sind, die Angebote auf die Bedürfnisse der Fachabteilungen, sowohl inhaltlich als auch methodisch – didaktisch gut zuzuschneiden. Das ist der Anspruch, den ich an meine Mitarbeiter habe. Das die den Kontakt zu den Fachabteilungen intensiv haben und wissen wo diesen der Schuh drückt.</p>
Nr. 16	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Jemanden angreifen und verletzen bringt ja ohnehin nichts. Es ist auch was, was ich mir nicht wünschen würde. Deswegen halte ich das so und vermute mal, dass es den andern auch so geht.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich bin da auch total frech zum Teil, da herrscht dann ein rechtsfreier Raum.</p>
Nr. 20	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Jeder Mensch versucht natürlich eine gute Leistung abzugeben, weil man dann irgendwo auch im Scheinwerferlicht steht und das ist immer gut, wenn man Erfolg hat. Das ist überall so. Viele Menschen überlegen sich dann, wie sie diesen Erfolg erzielen und einige eben dadurch dass sie z.B. mit E-Learning neue Akzente setzen. Da gibt es aber unterschiedliche Aspekte was die unter erfolgreich definieren. Kosten zu sparen oder eine Maßnahme schnell umzusetzen oder Reisekosten zu sparen. Da gibt es unterschiedliche Sachen, die man als Erfolg definieren kann. Je nach dem was man sich als Erfolg definiert, holt man sich dann den Erfolg.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Wenn [Bildungsabteilungen; Anmerk. d. Verf.] erfolgreich sein wollen brauchen die schon eine sehr gute Kommunikationsfähigkeit. Wenn die gut vernetzt sind, dann wird das Ganze auch leichter zum Erfolg. Durchsetzungsfähigkeit braucht man auch bis zu einem gewissen Maß, aber das ist nicht so wichtig wie die Kommunikation. Wenn man die Kommunikation nicht hin kriegt, kann man noch so eine gute Sache abliefern, dann wird das auch schwierig im Unternehmen oder im Bereich, dass es dann eingesetzt wird. Auch im Vorfeld schon.</p>

**Übersicht 4a: Zitate interne Experten, Kategorie Macht, Unterkategorie Akteure der Macht**

Unternehmen	Zitate
Nr. 15	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Natürlich werde ich lieber gerne selbst gefragt zu bestimmten Themen, denn dann weiß ich auch gleich was irgendwo läuft. Also das abgeben von Wissen in einen anonymen Apparat ist etwas was auch nicht auf Freude stößt. Insofern muss ich es, so schlimm es klingt aber das muss ich eigentlich hierarchisch anweisen. Ich muss anweisen das bestimmte Dinge in einem bestimmten System abgewickelt werden. Sei es jetzt ein IT technisch gestütztes System oder ein anderes System.</p>

Nr. 19	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Der zweite Aspekt und das ist deutlich sensibler: Was ist mit dem Machtverlust der Führungskräfte? Was ist das Kernmotiv für eine Führungskraft zu sagen: Ich möchte, dass meine Mitarbeiter über dieses System anbieten. Ich möchte, dass meine Mitarbeiter über dieses System eigene Qualifizierungsprozesse bestreiten. Und auch externe Qualifizierungsprozesse zum Beispiel in die persönliche Bildungshistorie einpflegen. Was könnte das für ein Motiv sein für eine Führungskraft?</p>
--------	--

**Übersicht 4d: Zitate interne Experten, Kategorie Macht, Unterkategorie Ungewissheit**

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Wir sind ein Dienstleister. Für die Mitarbeiter des Konzerns.</p>
Nr. 12	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Wir sind im Moment Servicepartner. Wir möchten gerne Business-Partner werden.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  [...] ich bin nur dann unterschiedlicher Business-Partner, weil wenn ich OE bin - ich jetzt persönlich OE bin - dann ist mein Business-Partner die Geschäftsführung und die Unternehmensentwicklung, die quasi die Zukunft des Unternehmens bestimmen. Wenn ich Personalentwicklung, Weiterbildung bin, ist mein Business-Partner zunächst mal der Vertrieb oder die Zielgruppe, weil die mir sagen können wo sie gerade stehen und was sie gerade brauchen. Das da natürlich die strategischen Setzungen der Geschäftsführung eine Rolle spielen können, keine Frage, aber Business-Partner bin ich erst im zweiten Schritt für die Geschäftsführung.</p>
Nr. 13	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Zentrale Dienste in Forschung und Entwicklung“, [...] das ist das ganze Thema Forschungsprojekte, Forschungsförderung, Zusammenarbeit mit Universitäten, [...] Patentwesen, technische Dokumentation, Trainings-services und ganz wesentlich der Bereich der eigentlichen Organisation für F &amp; E, d.h. also Bereitstellung aller Prozesse und Systeme für die Entwicklung und die Auftragsbearbeitung in Forschung und Entwicklung.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  Heute ist das im Wesentlichen Initiative der Abteilungen. Der eigentlichen Fachabteilungen, die den Qualifikations- oder Qualifizierungsbedarf für Ihre Mitarbeiter festlegen. Das ist sicher in vielen Fällen auch richtig. Aber persönlich verstehe ich unter einer Personalentwicklung oder Personalentwicklungsabteilung auch noch etwas mehr. Die eher langfristig, vielleicht über die unmittelbaren Bedürfnisse einer Fachabteilung hinaus, ja, strategisch plant, wie müssen denn unsere Mitarbeiter für die Zukunft geschult sein, wie müssen Einarbeitungsprogramme für Mitarbeiter aussehen usw. und so fort.</p>

Nr. 14	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  [...] Center Weiterbildung [...] die innerbetriebliche Weiterbildung für alle Zielgruppen und alle Teams zuständig [...].Es gibt keinen eigenen Bereich Personalentwicklung, sondern das Thema Personalentwicklung wird zwischen Weiterbildung, [...]und Personalberatung geteilt.</p>
Nr. 15	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Hauptthema ist der Bereich Nachfolgeplanung für die drei oberen Führungsebenen des Konzerns oder des Segmentes. [...] Dann betreiben wir Hochschulmarketing wir nennen es heute <i>talent relationship building</i> weil das alles in Englisch heißen muss [...] Wir bieten Weiterbildungsveranstaltungen an. Wir haben ein eigenes Weiterbildungszentrum. [...] Wir bieten Traineeprogramme an für Nachwuchskräfte und Coaching Projekte. Wir haben <i>governance</i> Aufgaben also Steuerungsaufgaben wenn es um die oberen Führungskräfte geht und wir haben Service Aufgaben wenn es um den Nachwuchsbereich und den Fachspezialisten Bereich geht. Außerdem machen wir Funktionsstufenbewertungsthemen, wir werten die Positionen ein, auf welcher der Führungsebene bestimmte Positionen im Konzern gehören. [...] Das wir direkt an den Vorstand berichten ist auch nicht überall so in vergleichbaren Unternehmen.</p>
Nr. 16	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  [...] ist eine 100%ige Tochter der [...]. Sie wird dem Vorstandsbereich Personal zugeordnet und hat den originären Auftrag jüngere Ressourcen der [...]weiter zu entwickeln. Die haben mehrere große Aktionsfelder. Eines davon ist die Lehrlingsausbildung, dann die Erwachsenenqualifizierungen im Tarifbereich und die Entwicklung der Führungskräfte bis zum oberen Topmanagement. Bei der Auswahl auch gezielte mehrstufige Weiterentwicklungen, auch Interventionen über Coaching oder ganz normale Seminare jeglicher Art der Interventionen. Das hat die [...] so als Auftrag mit ihrer <i>team leader</i> Managementberatung. Diese ist historisch gewachsen. Das ist jetzt einfach da. [...]Das teilt sich in zwei Aktionsfelder. Das eine ist eben ein Team von 8 Leuten, die Projektmanagementweiterbildung machen. Die machen Seminare in Anlehnung an die geeigneten Standards PME oder GPM. Und dann gibt es noch so 12 bis 15 Kollegen je nachdem wie man es so sehen möchte, die dann operativ in Projekten beraten und unterstützen.</p>
Nr. 17	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Insgesamt befassen wir uns unserem Bereich mit allen Aspekten der Personalentwicklung. Das heißt wir stellen zum Beispiel ein Personalauswahlsystem zur Verfügung, wenn es darum geht Mitarbeiter zu überprüfen ob sie für weitere Aufgaben geeignet sind und können den Abteilungen, die die Mitarbeiter vorschlagen, auch Hinweise geben ob der Mitarbeiter jetzt schon für andere Aufgaben qualifiziert ist oder welcher Bedarf an Qualifizierung besteht und wir machen die ganzen Weiterbildungstrainings was jetzt im sozialen, persönlichen oder methodischen Bereich ist.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  Vom Verständnis insgesamt, man muss sagen ist die Führungskraft der erste Bildungsmanager und normalerweise ganz ehrlich müsste das ja so laufen, das die Führungskraft den Bedarf feststellt. Und dann sind wir verantwortlich dafür, dass die Maßnahmen durchgeführt werden</p>

	<p>und auf der anderen Seite müsste dann von der Theorie, die Führungskraft des betreffenden Mitarbeiters im Nachgang überprüfen wie weit die Fördermaßnahme, die Ausbildungsmaßnahme tatsächlich umgesetzt worden.</p>
Nr. 18	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): [...] Bereich der <i>managementholding</i>, [...], das ist die Holding für alle [...] -Länder – [...] Länder gibt es zurzeit – da verantworte ich die Implementierung und den internationalen <i>role out</i> von <i>e-training solutions</i>.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Das sagt immer was über den Stellenwert aus, selbstverständlich. Wenn einem die Personalentwicklung wichtiger wäre, oder noch wichtiger wäre, dann würde man auch entsprechende Ressourcen setzen.</p> <p>Zitat 3 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ist es vom top-down so gewollt – also Management-Backup.</p>
Nr. 19	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich bin angesiedelt in der Personalentwicklung auch mit dem Thema Bildungstechnologien/E-Learning, zuständig für den gesamten Konzern. Das ist insofern ungewöhnlich als das Versicherungsunternehmen in der Regel nach Sparten aufgebaut sind und häufig in Sparten ein Eigenleben führen zum einen. Zum zweiten häufig Vertrieb und Betrieb voneinander trennen und im Bereich der Bildungstechnologien werden sie häufig feststellen, dass diese Bereiche getrennt sind. Das heißt der Betrieb häufig eigene Plattformen, eigene Systeme, eigene Inhalte nutzt und der Vertrieb sich davon löst, weil er andere Anforderungen hat. Das ist im Fall der [...] anders.</p>
Nr. 20	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Meine derzeitige Aufgabe ist, dass ich den Geschäftsbereich Weiterbildung leite.</p>

**Übersicht 4e: Zitate interne Experten, Kategorie Macht, Unterkategorie Machtstrukturen**

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Die [Vorgaben; Anmerk. d. Verf.] kommen von oben. Das man ein Konzept hat, das man durchsetzt, wenn die Zahlen da schlecht sind, dann muss man schulen und dann muss die Fachabteilung mitmachen.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Im Endeffekt bedarf es da eines Austauschs mit anderen Abteilungen.</p> <p>Zitat 3 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das sind dann andere Fachabteilungen, die uns Input geben. Wir gehen regelmäßig auf die gängigen Kongresse und Messen um <i>up to date</i> zu sein und man kriegt durch das Qualitätsmanagement, also andere Experten in dem Konzern, auch immer Feedback. Das hat sich geändert, hier gibt es ein neues Verfahren, das bei uns aber noch nicht so imple-</p>

	<p>mentiert ist, vielleicht könnte man das reinnehmen. Also das passiert durch Austausch. Das können wir alleine auch nicht abdecken.</p>
Nr. 14	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir sind ein interner Dienstleister, wir sind organisatorisch als Servicecenter organisiert, das heißt wir bieten unsere Dienstleistungen gegen Verrechnungen an, haben aber an, sehr vielen Stellen auch beratende Funktion. Und die wird auch sehr stark nachgefragt, also das Image der Weiterbildung bei uns im Unternehmen ist sehr gut, was Mitarbeiterbefragungen usw. bestätigen und wir tun auch viel für Mitarbeiterqualifizierungen, die Mitarbeiter sind unser Gut. Wir sind ja kein Produktionsunternehmen im klassischen Sinne, sondern ein IT - Unternehmen und damit ist natürlich das <i>know-how</i> der Mitarbeiter unser wichtiges Unternehmensgut. Und damit ist die Weiterbildung der Mitarbeiter natürlich ein sehr zentrales Thema.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben auch einen sehr engen Kontakt mit Fachabteilungen, organisatorisch sind wir so aufgestellt, dass wir in der Weiterbildung Referenten haben, die für die Fachabteilungen zuständig sind und auch den Kontakt mit den Fachabteilungen halten. Bildungsbedarfsgespräche mit den Fachabteilungen durchführen und auch in den Fachabteilungen, namentlich, sehr gut bekannt sind und auch gut angesprochen werden können, wenn die Fachabteilungen über das normale Maß hinausgehend Bedarfe haben.</p>
Nr. 15	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Im Bereich <i>governance</i> was Nachfolgeplanung oder Stellenbesetzungen angeht müssen die Gesellschaften sich mit uns abstimmen. Und da hat man dann einen relativ hohen, einen großen Hebel. Im Service Bereich muss man manchmal diplomatischer vorgehen.</p>
Nr. 16	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Der Großteil der Menschen sind [...] projiziert auf Anerkennung und Wertschätzung oder Aufmerksamkeit, die erhofft wird zum Teil aus materiellen Dingen, aber auch sehr durch soziale Interaktionen im Unternehmen oder auch in der Gesellschaft.</p>
Nr. 18	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Mein Ansatz ist, wenn ich die Leute nicht hinter mir habe, die Leute nicht einbinde, dann funktioniert die ganze Sache nicht. Dann steht vielleicht irgendetwas auf dem Papier umgesetzt, aber die Leute leben es nicht.</p>

**Übersicht 4f: Zitate interne Experten, Kategorie Macht, Unterkategorie Machtquellen**



Unternehmen	Zitate
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Es ist immer so, dass das Projekte waren an denen wir beteiligt waren. Bei der Entwicklung der Personaldiagnostik Tests, bei verschiedenen Konzepten. Es geht immer so. Also eigentlich ist es die Personalabteilung. Aber Projekte finden immer in der Zusammenarbeit statt.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich meine konzeptionell, dass das nicht nur auf Projektebene ist sondern klarer verteilt wird, wer für welche Bereiche in der PE verantwortlich ist. Und das so der PE auch ein größerer Stellenwert entgegengebracht wird.</p>
Nr. 14	<p>Zitat 1 Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Der überwiegende Teil ist, dass die Fachabteilungen auf uns zukommen, aber wir bieten natürlich aktiv auch Angebote an.</p>
Nr. 15	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Das geht Richtung Qualitätsmanagementprozesse. Einmal wird in diesen Zertifizierungen danach gefragt oder geprüft ob eine Gesellschaft, eine Firma eben die nötigen Qualifikationen aufbaut, um die entsprechenden Kunden auch hinreichend bedienen zu können. Und zum anderen werden Prozesse hinterfragt. Also im Wesentlichen ist das Bildungsbedarfsanalyse und ein systematischer Prozess des Abarbeitens von Bildungsbedarfen. Was in der Regel dann Richtung Seminarkatalog führt und Ähnliches.</p>
Nr. 16	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich provoziere dann auch sehr oft, weil es gibt schon viele die innerlich gekündigt haben und sonst was und die muss man dann einfach ansprechen. [...] Dafür bezahlen die mich doch. Dafür, dass ich relativ offen und ehrlich darauf antworte. Und wenn das zu sehr weh tut, dann muss ich sagen: Hey, dann holt euch doch jemanden, der Euch in Watte einpackt. Dann bin ich der Falsche. Dann rufe ich meinen Chef an, kommt jemand Neues und der bringt noch ein paar Kekspackungen mehr mit und dann macht Ihr Euch einen schönen Workshop. Ja, das kann ein Externer nicht, die können sie rauswerfen. Ich bin noch immer zu gut als das sie mich rauswerfen. Es gibt noch immer mehr Kunden, die das toll finden was ich mache, es gibt auch welche mit denen ich kollidiere. Aber gut, das passiert einfach. Ungeachtet dessen glaube ich, dass ich heute so ein gewisses Gefühl dafür entwickelt habe, dass ich diese Provokation ja langsam steigern und dann auch an einem Punkt aufhöre wo ich merke, dass die Partner im Raum das nicht mehr ertragen und es auch der Zielerreichung der Veranstaltung nicht mehr zuträglich ist. Ich kann mich jetzt nicht mehr so richtig an eine Eskalation erinnern. Aber ich habe auch schon Situationen gehabt, wo Leute dann gesagt haben: ‚Ne, der ist vielleicht doch zu fair mit meinen Mitarbeitern oder ich hätte mir doch noch mehr Druck gewünscht.‘ Wo ich dann sage: ‚Mehr Druck hätte jetzt nichts gebracht. Dann müsst Ihr euch nächstes Mal jemanden suchen, der das dann durchdrückt.‘ Also es gibt ja nicht nur die technische Lösung, wo ich auch schreibe wer macht was bis wann. Man muss auch die soziale Lösung passen, dass die Leute sagen: ‚OK, kann ich mir vorstellen.‘ Wenn die dann im Flur-</p>

	<p>kanal auf die Ecke geschoben werden wo sie Angst haben, weil die Herausforderung zu groß ist, dann haben wir den Tag toll was aufgeschrieben, aber aus dem wird nix.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Wettbewerb gibt es immer. Das ist ja das schwierige, wenn sie so eine Position haben stehen garantiert 5 oder 6 Leute da, die mit ungeheurer Energie auf ihre Position wollen, weil sie die Privilegien und <i>incentives</i> attraktiv finden. Und viele sind die ganze Zeit nur damit beschäftigt diese Position zu verteidigen.</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten): Und das sind nicht nur Projekte das <i>doing business</i>, das was wir im Kerngeschäft an wundervollen Produkten dem Weltmarkt bieten. Also Autos, Finanzdienstleistungen, Versicherungen und Original Teile, wenn da mal was kaputt geht. Das sind auch Organisationsveränderungsprojekte – ich nenne das mal liebevoll <i>change the business</i> – und wir nennen ja dies gesamte Projektportfolio neudeutsch den [...], wo wir versuchen die Aufbau- und Ablauforganisation so zu optimieren, dass wir besser sind als die Welt.</p>
Nr. 17	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Bei den Fachabteilungen ist es meistens so, dass die entweder das Fachwissen in der Abteilung schon haben und das in der Abteilung intern weitertragen oder hergehen und sagen wir brauchen hier jetzt noch externe Expertise. Das heißt wir müssen Mitarbeiter Boten schicken.</p>
Nr. 18	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Es gibt einen Austausch, ja. Er ist vorhanden sage ich mal. Ist er ideal? Nein. Er könnte besser sein. Aber wir bewegen uns darauf zu, das wir sagen: [...] Können wir den Bedarf nicht bündeln, wenn ihr was entwickelt wissen wir das was ihr entwickelt oder nicht? Wissensmanagement. Kann man da besser zusammenarbeiten?</p>

**Übersicht 4g: Zitate interne Experten, Kategorie Macht, Unterkategorie Machtbeziehungen**

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ich glaube, dass sich zum Teil auch - ich äußere jetzt den Verdacht bewusst versteckt - also ich finde es ist ein Wechsel. Meine Wahrnehmung ist, es ändert sich immer. Also personale Entwicklungs-, Weiterbildungsabteilung sehen sich immer mehr auch als Problemlöser und Teil der Wertschöpfung, haben es aber auch eine lange Zeit nicht, und das liegt nicht nur daran wie das Selbstverständnis wahr, es liegt auch ein bisschen an der Personalpolitik, die in Unternehmen betrieben worden ist. Man muss einfach auch sagen, dass Leiter von Weiterbildungsabteilungen, von Personalabteilungen jetzt vielleicht nicht so in meiner Beobachtung, auch mal aus anderen Unternehmensteilen herausgekommen sind und der macht bei uns jetzt mal die Weiterbildung.</p>

	<p>Also so ein bisschen im Sinne von Versorgung vielleicht. Viel Schaden richtet man da nicht an. Ganz so wichtig nehmen wir es da aber auch nicht.</p>
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Zurzeit ist so der Standard, dass man eine eigene Weiterbildungsabteilung haben will. Man hat versucht diese Dienstleistungen auch extern zu vermarkten, gerade gegenüber Zulieferanten und Abnehmern von Produkten. Das ist aber nur begrenzt wirksam und wird auch nur begrenzt akzeptiert. Im Kern ist es heute ein Cost Center, das heißt ein bestimmtes Budget wird zur Verfügung gestellt und ein gewisses Output muss dafür garantiert werden.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Was dummerweise in einigen Unternehmen passiert, ist in den vergangenen Jahren hat man die Weiterbildungsabteilungen in Profit Center umgewandelt. Also von reinen Cost Centern in Profit Center. Die haben natürlich den internen Verrechnungssatz gekriegt und waren mit ihrem internen Verrechnungssätzen zum Teil sehr viel teurer als externe Berater. Zumindest kleine Firmen. Also wenn eine so große Firma wie [...] kommt, dann hat man ungefähr die gleichen Raten, aber wenn eine sehr kleine Firma kommt, die können natürlich - die haben ganz andere Kostenstrukturen, die können sehr viel günstiger anbieten. Das führte dann dazu bei einer großen [...] Bank, [...] ohne jetzt Namen zu nennen, dass die Weiterbildungsabteilung musste sich quasi ihre eigenen internen Projekte beschaffen, musste sich selbst verkaufen, musste gegen externe benchmarken mit richtigen Angeboten. Man hat so eine richtige Konkurrenzsituation geschaffen wo man gesagt hat Konkurrenz belebt das Geschäft und dann müssen die auch mal richtig was leisten. Was natürlich h dazu geführt hat, wenn die nicht richtig ausgelastet waren und den Profit nicht gebracht haben, sich nicht selber zu tragen, hat man denen die Leute raus gekürzt. Summierte quasi eine echte kleine Firma. Endeffekt war, die haben keine Weiterbildung mehr gemacht, die haben irgendwelchen anderen Quatsch gemacht. Hauptsache sie konnten ihre Ressourcen verkaufen um [sich] zu retten. Was menschlich gesehen super verständlich ist. Hätte ich auch gemacht. Aber der Idee, die dahinter steht, völlig widerspricht nämlich eine gute oder sehr gute Weiterbildungsdienstleistungsmentalität intern aufzubauen.</p>
Nr. 9	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich denke, Weiterbildung strategischer durchzuführen. Auch schauen wo kann ich etwas verbessern. Ich denke das sind schon die klassischen Felder und Weiterbildung ist oft eine sehr vernachlässigte oder abhängige Größe. Gerade weil es auch diese Konjunkturthemen mitmacht. Und da kommen viele Dinge einfach zu kurz. Der ganze Bereich Controlling, Evaluation gehört dazu. Unternehmen haben oft wenig Nerv, Zeit und Budget. Auch viele Dinge nicht mehr punktuell zu tun sondern sie mal systematisch anzugehen. Auf der Transferseite die Nutzung von neuen Medien. Da dominieren oft sehr punktuelle Lösungen.</p>

Übersicht 5: Zitate externe Experten, Kategorie Politik

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Da muss man auch einmal ein Projekt ablehnen. Da muss man auch sagen: Das wird nichts bringen. Da geht es nicht nur um die Vermarktung der Eigenleistung sondern da geht's auch ein Stück weit ums eigene Re-sümee.
Nr. 5	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ich glaube am bekanntesten sind HR-Transformationen wo man das typische Modell <i>business-Partner, center of expertise</i> und <i>share service-center</i> aufbaut.
Nr. 6	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ich glaube, dass das mit der Erfahrung im Unternehmen zu tun hat. Ich glaube, dass erfolgreiche Personen schon länger als ein, zwei Jahre in dem Unternehmen sind, um genau solche kritischen Erfolgsfaktoren zu entdecken und zu kennen woran etwas scheitern kann, die Zielgruppe genau zu kennen und und und. Natürlich mit Versiertheit und Klugheit im politischen Vorgehen und sich abstimmen innerhalb der Organisation. Ich hoffe zumindest, dass diejenigen die mit innovativer Qualifizierung zu tun haben taktisch mindestens genauso gut geschult sind wie alle anderen die solch einen Prozess ermöglichen oder verhindern können.
Nr. 9	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich meine da ist immer sehr viel Bewegung im Raum. Ich überlege jetzt, heute versucht man vieles unter dem Begriff Talent Management zusammen zu fassen zum Beispiel. Wenn die es schaffen als Weiterbildung unter dieses Dach zu kommen, geht es denen noch besser als wenn sie unter das Dach der Personalentwicklung kommen.

**Übersicht 5a: Zitate externe Experten, Kategorie Politik, Unterkategorie Politische Akteure**

Unternehmen	Zitate
Nr. 15	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Also Personalentwicklungsprozesse einzubinden, und auch Weiterbildung einzubinden in strategische Prozesse. Unabhängig von solchen allgemeinen Ansagen wie wir müssen globalisieren und deswegen internationaler werden. Das unterstützen wir natürlich. Da kann man immer sagen, da sind wir in die Strategie eingebunden. Das ist aber selten umgekehrt so und das wäre dann ja eigentlich der sinnvolle Schritt, dass aus der Personalentwicklung heraus Anregungen für die Unternehmensstrategie kommen. Also abgeleitet aus Potenzialanalysen, das man daraus wirklich handfeste Einflüsse ausüben kann.
Nr. 18	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Es ist teilweise ein Mienenfeld und man muss sehr genau in der Kommunikation überlegen wem erzähle ich etwas wie. Das ist schon richtig. Das ist denke ich mal in jeder größeren Organisation so. In jedem Sys-

	<p>tem gibt es Meinungsführer, Allianzen, gibt es Strömungen und da muss man schon genau gucken wo verorte ich meine Projekte? Wen habe ich als Kooperationspartner? Wer muss unbedingt eingebunden werden? Usw. Die politische Bühne ist sehr wichtig hier.</p>
Nr. 19	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Mikropolitisch braucht es einen starken Fürsprecher, der dann über so einen Gesamtprozess, der lange dauert, die Hand hält .Einen klaren Vorstandsauftrag an der Stelle wirklich eine einheitliche Systematik, eine einheitliche systemische und systematische Grundlage zu schaffen. Und der muss glasklar sein. Es muss ein, nicht nur durch ein Vorstandsmitglied denn so ein Vertriebsvorstand oder Personalvorstand oder wie auch immer sanktioniertes Verfahren sein, es muss wirklich durch den Gesamtvorstand ein Auftrag sein. Dann funktioniert das, das braucht Zeit.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Es gibt keine politische Entscheidung. Kein politisches Bewusstsein zum Thema Wissensmanagement als ein Gesamtmodell, das man dann auch vielen Teilprozessen zu Grunde legen könnte.</p> <p>Zitat 3 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Aber, um das nochmal zusammenzufassen, es gibt kein grundsätzlichen politischen Ansatz der sagt: Der Umgang mit Wissen bei der [...] - egal in welche Richtung, nach innen in den Fachbereich, bei der Entwicklung von Produkten, oder nach außen in der Kundenbeziehung - erfolgt nach den Prinzipien X, Y, Z. Das gibt es nicht. Das ist im Übrigen anders im Bereich der Qualifizierung im Bereich der Bildungstechnologien. Da gibt es genau diese Vorgaben.</p>

**Übersicht 5: Zitate interne Experten, Kategorie Politik**

Unternehmen	Zitate
Nr. 12	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ich mache alles nur mit Auftrag der Geschäftsführung.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich glaube, dass die - wenn ich das so gesamt sehe - mikropolitischen Einflussfaktoren oder die politischen Einflussfaktoren für einen Erfolg einer solchen Maßnahme entscheidender sind als die makropolitischen. Makropolitisch wäre für mich eben Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Geschäftsführung, Vorgesetzte, Managementstrukturen. Die mikropolitischen die sind quasi eine lokale Akzeptanz, Zeitschaffung für Weiterbildungsmaßnahmen, Kommunikation bis auf die Endebenen, also auf die Ebene der Mitarbeiter etc. Wir merken einfach, dass wir an diesen Stellen deutliche Verluste haben. Das heißt dort wo E-Learning und Weiterbildung gut läuft, liegt das in der Regel an engagierten Managern vor Ort. Wo es nicht läuft auch.</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten) In der Zweijahresplanung hätte ich die Herausforderungen das Thema</p>

	Nachhaltigkeit, das Thema Organisationsentwicklung und das Thema strategische Ausrichtung der Personalentwicklung als Business-Partner durchzusetzen. Sowohl die Aufträge dafür zu bekommen, als auch dann das komplett zu realisieren und dem eigenen Anspruch und dem Anspruch des Unternehmens gerecht zu werden. Ich glaube das ist ein Knaller.
Nr. 15	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir müssen Personalentwicklung noch, da arbeite ich daran Durchsetzungsstärker machen. Die Meinung muss noch entscheidender werden im Beitrag. Wir warnen immer wieder vor Entwicklungen die dysfunktional sind, wo wir eben glauben, dass das Managementpotenzial nicht stark genug ist in einer Gesellschaft. Es könnte noch stärker eingefordert werden oder noch stärker darauf geachtet werden. Umgekehrt müssten wir unsere Tools und da arbeiten wir daran und unsere Instrumente um das beurteilen zu können noch mehr schärfen. Da sind wir noch nicht trennscharf, nicht signifikant genug in unseren Ergebnissen.

**Übersicht 5a: Zitate interne Experten, Kategorie Politik, Unterkategorie Politische Akteure**

<b>Unternehmen</b>	<b>Zitate</b>
Nr. 1	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das bezieht sich auf das Thema Kommunikation, also auch im Gespräch mit Menschen, die ich kenne, die eben Leiter von Fachabteilungen sind. Die fühlen sich häufig nicht verstanden in ihrer Problemlösung. In der Problemstellung und wie sie es lösen wollen. Und da haben wir wieder die Ebene des Kommunikationsproblems I - die werden dann konfrontiert mit Fragestellungen und Problemstellungen und sind an einer Lösung interessiert. Ich habe das auf jeden Fall schon so zurückgemeldet bekommen und auch so gesehen, 'dann machen wir es selbst', weil ich werde eigentlich immer nur konfrontiert mit wenn und aber und wenn man da alles noch mit einbeziehen muss.
Nr. 2	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Das Problem ist erst einmal das die Fachabteilungen von der Gestaltung guter Lernprozesse wenig Ahnung haben [...]. Das andere ist,[...] das die Fachabteilungen natürlich den Vorteil haben, das Wissen was dort vermittelt wird für den Arbeitsalltag der Beschäftigten eine wesentlich höhere und direktere Relevanz hat. Deswegen ist die Akzeptanz dort relativ hoch. Und die Leute akzeptieren auch sagen wir mal methodisch, didaktisch schlechte Lösungen.
Nr. 4	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Compliance ist für Wissensmanagement hervorragend als Thema dazu zu flanschen, weil da geht es immer darum – auch in kritischen Situationen – sozusagen einen Unterbau zu haben wo ich weiß das kann, das darf ich, das darf ich auf gar keinen Fall. Da Beispiele zur Verfügung zu stellen, Wissen zu dem Thema zu vermitteln müsste hervorragend funktionieren. Bei dem ungenannt bleibenden Großunternehmen aus [...]

	<p>kämpft man jetzt soweit ich weiß mindestens seit einem dreiviertel Jahr darum überhaupt noch einmal eine Entscheidung zu treffen in welcher Technik das aufgesetzt werden soll. Die sind Lichtjahre davon entfernt über Prozesse nachzudenken. Das ist ein typisch deutscher Ansatz, der vielleicht auch mit der deutschen Seele oder so zu tun hat. Ich weiß es nicht. Sie versuchen, obwohl sie ein weltweit aufgestelltes Unternehmen sind, erst einmal alles technisch abzubilden. Sie wissen, dass sie mit <i>compliance</i> ein Problem haben. Dieses Unternehmen hat sehr speziell ein Problem damit gehabt. Hat es vermutlich immer noch. Sie haben es ganz hoch aufgehängt und trotzdem gelingt es ihnen nicht das Thema so zu sagen in die Herzen der Menschen zu bringen.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Ich habe zum Beispiel noch nie erlebt, dass ein Mitarbeiter einer Weiterbildungsabteilung wirklich fragt: ‚Was ist denn Euer Business Problem?‘ Die kommen immer an und sagen: ‚Was müsst ihr denn lernen?‘ Die Fachabteilung ist ja ganz oft gar nicht in der Lage das auszudrücken. Die haben ein Problem. Die Qualität sinkt kontinuierlich und die wissen nicht woran es liegt. Da kann man sagen unsere Systeme haben wir alle verbessert. Wir haben tolle Arbeitszeitmodelle und motivierte Mitarbeiter. Aber trotzdem geht die Qualität kontinuierlich runter. Das scheint irgendwo ein Problem zu sein. Die sind nicht in der Lage das zu analysieren. Warum auch? Sie sind ja nicht die Fachexperten dafür. Aber die Weiterbildungsabteilung tut auch nichts. Sie sagt nicht wir gucken mal liegt es an den Teamstrukturen, liegt es an der Führung, liegt es an dem, dass die Leute schlecht ausgebildet sind, an den Systemen oder an den Maschinen. Sondern die kommen an und sagen: ‚Sagt doch mal was wir einkaufen sollen.‘</p>
Nr. 8	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Aber das Problem ist meistens und deswegen bin ich da sehr skeptisch was Wissensmanagement angeht, viele bieten da eine ganz tolle technische Lösung an für ein nicht technisches Problem. Das Problem ist nämlich die Zusammenarbeit der Menschen untereinander und auch der Wille oder das überhaupt sehen zu können, dass der ältere Ausbilder der jetzt aus dem Unternehmen geht, dass das Wissen nicht mehr da ist. Und die sagen auch maximal ja ich muss dieses Wissen irgendwie hier halten. Dass das auch mit einer Haltung zu tun hat, die weit über ein technisches abspeichern hinausgeht, das ist vielen überhaupt nicht klar.</p>

**Übersicht 6: Zitate externe Experten, Kategorie Probleme**

Unternehmen	Zitate
Nr. 14	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Zunächst einmal muss ich sagen, dass wir die beiden Begriffe E-Learning und Wissensmanagement nicht oder extrem selten benutzen. [...] Wir haben zum einen den Eindruck, dass es eben künstliche Begriffe aus dem Bildungsbereich sind. Wir versuchen mit Begrifflichkeiten die in der Belegschaft positiv besetzt sind, auch aus der Vergangenheit positiv</p>

	<p>besetzt sind, zu agieren und nicht unbedingt neue Begriffe einzuführen. Zum anderen sind in den letzten Jahren relativ häufig Artikel in Zeitschriften etc. aufgetaucht, die mit diesen neuen Begriffen E-Learning etc. oder auch Wissensmanagement extrem unterschiedliche Erwartungshaltungen verbunden haben, die in vielen Fällen nicht so erfüllt worden sind. Deswegen sagen wir, wir wollen einfach ein Stück sanft solche Methoden einführen.</p>
Nr. 17	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben alle die gleichen Probleme. Fast eins zu eins. Egal ob Handel. Egal ob Automobil. Egal ob Pharmaindustrie. Es ist immer das Gleiche. Eine internationale Content Strategie die Corporate Content implementiert hat immer Qualitätsaspekte zu beachten, hat immer diese Internationalisierungskomponente. Und es ist verblüffend warum so etwas noch nie forschungsmäßig angegangen wird, wo doch offensichtlich sind das die Probleme merkwürdiger Weise überall gleich sind. Das schreit doch geradezu nach: Hey guckt mal noch ein bisschen genauer nach warum und wie das ist! Was ich gemacht habe, ich habe jetzt über Jahre eine super praktikable Lösung aufgebaut für verschiedene Konzerne. Aber natürlich nicht wissenschaftlich untermauert. Aber was ich jetzt interessant finden würde, wären jetzt diese einzelnen Elemente die man da hat mal zu hinterfragen: Warum ist das denn so? Warum funktioniert es so und so nicht? Das würde ich sehr spannend finden.</p>
Nr. 18	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Der Bereich Wissensmanagement ist hier nicht ganz klar definiert. Da wird alles Mögliche darunter verstanden, je nach Abteilung die sich damit beschäftigt. Es ist im Grunde genommen ein sehr Technik lastiger Ansatz gewesen, weil der Konzern <i>microsoft sharepoint</i> implementiert hat und alles was darunter viel wurde in die Richtung Wissensmanagement geschoben. Wir hatten das früher unter unserer Kontrolle aus Seiten HR-Sicht, also der Personalseite. Jetzt ist das wieder komplett bei der Technik bzw. bei den <i>corporate communication</i> Abteilungen gelandet. Ja also Wissensmanagement ist hier eine sehr problematische Größe.</p>
Nr. 19	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): [...] Und der zweite Aspekt der von außen das treibt ist, dass wir kein konzernweites Bildungscontrolling dadurch abbilden können. Bildungscontrolling hier auf der ganz einfachen Schiene der Dokumentation. Was tun wir eigentlich? Ganz schlicht. Hat noch ein paar Nebenaspekte. Das was dann eben auch nicht möglich ist, ist dann Vergleichbarkeit von Abteilungen - Vergleichbarkeit von Lernprozessen überhaupt. Jeder macht das Ding und das macht er qualitativ und quantitativ wie er das glaubt.</p>
Nr. 20	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das ist mit Sicherheit ein Problem. Das haben wir bei uns auch am Anfang gehabt. Teilweise haben wir es bei einigen Mitarbeitern immer noch, die am liebsten 105% abliefern wollen. Aber die Zeit und das Geld hat heutzutage keiner mehr. Sondern man muss dann manchmal eher Fünfe gerade sein lassen und versuchen mit wenig Mitteln in kurzer Zeit das Beste daraus zu machen. Dann ist das dann manchmal nur 90% Qualität, aber hat für den Auftraggeber ein Problem gelöst. Der hat gar nicht mehr den Anspruch immer das hochglänzende, super tolle Semi-</p>



	<p>nar oder die Maßnahme zu haben, weil der kaum die Personen so lange aus dem Betrieb dann weggeben kann. Der sucht Maßnahmen die relativ schnell sind, die ihn relativ wenig kosten und die er flexibel beeinflussen kann.</p>
--	--

**Übersicht 6: Zitate interne Experten, Kategorie Probleme**

Unternehmen	Zitate
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Wenn Bildung sich mit Wissensmanagement beschäftigen soll, dann muss es sich mit Themen beschäftigen die nicht unbedingt etwas mit Lernen zu tun haben. Da geht es tatsächlich um die IT Unterstützung von Informations- und Beratungsprozessen. Und das ist an sich nicht Kern der Aufgabe von Bildungsexperten oder sagen wir einmal Lernexperten.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Aus Sicht der Unternehmen ist das Lernen möglichst zu vermeiden. [...]Der zentrale Fokus ist, dass Mitarbeiter möglichst gute Umgebungen haben um möglichst gut arbeiten zu können. Das heißt zügig an relevante Informationen kommen ohne diese unbedingt erlernen zu müssen.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Und offensichtlich scheint das in solchen Unternehmen relativ gut zu funktionieren diese qualitative, quantitative Personalplanung aufgrund irgendwelcher Anforderungen oder weil sonst die Produktion zum Erliegen kommt oder irgendwelche <i>security issues</i> da sind, funktioniert es relativ gut. Während in anderen Organisationen wo dieser Zusammenhang nicht unmittelbar gesehen wird, es scheinbar nicht so gut funktioniert. Wenn wir jetzt den Finanzsektor nehmen. Natürlich könnte ich meine Börsenmakler besser ausbilden. Nur solange die irgendwie Gewinn produzieren und nicht gerade dieser - Wer war das der jetzt angeklagt wird, der 4 Milliarden für die [...] in den Sand gejagt hat? - Mein Gott, das ist halt eine Ausnahme. Der ist ein Spieler. Da hätten wir auch mit Weiterbildung nichts machen können. Scheinbar wird es da nicht so kritisch gesehen.</p>
Nr. 9	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich würde beide Punkte eigentlich von Technologie weitgehend trennen. Obwohl Technologien sicherlich Treiber sind gerade im Bereich E-Learning für weitere Entwicklungen. Aber ich denke das spannende ist eigentlich wie sie eingebettet werden, welche Prozesse dort auch möglich sind in Unternehmen oder an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Netzwerken draußen und dem was ich persönlich mit diesen Netzwerken tue.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Das spannende ist wenn ich versuche das Lernen noch ein bisschen interessanter zu machen, wenn ich es wertschöpfender machen will,</p>

	<p>wenn ich es noch steigern will also vielleicht in eine Lernende Organisation, das noch durchdringender machen will, dann bleibt mir eigentlich nur der Bereich des informellen Lernens. Den Mitarbeiter fit zu machen sich selbst auf Fragen Antworten zu suchen. Also da Hilfe zur Selbsthilfe voran zu treiben. Das ist schon etwas komplett Neues.</p>
Nr. 10	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Das Thema Lernarchitektur, Lernen in der Organisation, ist wahrscheinlich einer der letzten nachhaltig verteidigbaren Wettbewerbsvorteile. Wenn ich darin schneller bin, habe ich die Chance dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu bilden.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Was so im Moment aus Amerika thematisch so corporate learning architectures genannt wird. For innovation. For strategic change.</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir erhöhen die Selbstbeschreibungsfähigkeit würde Luhmann sagen oder seine Schüler. Die Selbstbeschreibungsfähigkeit eines Systems kann sich besser selbst thematisieren und korrigieren als Voraussetzung für Wandelfähigkeit unter Fehlen eines gerechten Diktators. Das sind dann aber nicht mehr die Weiterbilder so direkt.</p>

**Übersicht 7: Zitate externe Experten, Kategorie Sozialer Wandel**

Unternehmen	Zitate
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das erste ist sagen wir mal die Aufgabenbeschreibung der Weiterbildungsabteilung. Das heißt wie weit das geht, wie die Abteilung in der Hierarchie der Unternehmung eingebunden ist. Wem sie berichtet, von wem sie unterstützt wird ist was ganz zentrales. Das zweite ist das Budget und das Personal was man dazu hat. Und sicherlich auch eine Geschichte, eine Tradition die sich aus dem Unternehmen oder aus der Branche ergibt. Wenn man Leiter einer Weiterbildungsabteilung eines großen deutschen Chemiekonzerns ist blickt man auf viele Jahrzehnte tradierter kultureller Regeln zurück die natürlich eine größere Macht darstellen als wenn da irgendwo ein Unternehmen neu gegründet wird. Sagen wir mal ein IT Unternehmen, wo es diese Kultur nicht gibt.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Wo man sagt oh Schande, Ressourcenknappheit macht sich breit und das wird uns in 5 oder 10 Jahren richtig hart treffen. Und jetzt rückt dieses Thema langsam nach oben und man sagt: Oh Gott wir müssen rechtzeitig mit dem Wissenstransfer anfangen. Wir müssen rechtzeitig identifizieren wer ist denn wirklich kritisch für uns.</p>

**Übersicht 7a: Zitate externe Experten, Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Ressourcen**

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Auch mit Unsicherheit. Da mangelt es so ein bisschen an Macherpersönlichkeiten manchmal zu sagen: ‚Ja klar, da kümmere ich mich drum.‘ Sondern es werden häufig die Sachen formuliert, die Schwierigkeiten bereiten könnten.</p>
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Bildungsmanager sehen sich als Produktmanager und nicht als Veränderungsmanager.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Sie brauchen erhebliche sozialwissenschaftliche Kompetenzen, die sie in aller Regel nicht haben. Das heißt, wir haben im Bildungsbereich, den Weiterbildungsbereich, im Bildungsmanagement die Situation dass wir es da mit Leuten zu tun haben die an sich keine originäre Qualifikation in Pädagogik oder Sozialwissenschaften haben. Sich das irgendwie so ein bisschen angeeignet haben. Das heißt, wenn ich über die grundlegenden Lehr- Lernmethoden nicht informiert bin, in Didaktik und Methodik kein Basiswissen habe ist es schon einmal sehr schwierig. Und wenn dann noch hinzu kommt das ich Veränderungen in Firmen durchsetzen muss, implementieren muss gibt es eben Praktiker die das in der Praxis gelernt haben. Es gibt dazu natürlich auch politische oder wissenschaftliche Reflexionsbereiche die so aus dem Bereich der Organisationsentwicklung kommen. Die aber jeder Manager an sich braucht. Die in Deutschland nicht gerade besonders stark verbreitet sind.</p>
Nr. 4	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): <i>Changemanagement</i> ist ja auch ein Prozess, der eben nicht nur die Führungskräfte betrifft sondern runter bis zum Pförtner, wenn man so will. Auch da war es äußerst angenehm mit Personalentwicklern zu arbeiten, die einfach das Rüstzeug haben. Es ist ja übrigens auch so, dass in vielen Weiterbildungsbereichen Menschen irgendwie quer einsteigend so zu sagen auflaufen. Ich weiß nicht wann die irgendwann angefangen haben Weiterbildung zu managen. Aber nicht zwingender Weise eine fundierte Ausbildung für diesen Zweck genossen haben[...]. Bei Personalentwicklern ist das eher nicht der Fall. Das sind in der Regel Menschen mit der entsprechenden Ausbildung. Und das macht sich schon positiv bemerkbar.</p>
Nr. 6	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Personenkenntnis. Systemkenntnis. Auch Kenntnis der ganzen organisatorischen Genehmigungsprozesse.</p>
Nr. 8	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich sehe ganz häufig dann ein sehr schnelles einknicken. [...] Das sind Läden die sind so groß die funktionieren genauso wie Beamten, also wie Verwaltungen oder Behörden. Da wird der eine Weg probiert vielleicht noch der andere und wenn man da nicht sofort Gehör findet weiß man oh je da hat man lange Wege vor sich. Das wird aber schwierig und dann lässt man es besser. Ich habe andere gesehen die Sachen einfach durchgesetzt haben. Weil sie so lange genervt haben oder sich getraut haben so lange zu nerven bis man dann sagt na dann mach es wenn Du</p>

	<p>so daran hängst. Aber das sind leider Gottes sehr wenige.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Und da glaube ich ist die wichtigste Eigenschaft Mut und Beharrlichkeit. Ja es ist wirklich wahr. Es gibt eine Menge Sachen die ich gesehen habe die durchgekommen sind, wo ich sage toll dass das einer durchgesetzt hat. Aber da habe ich auch immer die Person kennengelernt die dahinter steht und dann habe ich viel verstanden. Da habe ich gesagt ja, war klar. Der kann das oder der macht was oder der setzt sich auch einfach über etwas hinweg.</p>
--	--

**Übersicht 7b: Zitate externe Experten, Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Sozialer Akteur**

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	<p>Zitat 1 Prägnante Aussage eines Experten):  Da weiß ich, ich habe eine Änderung herbei geführt die zur Wertschöpfung beitragen kann und das ist meiner Meinung nach das worauf Weiterbildungsabteilungen sich sehr viel stärker konzentrieren müssen und da müssen sie erfragen was willst du denn eigentlich erreichen? Und das formulieren Fachabteilungen nicht. In der Kommunikation – das ist auch meine Erfahrung – kommen Fachabteilungen auf Weiterbildungsabteilungen zu und reduzieren ihre Problemstellung auf die Forderung eines bestimmten Trainings. Die haben das für sich schon in irgendeiner Form übersetzt. Und die Weiterbildungsabteilung nimmt diese Anforderung auf und hinterfragt nicht die Beweggründe und das was man erreichen will und was da noch an Faktoren dazu gehört, sondern erfüllt genau diese Forderungen im Zweifel. Und das tun gute Weiterbildungsabteilungen so gut wie möglich und überlegen sich da unheimlich viel welche Konzepte sie da machen. Also im Bereich E-Learning natürlich auch und da gibt es wirklich gute pädagogische Konzepte. [...] Davon ist viel schon geschafft. Aber mit der Durchführung der Weiterbildung als solche, auch wenn sie gut ist, bin ich mir noch nicht sicher ob ich das eigentliche Problem gelöst habe.</p>
Nr. 3	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Nachhaltigkeit bedarf einer Investition. Oder einer Regel. Oder eines Geschäftsmodells, mit dem man das machen kann. Es gibt keine Geschäftsmodelle in diesem Sinn.</p>
Nr. 4	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  <i>Serious games</i> sind <i>on vogue</i> und auch berechtigter Weise gerades sehr <i>on vogue</i>.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Lernen wo geht denn das überall rein, wo hat es Verbindungen und wo kriegt es überall <i>input</i> her? Es kriegt Input aus der Strategie, es kriegt Input aus dem Kompetenzmanagement.</p>
Nr. 7	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Ich denke, vielleicht werden die nächsten großen Trends sein die nicht</p>

	<p>E-Learning spezifisch sind, aber wo E-Learning und Wissensmanagement trotzdem von betroffen sein werden. Das ist das semantische Web und sprachorientierte Eingabegeräte. Spracherkennung. Da kann ich mir vorstellen dass das einiges auch im E-Learning und Wissensmanagementbereich revolutionieren wird.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  Ein Trend der im Content Bereich diskutiert wird ist <i>game based learning</i>, <i>serious games</i> und so weiter. Da bin ich mir nicht sicher ob das flächendeckend die <i>content</i> Produktion auf den Kopf stellen wird. Es wird mit Sicherheit Spartenbereiche geben, wo <i>game based learning</i> angesagt ist. Und es wird möglicherweise auch durch veränderte Lern- und Nutzergewohnheiten des Computers und des Internets so sein, dass mit wachsender Übernahme der <i>millennial generation</i> im Arbeitsleben, sich E-Learning und Wissensmanagement stärker auf diese neuen Gewohnheiten einstellen muss. Und das diese dann schon wahrscheinlich auch stärker Web 2.0 Komponenten und Mitmach Komponenten, <i>user generated content</i> in das E-Learning Geschäft zu übernehmen und zu berücksichtigen haben.</p>
Nr. 8	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Ich habe gerade überlegt, also jetzt nur mal als Beispiel, ob ich irgendwo schon einmal in einem Unternehmen die bei der Vorstellung der eigenen Projekte zum Thema E-Learning das Wort Konstruktivismus gesehen oder gelesen hätte. Und ich glaube ich muss das verneinen. Das kann jetzt natürlich nicht für alles stehen, aber von der Tendenz her ist es schon so das die nicht wissenschaftlich arbeiten. Und das es auch als schick gilt nicht wissenschaftlich zu arbeiten. Wissenschaftlich zu arbeiten gilt insofern als nicht schick, dass das ja immer zu theoretisch und zu kompliziert und aus dem Elfenbeinturm kommt und so weiter.</p>
Nr. 9	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Ich denke die Fachabteilungen die haben vielleicht ein Interesse in dem Rahmen ihrer Geschäftsprozesse diese neuen Technologien zu nutzen. Die werden nicht auf die Weiterbildungsabteilungen zukommen und sagen wir brauchen jetzt eine neue Web 2.0-gestützte Bildungsmaßnahme. Aber die haben natürlich ein Interesse daran, im Rahmen ihrer Arbeitsprozesse, ihrer Kundenprozesse, vielleicht von diesen neuen Medien zu profitieren. Wenn die dann mal da sind, dann kann der Bildungsexperte die Brücke schlagen zur Qualifizierung und sagen: ‚Ok, wenn ihr jetzt schon mal eine Community aufgesetzt habt, dann macht auch andere Dinge damit.‘ Ich denke es wird nicht Lern-Communitys geben, sondern sie werden im Projektgeschäft entstehen, sie werden bei Arbeitsprozessen entstehen. Also muss ich mit der Bildung wahrscheinlich auch dort hingehen, bis ein Wiki auf meiner Lernplattform genutzt wird.</p>

**Übersicht 7c: Zitate externe Experten, Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Dimension des Lernens**

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Die haben versucht Modelle zu entwickeln wie man die Wirkung von Marketing und Werbemaßnahmen messen kann. Hier hat würde ich sagen, doch auch zunehmend in den letzten Jahren die Weiterbildung immer mehr versucht an solche Modelle heran zu gehen. Aber meine Wahrnehmung in Unternehmen war auch und da kommt man so ein bisschen in den Teufelskreis, wenn man das erst einmal besetzt hat mit Leuten, die sich da ihr Biotop geschaffen haben und die sagen: ‚Hier stehe ich nicht so unter Beobachtung.‘ Also der Beitrag den ich zur Wertschöpfung im Unternehmen leiste, der ist gar nicht so klar. Das kann ja durchaus eine bequeme Haltung sein, indem man sagt: ‚Na gut, es kann keiner so richtig messen. Kann aber auch keiner so richtig eine Frage stellen.‘ Man weiß nicht ob das zwangsläufig im Ergebnis positiv ist, aber die Wahrnehmung innerhalb solcher Abteilungen kann schon durchaus so sein, dass sie sagen: ‚Na ich mache mal hier so weiter. Wenn ich mich messbar mache, dann kann das vielleicht sehr viel schneller in Frage gestellt werden was ich tue.‘ Das ist zumindest in meiner Wahrnehmung eine durchaus existente Befürchtung in Weiterbildungsabteilungen und das verselbstständigt sich. Man versucht es nicht richtig messbar zu machen, manchmal.</p>
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Es gibt bei diesen freien Weiterbildungsmaßnahmen erst einmal keine Lernerfolgskontrollen. Die dürfen nicht durchgeführt werden, weil das Mitbestimmungspflichtig wäre. Das lehnen die Arbeitnehmervertreter ab. In dem Sinne ist eine Transferkontrolle meistens nur gegeben bei Themen, die einen unmittelbaren Bezug und direkt messbaren Bezug auf die Arbeitsfähigkeit darstellen. Dann ergibt sich die Transferkontrolle durch die Praxis der Arbeit, durch die Vorgesetzten. [...] Eine systematische Evaluation findet nicht statt. Auch der Begriff Evaluation ist in der Wirtschaft kaum verankert.</p>
Nr. 7	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Also in irgendeiner Form findet in der Regel Evaluation statt. Und in der Regel ist es auch so, je größer das Unternehmen ist desto eher muss nach oben berichtet werden, wie erfolgreich so eine Investition oder so ein Projekt dann auch war. Auch im Interesse der Bildungsabteilung, weil die natürlich nur weitere Gelder kriegt wenn sie nachweisen kann dass die ersten Schritte mit E-Learning oder mit Wissensmanagement auch erfolgreich verlaufen sind.</p>
Nr. 9	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Dinge die regelmäßig in der Praxis kürzer kommen als in der Theorie besprochen werden, weil man oft als Fachabteilung oder als Bildungsabteilung, wenn die Qualifizierung steht, dann kommt in der Regel nach einem halben Jahr der nächste Punkt, das nächste Projekt und dann ist auch an einer Evaluierung niemand mehr interessiert. Was auch zum Teil nachvollziehbar ist in den so schnelllebigen Zeiten. Also da gibt es sicher eine ganze Menge zu tun.</p>

Übersicht 7d: Zitate externe Experten, Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Evaluation

Unternehmen	Zitate
Nr. 12	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Als Personalentwicklung muss man Motor der Veränderung sein, muss die Organisation, die Kultur etc. für neue Aufgaben fit machen.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich würde mich als Person, als Persönlichkeit beschreiben. Die Frage ist aber und jetzt komme ich zum zweiten Punkt ob ich einen Auftrag habe ein Change Manager zu sein.</p>
Nr. 14	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Es gibt Arbeitsverdichtungen, es gibt eine zunehmende Komplexität, es gibt eine zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und damit müssen die Mitarbeiter deutlich flexibler werden und noch effizienter in neue Themenstellungen einarbeiten können. Das zu begleiten, ohne das es ausschließlich mit Formellen Lernen geschieht, das ist sicher auch eine große Herausforderung.</p>
Nr. 15	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Weil Bildung als solches und Bildungsabteilungen als solche immer mehr eingebunden werden in Personalentwicklungsprozesse oder manchmal auch in Organisationsentwicklungsprozesse.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Und eigentlich gibt es nur wenig Ansatzpunkte, wo es solche übergreifenden Aspekte gibt. Also ein Beispiel, wo so etwas zum Tragen kommt, ist das Thema <i>recruiting</i>.</p>
Nr. 19	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Also Demografie, Industrialisierung das sind so die Themen die direkt oder indirekt Personalentwicklung betreiben. Und natürlich [...] Personalentwicklung als wertschöpfender Wertbeitrag, als wahrnehmende Wertschöpfung im Unternehmen kriegt einen immer höher werdenden Stellenwert, zumindest was das Thema Wahrnehmung angeht.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Wenn Führungskräfte mitbekommen, dass grundsätzliche Entscheidungen immer das Thema Qualifizierung mit einbeziehen werden sie dafür sensibilisiert selber in dieses System hinein zuliefern, werden sie für Bildung sensibilisiert, Qualifizierungsprozesse der Vergangenheit zur Grundlage oder zumindest zur Entscheidungshilfe eigener Managementprozesse zu machen. Diese beiden Aspekte, die ich gerade genannt habe, die haben so eine Form der Kommunikation hervorgerufen oder erzeugt die wir dann betrieben haben. Wir haben überhaupt nicht versucht so etwas wie eine Setzung zu machen oder eine Arbeitsanweisung oder über den Vorstand die Nutzung des Systems in irgendeiner Form zu forcieren oder einzuführen. Sondern wir haben gesagt, wenn wir Transparenz schaffen ganz systematisch und immer wieder zum Thema Qualifizierung zieht diese Transparenz die Notwendigkeit für</p>

	den einzelnen, für das Unternehmen nach sich dort hinein zuliefern.
Nr. 20	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben keine typischen Leute. Wir haben keine Leute wo man von vorneherein sagt, ein Großteil der Leute, wenn man solche Projekte bekommt, sind Leute die Veränderungen herbeiführen wollen. Das kann ich eigentlich nicht sagen. Diese Klassifizierung, das man sagt, das sind ganz bewusst Leute die <i>changemanagement</i> machen wollen oder innovativ sein wollen. Eher getrieben ‚da ist ein Problem und das soll gelöst werden, weil die Abteilung hat ein Problem.‘ Und deswegen hat man dieses Problem abgeladen bekommen und das muss gut gelöst werden.

**Übersicht 7: Zitate interne Experten, Kategorie Sozialer Wandel**

Unternehmen	Zitate
Nr. 13	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das sagt immer etwas über den Stellenwert aus, selbstverständlich. Also wenn einem die Personalentwicklung wichtiger wäre oder noch wichtiger wäre, dann würde man entsprechende Ressourcen setzen.  Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich glaube es ist, es hat sicher sehr viel zu tun mit Ressourcen. Ich kann zwar sicher einen Auftrag geben was zu machen, aber wenn ich den nicht mit Ressourcen unterfüttere, wird sich eine entsprechende Fachabteilung immer schwer tun, diesem Mandat nachzukommen. Wenn sie ansonsten die gleichen Arbeiten durchführen müssen, wie vorher auch, sonst würde ich ja unterstellen, dass die Abteilung vorher überbesetzt war. Das heißt sicher, wie gesagt, Mandat oder Auftrag plus Ressourcen, sind sicher in dem Umfang nicht zur Verfügung gestellt, wie das für diesen Auftrag sinnvoll wäre. Das hat natürlich auch kulturelle Hintergründe.
Nr. 15	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Es ist kein Argument im internen Ressourcenverteilungskampf dass jemand sagt, das ist aber wissenschaftlich geprüft. Das einzige das zählt ist, es hat geholfen in einem bestimmten konkreten Zusammenhang.  Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Ob es wissenschaftlich geprüft ist interessiert uns eigentlich nicht. Weil mir kann auch keiner sagen, dass es wissenschaftlich abschließend geprüft ist. Der Wissenschaft signifikant angehörend ist ja der Zweifel an den Ergebnissen. Insofern gibt es ja keinen, mindestens nicht im Bereich der Sozialwissenschaften und der Psychologie, gibt es keinen Stand der wirklich wissenschaftlich abschließend geprüft ist.
Nr. 16	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wird dem Vorstandsbereich Personal zugeordnet und hat den originären Auftrag die jüngeren Ressourcen der [...] weiter zu entwickeln. Wir haben mehrere große Aktionsfelder. Eines davon ist die Lehrlingsausbildung, dann die Erwachsenenqualifizierungen im Tarifbereich und die



	<p>Entwicklung der Führungskräfte bis zum oberen Topmanagement. Bei der Auswahl dann auch gezielte mehrstufige Weiterentwicklungen, auch Interventionen über Coaching oder auch ganz normale Seminare jeglicher Art der Interventionen.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Mit begrenzter Zeit und begrenzten Ressourcen und Hilfsmitteln versuchen einen Projektgegenstand herbeizuführen.</p>
--	---

**Übersicht 7a: Zitate interne Experten, Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Ressourcen**

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Das man ihnen einfach verdeutlicht – das es ja ein sehr sozialer Berufsstand ist, denen sind ihre Kunden praktisch, die Bewohner, wirklich total wichtig und das man ihnen auch zeigt, wenn ihr das und das wisst, wenn ihr da besser werdet, dann helfe Ihr im Endeffekt Euren Patienten. Dann ist das für die positiv. Das ist für Euch positiv, weil ihr mehr wisst, schneller arbeiten könnt, Eure Kollegen besser vertreten könnt. Also auch so was Intrinsisches. Das man ihnen aufzeigt für wen das besser ist, wenn sie fit in ihrem Bereich sind. Wir haben viel darüber diskutiert - ob jetzt Prämien, also extrinsisches, intrinsisches bei uns besser funktioniert. Und ein Großteil der Mitarbeiter bei uns die in der Pflege arbeiten das sind ja Frauen und da bringt wirklich das intrinsische, das man lobt, motiviert das habt Ihr toll gemacht, Ihr seid jetzt schon hier, bringt Euren Kunden was, das bringt eigentlich mehr als wenn man eine Prämie zahlt, weil das ein sozialer Berufsstand ist.</p>
Nr. 12	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Die mikropolitischen [Einflussfaktoren] sind quasi eine lokale Akzeptanz, Zeitschaffung für Weiterbildungsmaßnahmen, Kommunikation bis auf die Endebenen, auf die Ebene der Mitarbeiter etc. Wir merken einfach, dass wir an diesen Stellen deutliche Verluste haben. Das heißt, dort wo E-Learning und Weiterbildung gut läuft liegt das in der Regel an engagierten Managern vor Ort. Wo es nicht läuft auch.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Dann denke ich sollte man gut im Unternehmen verankert sein. Also ein eigenes Netzwerk haben.</p>
Nr. 13	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Was, denke ich ganz interessant ist, so diese Fragen, Gestaltung von Veränderungs- und Innovationsprozessen durch betriebliche Weiterbildung, Rolle des Weiterbildungsmanagers als Veränderungsmanager. Das finde ich einen ganz interessanten Komplex, ich bin der Meinung, dass da eine Menge Wahrheit daran ist. Das schon allein nur dieses Zusammenspiel zwischen neuen Prozessen und der entsprechenden Kommunikation dieser Prozesse, auch wirklich eine Änderung im Unternehmen einbringt, ja erreichen kann. Und insofern halte ich eine enge Zusammenarbeit zwischen Weiterbildungsabteilungen und den ent-</p>

	sprechenden Abteilungen, gerade die in dem Bereich Organisation angesiedelt sind für sehr wichtig.
Nr. 14	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben vor drei Jahren den sogenannten [...] ins Leben gerufen. Das ist eine Veranstaltung für erfahrene Führungskräfte. Man holt die Führungskräfte, [...] für eine Woche komplett zusammen und zwar bereichsübergreifend. Da ist die Idee, dass diese Führungskräfte sich zum einen natürlich mit Führungsthemen beschäftigen, aber was noch viel wichtiger ist, eine deutlich stärkere unternehmensweite Vernetzung stattfindet. Also sich solche Netzwerke bilden. Von der Weiterbildung ist dort in dieser Woche auch immer jemand dabei, das hat auch mit diesem gegenseitigen professionalisieren zu tun.
Nr. 15	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Also viel Verständnis für die Linie, Kommunikationskompetenz, das Mitnehmen und Beteiligen von Mitarbeitern ist wichtig, sicherlich verbesserungswürdig. Das ist häufig ein Thema bei uns, dass wir Veränderungsprozesse nicht gut genug voranbringen, weil wir ein Ingenieur getriebenes Unternehmen sind. Und für einen Ingenieur gibt es eigentlich nur schwarz oder weiß.  Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir führen jetzt [zwei Tage] eine internationale Projektmanagement Konferenz durch, da kommen Projektmanager aus der ganzen Welt, das wird hochgradig akzeptiert. Das ist Wissensmanagement. Da geht es nur um Erfahrungsaustausch.
Nr. 16	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich mache es mit Wertschätzung. Jemanden angreifen und verletzen bringt ohnehin nichts. Es ist auch etwas, was ich mir nicht wünschen würde. Deswegen halte ich das so und vermute mal, dass es den anderen auch so geht.
Nr. 17	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): „Ich bin vom Verband der [...] hier auch in Arbeitskreisen wo wir uns zum Thema E-Learning treffen, aber auch das Thema Wissensmanagement ist in den letzten Jahren ab und zu diskutiert worden von Verbandsseite [...].“

**Übersicht 7b: Zitate interne Experten, Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Sozialer Akteur**

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Dass man eine private informelle Ebene hat und den anderen informiert, hast du dir das schon mal überlegt. Ich glaube, das kann man nicht wirklich festlegen, dass dieser Austausch wirklich stattfindet.
Nr. 14	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Um bei solchen Angeboten die Zugangshürden möglichst niedrig zu ma-

	<p>chen und damit eine Lernkultur zu prägen, die dem Unternehmen zu Gute kommt.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Die Idee, auch bei dem [...] ist, dass ich eben gerade auch Erfahrungen austausche, im Netzwerk, wenn ich nicht im Normalfall zusammenarbeite, weil es oftmals sehr viel sinnvoller ist, einfach Erfahrungen von dem Kollegen der nicht in meinem eigenen Arbeitsumfeld nahe dran ist zu haben, sondern eben einfach Impulse, auch aus anderen Bereichen, aus anderen Geschäftsfeldern usw. zu bekommen. Also ganz andere Sichtweisen, die dann einfach reinkommen. Das ist die Idee die dahintersteckt.</p>
Nr. 16	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Es scheint Grenzen zu geben und das Schlimme ist ja, wenn der die letzte Taste drückt - selbst heute bei unserer elektronischen Vernetzung - steckt das Wissen dann in der Datenbank und der lernt morgen weiter. Auch ich würde heute viele Empfehlungen, die ich früher abgegeben habe, aus der Erfahrung nicht mehr so abgeben.</p>
Nr. 17	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Das Thema E-Learning war ja bei uns in der Vergangenheit so, dass wir sicherlich an der einen oder anderen Stelle Projekte oder Ausbildungsmaßnahmen mit E-Learning unterstützt haben. Aber wir haben eine neue Situation, dass wir sagen können dass wir das jetzt systematisch angehen und das ist jetzt unsere Aufgabe. Nachdem sagen wir mal in den nächsten Wochen hoffentlich die Technik komplett steht, das wir jetzt auch Leute mitnehmen. Das heißt, wir müssen dann über breitere Zielgruppen das Thema E-Learning einführen. Das heißt, während wir bisher in der Ausbildung immer für einzelne Gruppen die überschaubar waren E-Learning mit eingesetzt haben, müssen wir in Zukunft sagen wenn wir einen neuen Tarif machen [...], dann müssen wir wissen, dass unsere Mitarbeiter das Ganze ins Netz stellen und keine Präsenzschiung zum Beispiel machen zum neuen Tarif. Dass das angenommen wird und auch so gelernt wird, das ist ja im Prinzip eine neue Kultur.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Der ideale Zustand wäre, wenn das Thema E-Learning selber in den Hintergrund tritt, dass man sagt, das was mit den elektronischen Medien aufbereitet wird zum Lernen, diese besondere Methodik gar nicht mehr im Vordergrund steht. Sondern was heute so unter Blended Learning fällt, dass man sagt: Ok, ich lerne entweder mit einem Buch oder mit einer Präsenzveranstaltung oder ich lerne über das Internet oder Extranet oder mit meinem PC über irgendwelche Lern PCs, mache elektronische Tests usw. Das wird eigentlich ganz selbstverständlich, dass man diese ganzen Kanäle nutzt und das braucht man gar nicht mehr so besonders hervorheben, dass es auch E-Learning gibt.</p>
Nr. 18	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Im Bereich Qualifizierung, Weiterbildung usw. da ist in der Tat das informelle Lernen - was immer das auch sein mag - also dieser Kollegentalk und dieses ‚ok, da habe ich was gehört‘ und Kaffeeküche und so, das ist viel zu unterbelichtet.</p>

Nr. 19	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Es ist ein schwieriger Begriff [informelles Lernen] im Rahmen der beruflichen Qualifizierung, denn informelle Qualifizierung braucht formelle Grundlagen ohne die es inhaltlich nicht funktionieren würde und keinen Wert entwickeln könnte.</p>
Nr. 20	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  In dem Bereich für die Weiterbildung denke ich ist das Thema mit dem wir uns im Moment beschäftigen, ein ganz heißes Thema. Nämlich ein Nachweis der Lerneffizienz und Nachhaltigkeit und auch der Transferleistung in die Praxis. Das ist ein ganz spannendes Thema. Da stoßen wir überall auf extrem offene Ohren. Bei den Personalern, bei allen möglichen, weil die sagen ‚wieso geht denn das?‘</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  Wir haben ja die Situation im Moment im Bildungsbereich wenn ein Trainer in einer Präsenzschiung nicht gerade ganz blöd ist, dann kriegt der am Ende, wenn man eine Kursbeurteilung machen lässt, dann hat der am Ende ein sehr positives <i>feedback</i>. Die sogenannten <i>happy sheets</i>. Bei uns sind es auch danach 96,5 % der Leute die die Maßnahme als gut bis sehr gut finden. Wenn wir dann aber in der Abteilung danach hören oder die Personalern, die sagen ‚ja die Maßnahmen bringen ja gar nicht so sehr viel. Wir stellen wirklich in Frage, ob wir den finanziellen Aufwand betreiben sollen, weil nachher im Tagesgeschäft merken wir gar nicht was los ist‘. Deswegen ist das jetzt eine große Chance vom E-Learning mit Übungen, Aufgaben die man dann stellen kann, auch Nachhaltigkeit sicher zu stellen. Das man nach einer Präsenzmaßnahme, nach ganz bestimmten Zeiten nochmal Aufgaben zum auf frischen dieser ganzen Themenstellungen schickt. Auch wenn es <i>softskill</i> Themen sind. Es können auch kleine Videosequenzen sein. Das man ein <i>follow up</i> macht in virtuellen Klassenzimmern. Sich nochmal für eine halbe Stunde, Stunde trifft und sagt: ‚OK, hab ihr es umsetzen können? Warum hat es nicht geklappt? Woran hat es gelegen? Braucht ihr noch Unterstützung von uns?‘ Das man den Vorgesetzten dann am Ende fragt: ‚Hast du denn jetzt irgendwas gemerkt? Ist dein Mitarbeiter besser im Projektmanagement geworden? Oder im Zeitmanagement?‘ Das sind solche Geschichten. Das ist die ganz spannende Geschichte, die ganz große Chance, die man mit E-Learning in der Kombination von entsprechenden Tools, die das auch trecken können, das man dort diese Nachhaltigkeit beobachten kann und einfach zeigt, dass solche Maßnahmen auch effizienter sind und am Ende auch nachhaltiger als eine reine Präsenzmaßnahme.</p>

**Übersicht 7c: Zitate interne Experten, Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Dimension des Lernens**

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Wir haben schon Blended Learning, aber ich hätte es gerne für wirklich fast alle Themen. Dass das Wissen besser haften bleibt. Das ist nachhal-</p>

	tiger glaube ich.
Nr. 13	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das ist Teil des Systems, dass er anhand von Lernerfolgskontrollen auch nachweisen muss, dass er die entsprechenden Schulungen erfolgreich absolviert hat. Wobei ich das jetzt nicht mit einer Prüfung vergleichen würde, sondern in der Regel sind solche Sachen, wenn dann kleine Lernerfolgskontrollen. Also möglichst handliche Häppchen, wo der Mitarbeiter wirklich zeigen soll, also es geht mir jetzt nicht darum, eine ausgefeilte Prüfung ablegen zu lassen, er soll im Prinzip nur aufzeigen, dass er das verstanden hat.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Die Umsetzung am Arbeitsplatz ist originäre Aufgabe des Fachvorgesetzten, dann zu sehen, ob er das, diese theoretische Qualifikation auch in der Praxis wirklich sinnvoll nutzen kann.</p>
Nr. 15	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben keinen systematischen Evaluierungsprozess, es könnte stellenweise besser sein, ist aber auch verdammt aufwendig so etwas einzuführen. Es gibt jetzt auch keine Stelle im Konzern die für Verwaltungsprozesse oder Administrationsprozesse oder HR Prozesse ein solches Evaluierungsraaster bereitstellen würde.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir lassen, natürlich Weiterbildungsveranstaltungen bewerten durch die Teilnehmer, manchmal auch etwa intensiver, in dem man nach einem halben Jahr noch einmal nachfasst. Das sind aber Ausnahmen wo wir das so betreiben.</p>
Nr. 17	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Und dann sind wir verantwortlich dafür, dass die Maßnahmen durchgeführt werden und auf der anderen Seite müsste dann von der Theorie die Führungskraft des betreffenden Mitarbeiters im Nachgang überprüfen inwieweit ist die Fördermaßnahme, die Ausbildungsmaßnahme tatsächlich umgesetzt worden. Das ist der Idealfall.</p>
Nr. 18	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): <i>Training effectiveness</i> heißt bei uns das Schlagwort. Das ist nicht so schwarz-weiß gemeint wie <i>Bildungscontrolling</i>, sondern wir wollen wirklich eine Transferphase besser begleiten als bisher. Das gibt es schon, aber es ist bei weiten nicht das was gemacht werden sollte und auch in Zeiten von Sparprogrammen usw. ist natürlich der Nachweis der Effektivität eines Trainings in direkten Umsatzzahlen essenziell. Das steht auch auf der Agenda.</p>
Nr. 20	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben im Moment die Situation im Bildungsbereich, das wenn ein Trainer in einer Präsenzschiung nicht gerade ganz blöd ist, dann kriegt der am Ende, wenn man eine Kursbeurteilung machen lässt, dann hat der am Ende ein sehr positives Feedback. Die sogenannten <i>happy sheet</i>. Bei uns sind es auch danach 96,5 % der Leute die die Maßnahme als gut bis sehr gut finden. Wenn wir dann aber die Abteilung danach hören oder die Personaler, die sagen „ja die Maßnahmen bringen ja gar nicht so sehr viel. wir stellen die wirklich in Frage, ob wir den finanziellen</p>

	<p>Aufwand betreiben sollen, nachher im Tagesgeschäft, merken wir gar nicht was los ist.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Da kommt dann bei so großen Unternehmen das Problem des Betriebsrats hinzu. Wenn das nicht geklärt ist, dann wird das schwieriger.</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten): In dem Bereich für die Weiterbildung denke ich ist das Thema mit dem wir uns im Moment beschäftigen ein ganz heißes Thema. Nämlich ein Nachweis der Lerneffizienz und Nachhaltigkeit und auch der Transferleistung in die Praxis. Das ist ein ganz spannendes Thema. Da stoßen wir überall auf extrem offene Ohren. Bei den Personalern, bei allen möglichen, weil die sagen ‚wieso geht denn das?‘ [...] Deswegen ist das jetzt eine große Chance vom E-Learning mit Übungen, Aufgaben die man dann stellen kann, auch Nachhaltigkeit sicher zu stellen. Das man nach einer Präsenzmaßnahme, nach ganz bestimmten Zeiten Aufgaben zum auf frischen dieser ganzen Themenstellungen schickt. Auch wenn es <i>softskill</i> Themen sind. Es können ja auch kleine Videosequenzen sein. Das man ein <i>follow up</i> macht in virtuellen Klassenzimmern. Sich nochmal für eine halbe Stunde, Stunde trifft und sagt: ‚OK, hab ihr es umsetzen können? Warum hat es nicht geklappt? Woran hat es gelegen? Braucht ihr noch Unterstützung von uns?‘ Das man den Vorgesetzten dann am Ende fragt: ‚Hast du denn jetzt irgendwas gemerkt? Ist dein Mitarbeiter besser im Projektmanagement geworden? Oder im Zeitmanagement?‘ Das sind solche Geschichten. Das ist die ganz spannende Geschichte, die ganz große Chance, die man mit E-Learning in der Kombination von entsprechenden Tools, die das auch trecken können, das man dort diese Nachhaltigkeit beobachten kann und einfach zeigt, dass solche Maßnahmen auch effizienter sind und am Ende auch nachhaltiger als eine reine Präsenzmaßnahme.</p> <p>Zitat 4 (Prägnante Aussage eines Experten): Das gibt schon. Blended Learning. Nichts desto trotz macht sich keiner Gedanken: Wie viel bleibt am Ende hängen und hat die Maßnahme auch was gebracht? Blended Learning kann ja auch im Nachgang erfolgen, oder im Vorfeld, oder man macht E-Learning um die Präsenz zu verkürzen. Aber hinten dran, um den letzten Schritt zu machen, das so zu <i>monitoren</i>, das ich sehe: Ist das effizienter geworden? Nachhaltiger geworden oder vielleicht sogar messen zu können, das es in der Praxis auch genutzt wird. Wenn man das schafft, dann sind die Firmen auch bereit wieder mehr Geld dafür zu investieren.</p>
--	---

**Übersicht 7d: Zitate interne Experten, Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Evaluation**

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Vielleicht ist es noch mehr ein taktisches Spiel als ein strategisches. Das ist eine Taktik die meiner Meinung nach unglaublich wichtig ist. Also sich selber in der Position zu verbessern dadurch das ich eben auch

	<p>weiß da gibt es jemandem dem tut's vielleicht besonders weh. Ich suche mir jemandem, also so eine <i>key person</i> mit der ich starte und versuche halt damit eben das Feld langsam zu verbreitern.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Und der zweite Aspekt ist der sich als kompetenter Ansprechpartner auch zu positionieren. Insofern ist es ein Stück weit auch ein Rollenspiel in das ich schlüpfen muss. Das heißt welche Rolle nehme ich denn jetzt denn ein jemandem gegenüber und dafür muss ich verstehen wie der tickt.</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich denke ich muss ein wenig wandelbar sein. Als jemand der Ansprechpartner in der Weiterbildungsabteilung ist, muss ich derjenige sein der den entsprechenden Hut den mein Gegenüber trägt auch aufziehen kann. Also insofern ist es ein Bisschen ein Verwandlungsspiel.</p>
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Das heißt, die Bildungsabteilung kann dann im besten Fall als Dienstleister in Erscheinung treten. Ganz und gar nicht als Controller oder gar als Überprüfer von Praxis in diesen Fachabteilungen.</p>
Nr. 4	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben etwa vor vier, fünf Monaten ein gigantisch aufwändige Offerte erarbeitet. Für ein Unternehmen hier aus Deutschland ganz aus der Nähe, die für ihren Außendienst einen Paradigmenwechsel herbeiführen wollen. Sie müssen den Außendienst so zu sagen anders polen. Das alte Modell funktioniert nicht mehr. Es ist eine Mischung aus <i>hardfacts</i> die vermittelt werden müssen und <i>softskills</i>. Und der Bildungsverantwortliche, der tatsächlich für den Konzern bildungsverantwortlich ist, ohne jetzt im Vorstand zu sein, aber er macht die Bildung, hat gesagt: ‚Wir wollen ein so genanntes <i>serious game</i> dafür haben. Wir wollen das im spielerischen machen.‘ <i>Serious games</i> sind ja <i>on vogue</i> und auch berechtigter Weise gerades sehr <i>on vogue</i>. Wir haben ein irre aufwändiges Angebot erarbeitet und wir haben wirklich viel Erfahrung in der Gestaltung solcher Dinge. Als es entscheidungsreif war ist im auf gefallen, dass das für den Vorstand zu modern ist und das Dingen ist gekippt.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Mensch ärgere dich nicht sei das. Aber nicht des Ärgerns wegen sondern weil das ein Taktikspiel ist. Das würde ich schon versuchen in die Richtung zu bringen. Wenn es denn so ist, dass Mensch ärgere dich ein Taktikspiel ist mit Glückskomponenten darin, dann würde das vermutlich dieses Spannungsfeld relativ gut beschreiben indem man sich befindet [...]. Es gibt alle diese Rollen logischerweise.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich glaube das wird auch gar nicht als Niederlage empfunden ehrlich gesagt, weil wir uns ja nicht ins Gehege kommen. Also wenn ich die Weiterbildungsabteilung bin, wenn Sie die Fachabteilung sind, Sie spielen ja gar nicht mit uns. Sie spielen Oberliga. Ich spiele Regionalliga.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich glaube Defensivspiel trifft es ganz gut. Wenn wir von einer lethargi-</p>

	<p>schen Weiterbildungsabteilung ausgehen, dann ist das glaube ich ein sehr defensives Spiel. Man macht das was nötig ist, vielleicht mal so ein kleines Sahnehäubchen oben darauf, um einmal wieder so ein bisschen zu leuchten. Irgend so ein <i>leadership</i> Programm oder wenn man sich auf die oberste Führungsebene konzentriert und jetzt sagt die schicken wir mal in den Wald und machen da so ein Erlebnistraining. Aber ansonsten ist das wirklich Defensivspiel. Business as usual und gar nicht irgendwelche brennenden Sachen anpacken, wo man sich die Finger daran verbrennen kann. Und ich glaube ansonsten bleibt jeder auf seinem Fußballplatz und sieht zu, dass er dem anderen nicht ins Gehege kommt.</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten): Das ist vielleicht so eine Art Aufstiegsproblem. Der möchte von der Regional- in die Oberliga aufsteigen. Aber die haben sich jetzt einen Transfer eingekauft, wenn wir das wieder auf Fußball übersetzen. Also wie gesagt ich glaube das wird eher als Bedrohung empfunden, selten als Chance. Es sei denn irgendjemand in der Weiterbildungsabteilung blickt - wenn ich jetzt mal böse bin - sagt ich hatte einen lichten Moment und holt sich einen Berater ins Haus um einmal zu glänzen.</p>
Nr. 6	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Es gibt nicht das eine Spiel. Ich glaube, dass es von einer Klarheit in Organigrammen, von der Unternehmenskultur und der Kooperationsbereitschaft abhängt. Auch von den einzelnen Personen manchmal. Da gibt es eine große Bandbreite.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Es gibt die Prozesse, wo der erste Ansprechpartner von uns ein Weiterbildner z.B. nach gewissen Vorklärunen wie Produktqualität, Prozessgestaltung, irgendwann in der dritten Runde Verantwortliche der Fachabteilung mit an den Tisch holt. Ganz koordiniert. Ganz ordentlich und abgestimmt und wertschätzend sogar, so dass man den Eindruck hat, dass das eine sehr gut definierte Abstimmung zwischen dem internen Dienstleister der Weiterbildung und seinem internen Kunden der Fachabteilung [besteht; Anmerk. d. Verf.].</p> <p>Zitat 3 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ich glaube, dass das eine Art von Koexistenz ist. Natürlich wird jeder engagierter Weiterbildner auch seinen Plan für die eigene Karriere, für die Einflussmöglichkeiten seiner Weiterbildungsabteilung usw. kämpfen. Dafür agieren, mit welchen Mitteln auch immer. Und gleichzeitig durch die Notwendigkeit mit an der Wertschöpfungskette des Unternehmens beteiligt zu sein, sehr viel stärker zur Kooperation und zur Dienstleistung an den Leistungsabteilungen hin aufgefordert ist, das zu tun. Ich glaube, dass das einfach parallel existiert. - Diese Orientierung.</p>
Nr. 9	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Das gibt es oftmals auch in vielen Unternehmen so Wellenbewegungen, wo dann vieles auch wieder dezentralisiert wird. Wo man dann sagt, ja wenn man jetzt auch über die Bildungsabteilungen gehen muss, aus der Sicht einer Fachabteilung, das dauert uns zu lange. Das sind wenig flexible Lösungen. Das sind immer dieselben Anbieter. Dann passiert es schon einmal, dass die Landschaft sehr dezentral wird. Viele dann ver-</p>



	<p>einzel loslaufen.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Das ist schon zum Teil kein freies Spiel. Das wird immer seltener, dass da Fachabteilungen eigenständig loslaufen und sich Qualifizierungslösungen einkaufen.</p>
Nr. 10	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Innovation ist extrem wichtig und das zeigen auch alle Studien. Nicht nur Produktinnovationen oder Lösungsinnovationen, sondern auch Prozessinnovationen. Also <i>new game strategies</i>. Dinge anders zu machen.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich glaube diese <i>new games strategies</i>, die Lust einmal unter der Annahme das man auch Fehler zugeben kann, da aufeinander zu zugehen, seine Dienstleistungen dem anderen oder seine Fähigkeiten dem anderen zur Verfügung zu stellen, das erlebe ich dann nicht oft genug.</p>

**Übersicht 8: Zitate externe Experten, Kategorie Spiele**

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ein Glücksspiel. [...] Black Jack oder so was. So ein Bisschen strategisch, aber auch Glück dabei. Das man zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Leuten richtig was anfängt.</p>
Nr. 13	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Wenn es ein Spiel wäre, was wäre es dann?“ Jetzt kann ich mir auf Anhieb Risiko. Weil es häufig darum geht Dinge rauszutragen, in andere Abteilungen, auch in unsere Tochterunternehmen. Und da man da nicht nur Freunde an der Stelle hat, sondern natürlich auch einer ganzen Reihe von Widerständen begegnen muss, die man entsprechend, sinnvollerweise taktisch, aus dem Weg räumt oder entkräftet.</p>
Nr. 14	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Schachspiel ist schon kein schlechtes Bild, weil beim Schachspiel das Vorausschauende ein wichtiger Aspekt ist, ich darf nicht nur an das heute und morgen denken, sondern durchaus auch an das übermorgen, was passiert in drei oder in vier Zügen. Das ist aus meiner Sicht wichtig.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Und für mich ist es wichtig, dass es eine starke Nähe zu den Fachabteilungen gibt, nah dran zu sein, nicht auf Distanz zu spielen, also Schachspiel im Internet mit anderen, das würde ich nicht als Modell sehen, sondern das parallele Schachspielen in einem Raum, mit immer wieder wechselnden Besetzungen. Das ist nah am Kunden. Kundenorientierung ist für uns, wir sind ja eine [...] vom Unternehmen her, ein ganz zentrales Unternehmensgut. Also deswegen ein Spiel, wo ich die Nähe zu den Mitspielern habe und auch zur Mannschaft, das Wort Gegner geht mir nicht leicht über die Lippen, also das Gemeinsame ist, denke ich, ein</p>

	wichtiger Punkt, das Zusammenspielen als Team ist ein wichtiger Punkt.
Nr. 16	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Bin möglicherweise einer der Fachexperten und würde mir gerne helfen lassen. Das wird aber in unserer fehlerintoleranten Kultur kaum der Fall sein.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Und dann kommt wieder die fehlerintolerante Gesellschaft hinzu, da will man versuchen sich besser zu verkaufen, man kann da nicht sagen: ‚Kann ich nicht. Machen wir nicht in der Regel.</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten): Die Spieltheoretiker sagen beim Schach sind die Spielregeln begrenzt. Das Spielsystem ist nicht eigendynamisch. Die Spielregeln verändern sich nicht. Der ideale Schachspieler würde nicht beginnen zu spielen, weil er mit dem ersten Zug den er machen würde, würde er wissen ob er verliert oder nicht. Wo die Begrenztheit in Wahrnehmung und in logischem Denken des Menschen ist. Vermutlich noch ein lustvolles Spiel - selbst Rechentechnik ist nicht in der Lage alle Spielzüge bis in Gänge vorhersehen zu können und die optimale Strategie auszurechnen. Das ist aber jetzt ein totes System wo sich nichts eigendynamisch weiter entwickelt, aber die meisten sozialen Systeme sind lebendige Systeme, wo die Komplexität sehr viel schneller noch viel höher geht.“</p>
Nr. 20	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Also kooperativ mit Sicherheit nicht. Eher sozusagen defensiv. Manchmal auch aggressiv. Aber aggressiv eher seltener. Das sind dann die ganz versteckten Geschichten, wo man sagt, die lassen das auf sich zukommen. Eher zurückhaltend. Das sitzen wir erst einmal aus. Mal gucken, nicht das man sich zu weit aus dem Fenster lehnt. Aggressiv glaube ich eher weniger. Also zumindest was ich so beobachtet habe.</p>

**Übersicht 8: Zitate interne Experten, Kategorie Spiele**

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Deswegen glaube ich es gibt einen Trend dahin, dass sich ein Thema besser positioniert und auch Modelle entwickelt, die vielleicht ein bisschen vergleichbar sind mit dem was die Werbung und das Marketing bisher gemacht haben, nämlich einfach zu versuchen soweit es geht zu zeigen, was ist denn der Erfolg dessen was wir tun.</p>
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Es wäre ja eine Strategie dieses Thema in einen Fokus der Betriebsöffentlichkeit zu rücken. Aber das müsste man eng verknüpfen mit einem unmittelbaren Beitrag für den Leistungserstellungsprozess und wenn das nicht erfolgt hat man große Akzeptanzprobleme.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Man könnte sagen Firmen die von sich heraus modern sind, die zum</p>

	<p>Beispiel eine moderne Form der Personalentwicklung haben und eine moderne Form der IT-Orga Unterstützung, entwickeln automatisch aus diesen Gegebenheiten heraus ein relativ gutes Wissensmanagement. Weil sie versuchen die neuen Technologien angemessen zu bearbeiten, das heißt innovative Firmen, innovative Akteure, Firmenorganisationen die schon immer ihr Augenmerk auf die Prozessoptimierung, die Zusammenarbeit der Menschen gelegt haben sind wesentlich fähiger modernes Wissensmanagement einzuführen. Das hängt von der Innovationskultur der Unternehmung ab. Von den Ansprechpartnern, den Protagonisten dieser Unternehmung und dem commitment der Leitung. Und dann kommt es auf eine gute Durchsetzungsstrategie an, einer mikropolitischen Durchsetzungsstrategie um so etwas erreichen zu können.</p> <p>Zitat 3 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Da gibt es unterschiedliche Kulturen. Das kann man nicht verallgemeinern. Aber es gibt Abteilungen die regelmäßig solche Workshops durchführen um den Alltag zu reflektieren, Strategien zu entwickeln ist durchaus heute üblich. Dann gibt es die Möglichkeit über größere Projekte in diesem Zusammenhang auch allgemein andere Fragen zu reflektieren. So das ich bei den Ansprechpartnern dann schon eine größere Bereitschaft sehe strategisch reflektiert zu arbeiten. Im Rahmen ihrer Grenzen, die sie durch ihre Ausbildung eben zum Großteil haben.</p> <p>Zitat 4 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Unter E-Learning werden hauptsächlich immer noch oder wurden zwei Strategien verstanden: Kostengünstiger Bildungsprozesse zu organisieren. Zweitens Qualitätssicherung zu begreifen. Das heißt, dass man relativ auf einheitlichen Standards bestimmte Themen, gerade bei Global operierenden Unternehmen, verbreiten kann.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Der Personalvorstand muss die Strategie mitkriegen. Der sitzt in den Vorstandssitzungen und muss sagen wohin wollen wir und dessen Pflicht ist es das nach unten durchzugeben, zu sagen das ist die Strategie und ich will bis nächste Woche sehen was heißt das für unseren Lernplan, was heißt das für unser Curriculum oder Curricula, die wir haben. [...] Dann achte ich immer sehr darauf, wir haben eine <i>government</i> Struktur, das da so was wie ein Learning Champion bei sitzt. Das ist jemand, der im Business sehr anerkannt ist, der auch viel spricht, gut vernetzt ist, der sich stark macht für Lernen und das auch promotet auf einer sehr hohen Ebene im Business, das es einen ganz engen Schulterchluss gibt zwischen dem C-Level und dem CEO oder HR Verantwortlichen um möglichst eng an die Strategie ran zu kommen und das immer ein Prozess eigezogen ist, ein Strategieprozess, der regelmäßig nach strategischen Änderungen entweder in Bereiche und Dimension läuft oder nach dem Gesamtstrategieprozess, der üblicherweise einmal im Jahr stattfindet, wenn man entweder die Strategie bestätigt oder leicht abändert für das Gesamtunternehmen. Und der dann diverse Abteilungen anstößt.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Wirklich überlegen was heißt die Strategie für uns und auch einmal zurück gehen in die Division in den Fachbereich und sagen: ‚[...]‘. Was heißt das für euch? Für uns bedeutet das das. Was bedeutet das für</p>

	<p>euch? Wir würden folgende Maßnahme daraus ableiten. Macht das Sinn aus Eurer Sicht?’</p> <p>Zitat 3 (Prägnante Aussage eines Experten):  Es gibt die motivierten Leute, die versuchen was zu bewegen. Oft wird es ihnen schwer gemacht. Einmal durch das eigene Umfeld sich da frei zu strampeln oder die strampeln sich da so eine kleine Ecke frei oder bringen sich in einem anderen Organisationsbereich unter. Das ist wirklich die einzige Chance, die oft da ist, das irgendjemand erkennt die macht gute Sachen, den holen wir uns als kleine Minibildungsabteilung. Der organisiert die Bildung nur für unsere Abteilung oder nur für meinen Bereich. Und dann haben sie aber natürlich das was wieder verloren geht. Die zentrale Bildungsabteilung zersplittert sich in so Tausend kleine Satelliten.</p>
Nr. 6	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Es kommt ein bisschen darauf an, in wie weit in Vorständen, in Geschäftsführungskreisen überhaupt die Funktion Personal vertreten ist. Meiner Erfahrung nach ist selbst eine Personalleiterin von großen Unternehmen nicht unbedingt über Personalvorstand oder irgendwie an strategischen Unternehmenszielen wirklich nahe dran. Insofern haben öfters Weiterbildungsabteilungen einen schweren Stand für langfristige Personalplanung, Angebotsplanung, überhaupt sich auf strategische Unternehmensziele - sofern es welche gibt, definiert sind - zu beziehen und sich danach auszurichten. Insofern glaube ich, ist das ein Manko das manchmal in der Führungsstruktur von Unternehmen drin ist. Ich denke, dass da vielleicht die Großunternehmen am weitesten sind. Da gibt es Personalvorstände. Da gibt es klare Führungskräftenachwuchs oder überhaupt Führungskräfteentwicklungsprogramme [...]. Zumindest gibt es da einen klaren Link zu Firmenzielen.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  Es ist sicherlich nicht geschickt sich dieselbe Funktion auf die Fahne zu schreiben, die ein anderer per Organigramm hat. Deswegen würde ich das anders definieren.</p>
Nr. 9	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Wenn ich dann für eine neue Qualifizierungsstrategie zum Beispiel oder für irgendwas Lerninnovatives die Geschäftsführung oder den Personalvorstand oder den der den Hut in Richtung <i>business school</i> oder <i>talent management</i> auf dafür gewinnen kann, dann hat es ein anders Gewicht, als wenn der E-Learning-Experte jetzt seine E-Learning-Strategie festschreibt. Da nicke ich nur. Das ist ganz klar.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Gibt es da diese viel besprochene <i>netgeneration</i> und muss ich aufgrund dieser neuen Arbeitskräfte vielleicht auch meine Bildungsstrategie ändern? Und das könnte noch ein Punkt sein, der ganze große Raum Technologie natürlich. Da kann man eigentlich die klassischen Felder von Kultur, Prozessorganisation, Menschen, Technologie. Das sind so die großen Bereiche und in all denen finde ich Hinweise oder Punkte, die ich in Richtung Veränderung beachten muss.</p>

Nr. 10	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Die Synchronisation von strategisch relevanten Wissensdingen, die wir aufbauen müssen, unsere Kompetenzen weiterentwickeln und dem was die Weiterbildung macht.‘ Auch wenn man es rein als Kompetenz sieht. Abgesehen davon, dass wir auch Training einmal gesehen haben als einen Durchlauferhitzer für Werte und für Unternehmensstrategien. Da habe ich jetzt so einen [...] oder andere, die in Richtung <i>corporate universitys</i> gehen. Das wäre einmal ein wichtiger Punkt. Auch Kadettenschmiede. Leute mobilisieren usw. Ich glaube, dass funktioniert sicherlich nicht in dem Maße, wie es sein müsste und da ist eine riesen Chance für all das was so im Moment aus Amerika thematisch <i>corporate learning architectures</i> genannt wird. <i>For innovation. For strategic change.</i> [...]Aber das ist heute noch [nicht so], sondern es sind Kurskataloge. Es sind eher Standardthemen. Aber man tastet sich daran. Ich hoffe man zieht die richtigen Schlüsse aus den Erfahrungen. Leicht ist es sicherlich nicht.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Also in einem großen Konzern Experimente zu machen [ist] schwierig. Die sichere Strategie ist auch wahrscheinlich heute noch sich vorsichtig zurück zu ziehen. So zumindest interpretieren es die meisten.</p>
--------	---

**Übersicht 9: Zitate externe Experten, Kategorie Strategie**

Unternehmen	Zitate
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben alle Kanäle des Weiterbildungsmarketing genutzt.</p>
Nr. 12	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das wir das deutlicher machen können wie wir den Unternehmenserfolg nachhaltig steigern durch Weiterbildung, durch Personalentwicklung, durch Organisationsentwicklung im Wissensmanagement etc. Ich glaube, dass die Akzeptanz noch höher wäre, wenn wir selber den Führungskräften noch deutlicher machen welche Effekte wir für das Gesamtunternehmen erzielen.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): In der Zweijahresplanung hätte ich die Herausforderungen das Thema Nachhaltigkeit, das Thema Organisationsentwicklung und das Thema strategische Ausrichtung der Personalentwicklung als Business-Partner durchzusetzen. Sowohl die Aufträge dafür zu bekommen, als auch dann das komplett zu realisieren und dem eigenen Anspruch und dem Anspruch des Unternehmens gerecht zu werden. Ich glaube das ist ein Knaller.</p>
Nr. 14	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das Wichtige war, so ein Veränderungsprozess muss top-down gesteuert werden und man muss in der Fachabteilung sehr stark spüren, dass die Verantwortlichen für diesen Bereich voll dahinter stehen und auch die Bedürfnisse und Nöte der verschiedenen Units die unten drunter</p>

	hängen, sowohl was die Führungskräfte betrifft als auch die Mitarbeiter, sehr ernst nehmen.
Nr. 15	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): [...] Einbindung in Unternehmensstrategien und ähnliche Dinge [...] sind nicht so stark ausgeprägt.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Es gibt natürlich funktionale Strategien, die jeder für seinen Bereich oder seine Funktion entwickelt. Und da wollen wir schon einen strategisch wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.</p>
Nr. 16	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Die Realität ist völlig unbedeutend. Entscheidend ist ob die anderen es glauben.</p>
Nr. 17	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir müssen für solche Dinge werben. Also im Haus, weil das keinen Sinn gibt, dass wir zum Beispiel sagen wir haben hier eine tolle Idee. Wir machen hier Projektmanagementschulungen. Schickt uns eure Leute. Wir müssen den Leuten, den Führungskräften das selbstverständlich machen, sagen was wollen wir damit bezwecken, was ist der Nutzen usw.</p>
Nr. 18	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das größte Projekt, wenn es nicht sichtbar ist oder der Projektleiter, geht schief, wenn er sich nicht gut verkaufen kann.</p>
Nr. 19	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Und der [...] Aspekt ist der, dass von Seiten des Topmanagements das Thema Bildungscontrolling, Transparenz von Bildung genutzt wird um strategische Entscheidungen vorzubereiten, zu illustrieren oder zu begleiten.</p>

**Übersicht 9: Zitate interne Experten, Kategorie Strategie**

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten) Das bedeutet, wenn ich dieses Soll erfüllt habe, dann habe ich meine Arbeit tatsächlich in dem Sinne geleistet und eine Weiterbildungsabteilung und viele Menschen auch im Produktionsprozess denken, in dem Augenblick, wo sie Arbeit leisten, haben sie einen Beitrag zur Wertschöpfung, also ihren Beitrag geleistet und das ist falsch. Ein falsches Verständnis. Sondern erst, wenn ich im Ergebnis etwas verändert habe, habe ich einen Beitrag zur Wertschöpfung geleistet. Und da sind wir noch nicht mal bei der Messung wie groß der ist, da habe ich dann nur das Potenzial überhaupt erreicht. Da weiß ich, ich habe eine Änderung herbei geführt, die zur Wertschöpfung beitragen kann und das ist meiner Meinung nach das worauf Weiterbildungsabteilungen sich sehr viel stärker konzentrieren müssen und da müssen sie erfragen was willst du</p>

	denn eigentlich erreichen?
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ein Großunternehmen organisiert sich und versteht sich in der Wertschöpfungskette, klassisch Einkauf, Produktion, Vertrieb. Und das ist die Wertschöpfung. Interventionen in diesem Bereich, Automatisierungstechnologien, billigerer Einkauf, höherer Umsatz im Vertrieb sind klare messbare Faktoren.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Wissensbilanzierung ist ein Modethema, das durch öffentliche Förderung gekommen ist. Das spielt bei so gut wie allen Firmen keine große Rolle. Das ist viel zu aufwendig für die Firmen so etwas zu machen. Auch die Versuche <i>balanced scorecard</i> einzuführen war der Versuch, nicht direkt messbare Bereiche der strategischen Unternehmensentwicklung vergleichbar zu halten. Daran scheitern die Unternehmen, weil sie keine messbaren Indikatoren schnell entwickeln können. Um Erfolge darstellen zu können. Größere Unternehmen sind zwingend daran gebunden, irgendwann auf Zahlen zu kommen. Und das ist sehr aufwendig, wenn man da über die klassische BWL hinausgeht. Und deswegen wird das sehr schwierig. Man kann Hilfskonstruktionen wählen, in dem man einfach sagt, nach bestimmten Interventionen nimmt die Zahl der Rückfragen an das Helpdesk ab, man kann Zufriedenheitsbefragungen vielleicht durchführen, Akzeptanzmessungen. Man kann schon Zahlen erzeugen das der Zustand nach der Intervention besser ist als vorher. Aber für das Spitzenmanagement ist das natürlich wenig überzeugend.</p> <p>Zitat 3 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Wissensmanagement kommt sehr stark nicht aus den Bildungsabteilungen sondern ist eine Antwort der IT- und Organisations- Abteilungen der Unternehmen. Wenn Bildung sich mit Wissensmanagement beschäftigen sollte, dann muss es sich mit Themen beschäftigen, die nicht unbedingt etwas mit Lernen zu tun haben. Da geht es ja tatsächlich um die IT Unterstützung von Informations- und Beratungsprozessen. Und das ist an sich nicht Kern der Aufgabe von Bildungsexperten oder sagen wir Lernexperten.</p> <p>Zitat 4 (Prägnante Aussage eines Experten): Bildung muss stärker integraler Anteil von Linienabteilungen werden.</p>
Nr.6	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ich erlebe das in letzter Zeit häufiger so, dass die Personalentwicklung einfach strategisch und in der Bedeutung für die Unternehmen weitaus erfolgskritischer und wichtiger gesehen wird als die Weiterbildung. Weiterbildung ist oft ein <i>add-on</i>, die bestimmte Sachen für die Personalentwicklung umsetzen.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Auch in Abteilungen wie Vertrieb gibt es Organisationseinheiten, die eine ähnliche Funktion nur für den Funktionsbereich Vertrieb haben. Z.B. der Vertriebssupport oder das Produktmarketing. In solchen Unterstützungsabteilungen finden wir, dass auch Wissensvermittlung ein Punkt ist, ein Aufgabenbereich. Wir haben sowohl die klassischen Aus- und Weiterbildner, aber eben auch Support- und Querschnittsabteilungen</p>

	<p>Verantwortliche, die sich um das Thema Wissensvermittlung kümmern.</p> <p>Zitat 3 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Mittlerweile sind es häufiger tatsächlich Verantwortliche für Wissensvermittlung. Ich drücke das jetzt einmal ein bisschen abstrakter aus, weil das notgedrungen Weiterbildungsabteilungen sein müssen.</p>
Nr. 7	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ich kann mir vorstellen, dass die Zusammensetzung von Beschäftigten in Unternehmen flächendeckend zu mehr Zusammenarbeit und Problemlösungsverhalten über die Abteilungen hinweg führen wird. Weil die speziellen Konstellationen also Generationswechsel, demografischer Wandel, Wissensmanagement usw. zu Herausforderungen und zu Problemstellungen führen, die nicht mehr innerhalb einer Abteilung gelöst werden können, sondern eher Firmenweit[...]. Und möglicherweise ist das auch ein Ansatzpunkt, um wieder Stabsfunktionen zu stärken. Oder ein Anknüpfungspunkt für Stabsfunktionen, um ihre Legitimationen, Existenzberechtigungen wieder stärker in den Vordergrund zu schieben und hier auch Dienstleistung zu betreiben mit Abteilungen, die oft eher fachgetrieben sind und ihre fachlichen Aufgaben lösen wollen.</p>
Nr. 8	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Die Einschätzung über den Wert von Bildung .Die spielt, glaube ich, eine große Rolle bei all dem, was funktioniert und was nicht funktioniert. Wenn es grundsätzlich im Unternehmen akzeptiert ist, das Bildung eine große Rolle spielt und das sie wichtig ist und das dafür Freiräume erwirtschaftet werden. Dann ist das sehr hilfreich. Und dann hat eine Weiterbildungsabteilung auch einen ganz anderen Stellenwert. Wenn das aber immer nur, sage ich mal, als eine Notwendigkeit, wir müssen uns dem anpassen, ist eine völlig andere Herangehensweise, als wir wollen etwas Neues lernen und wir sind neugierig. Das sind zwei sehr unterschiedliche Sichtweisen. Und die häufigere Sichtweise ist, wir müssen uns dem Wandel der Zeit anpassen, also ich bin reaktiv.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das sehe ich schon so, das ist eine Sache, das ist häufig Spielball der Geschäftsleitung. Sehe ich eher von im top-down Ansatz. Da mag jeder so seine eigenen Gedanken darüber machen aber da ist auch jedem klar, dass er sich die nicht ernsthaft zu machen braucht, solange die Geschäftsleitung dazu nicht den Trampelpfad vorgegeben hat.</p>
Nr. 9	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für Aussagen mehrerer Experten)): In der ganzen Wertschöpfungskette sind Fragezeichen.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für Aussagen mehrerer Experten): Das ist für mich noch ein sehr offener Prozess, weil die informale Qualifizierung sich in vielen Prozessen, in Routinen, in Geschäftsmodellen festgesetzt hat. Ich habe als Bildungsabteilung im Unternehmen eine Legitimation dadurch, dass ich große role outs mit Qualifizierung begleite, neue Produkte mit Qualifizierung begleite und da sind die Lösungen teilweise vorgedacht. Da gibt es das WBT oder ein classroom Angebot oder eine Kombination aus beidem. Diese neuen Entwicklungen, dafür gibt es häufig keine Geschäftsmodelle. Da ist die Frage, wo entstehen die Kosten.</p>



Nr. 10	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das Thema Lernarchitektur, lernen in der Organisation, ist wahrscheinlich einer der letzten nachhaltig verteidigbaren Wettbewerbsvorteile. Wenn ich da darin schneller bin, habe ich die Chance, dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu bilden.
--------	---

**Übersicht 10: Zitate externe Experten, Kategorie System**

Unternehmen	Zitate
Nr. 2	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Erfolgsfaktoren sind ja schon der Versuch festzustellen welche Wissenspotenziale und Wissensbereiche im Unternehmen überhaupt vorhanden sind. Das heißt <i>skillmanagement</i> , also zu wissen, welche Mitarbeiter haben welche Befähigungen, Kompetenzen.
Nr. 7	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Es ist Organisationsentwicklung, es ist Personalentwicklung, es ist klassische Fort- und Weiterbildung, die werden, wenn sie nicht in einem Stab zusammen sind, stärker zusammen arbeiten müssen.

**Übersicht 10a: Zitate externe Experten, Kategorie System, Unterkategorie Systemisches Denken**

Unternehmen	Zitate
Nr. 2	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Es zeigt sich fast in allen Betrieben, dass diese Bereiche ihre eigene Politik betreiben. So das natürlich die Qualität als auch die Wirtschaftlichkeit vieler Bildungsmaßnahmen suboptimal sind. Das lässt sich nur dann verhindern, wenn ich eine stärkere Matrixorganisation habe. Wo ich dann auch Führungskräfte in Fachabteilungen habe, die eine Hinwendung und eine Befähigung zum Thema Personalentwicklung und Bildung haben. Wenn ich diese Kultur nicht habe, das ich Vorgesetzte rein aus fachlichen und sonstigen Gesichtspunkten auswähle, kann ich dort auch keine innovativeren Formen von Bildung platzieren. Dafür fehlt dann das Verständnis.  Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben überall, gerade was den Bildungsbereich angeht, eine unterschiedliche Kultur. In Deutschland eine ganz klare zertifizierte, geregelte Form der Aufstiegsfortbildung. Und das färbt sich natürlich generell auf die Bildung ab.
Nr. 4	Zitat 1 Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Es ist eine Frage von Kultur und minder von Technik. Das ist meine feste Überzeugung.

Nr. 5	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Bei dem ungenannt bleibenden Großunternehmen aus [...] kämpft man jetzt soweit ich weiß mindestens seit einem dreiviertel Jahr darum, überhaupt noch einmal eine Entscheidung zu treffen, in welcher Technik das aufgesetzt werden soll. Die sind Lichtjahre davon entfernt über Prozesse nachzudenken. Das ist ein typisch deutscher Ansatz.</p>
Nr. 8	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Ich glaube, zumindest das was ich erlebt habe, ist eine unglaubliche Bandbreite zum einem vor Selbstbewusstsein strotzenden Abteilungen. Die sagen, wir sind hier diejenigen, die hier die Kultur in der Firma verändern werden, weil wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bringen können, eine bestimmte Firmenkultur zu leben oder ganz vorne mit dabei zu sein. Ein hohes Maß an Wissen und Fertigkeit oder sonst zu haben. Und andere, wo man den Eindruck hat, die sind den ganzen Tag nur am lamentieren. [...] Das hängt sehr von der Unternehmenskultur ab.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Also die Kultur im Kleinen Wissen zu teilen, mitzuteilen, offen zu machen, für andere zugänglich zu machen, ist eine die völlig unterentwickelt ist.</p>
Nr. 10	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Das Lippenbekenntnis heute wäre sicherlich eindeutig zu sagen: ‚Wir sind ein Servicebereich, der muss unternehmenskritische Kompetenzlücken ernst nehmen. Faktisch glaube ich sieht es heute anders aus. Also oft ist der Bereich aus einer anderen Kultur, einem anderen Paradigma heraus gegründet. Hat oft einen ganz starken Anteil arbeitnehmervertretungsmäßige Logik. Hat sehr stark Individuen in den Mittelpunkt gestellt. Auch wenn man sich heute als (Service-, als) Businesspartner der Geschäftsführung oder der Fachbereiche sieht, glaube ich es hinkt noch hinterher. Weil es wirklich eine andere Kultur ist, die in den Fachbereichen zum Beispiel gerade in den letzten Jahren der sehr schweren wirtschaftlichen Bedingungen, da sind es andere Dinge auf die geschaut wird, als originär Weiterbildungs-, Trainingsdepartments als Sprachspiel gerne bemüht haben. Würde ich wirklich so sehen. Auf der Oberfläche sich diesem Thema Businesspartner sein, sofort zu bekennen, glaube ich, dass einfach die Tiefenstruktur einer Weiterbildungs- und Trainingsabteilung im Sinne von Sozialisation der einzelnen Akteure, Systeme, Assets, Geschichten innerhalb der Unternehmung dem noch hinterher hinkt. Ich würde mal sagen, dass das so auch von Fachabteilungen gesehen wird.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Als Geschäftsführung sich so einem Prozess stellen sollte. Also eine Kultur, aber auch ein Einlassen auf das Andere. Kultur miteinander zu sprechen. Einlassen aufeinander und auch Effizienzfragestellungen zum Beispiel zu den Werkzeugen zu erlauben.</p>

**Übersicht 10b: Zitate externe Experten, Kategorie System, Unterkategorie Kultur**

Unternehmen	Zitate
Nr. 12	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten)  Der Handel heißt ja, hat seinen eigenen Wahlspruch, Handel ist Wandel und da werden eben die Grundsteine auf dem man vor zwei Jahren Dinge gemacht hat immer wieder komplett überprüft. Man muss sich das vorstellen, wir leben von einer - die Industrie hat eine Marge auf Produkte von 20 bis 50%. Wir haben in dem Fall eine Marge im Non-Food Bereich oder Food Bereich ich glaube so durchschnittlich zwischen 1 und 5%. Das heißt in der Marge zwischen Einkauf und Verkauf sagen wir mal durchschnittlich 3%. Von diesen 3% müssen wir Gewinn machen und unsere ganzen Kosten etc. decken. Von daher ist es schwierig. Deswegen sind wir immer wieder gezwungen alles Effiziente und Effektivität zu überprüfen. Das ist quasi systemimmanent.</p>
Nr. 13	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Wir definieren uns primär über Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit unserer Maschinen, als über die Kosten.</p>
Nr. 14	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten)  Wir sind ein interner Dienstleister, wir sind organisatorisch als Servicecenter organisiert, das heißt wir bieten unsere Dienstleistungen gegen Verrechnungen an, haben aber an, sehr vielen Stellen auch beratende Funktion. Und die wird auch sehr stark nachgefragt, also das Image der Weiterbildung bei uns im Unternehmen ist sehr gut, was Mitarbeiterbefragungen usw. bestätigen und wir tun auch viel für Mitarbeiterqualifizierungen, die Mitarbeiter sind unser Gut. Wir sind ja kein Produktionsunternehmen im klassischen Sinne, sondern ein IT - Unternehmen und damit ist natürlich das <i>know-how</i> der Mitarbeiter unser wichtiges Unternehmensgut. Und damit ist die Weiterbildung der Mitarbeiter natürlich ein sehr zentrales Thema.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  Das sind regelmäßige Showfixes und auf unterschiedlichsten Ebenen, also sowohl direkt mit dem Personalleiter, dessen Direktberichtender ich bin, als auch im Kreis der anderen Führungskräfte im Personalbereich, gibt es unterschiedliche Austauschgremien. Der Personalleiter berichtet direkt an den Vorstand.</p>
Nr. 15	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Wobei sich zwischendurch die Konstitution geändert hat durch verschiedene Fusionen die wir durchgemacht haben. Hat sich die Struktur des Unternehmensbereichs den ich betreue deutlich immer wieder verändert.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):  Das ist häufig ein Thema bei uns das wir Veränderungsprozesse nicht gut genug voranbringen weil wir ein Ingenieur getriebenes Unternehmen sind. Und für einen Ingenieur gibt es nur schwarz oder weiß.</p>
Nr. 16	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  In der Automobilbranche scheint das noch nicht so hart zu sein. Da sind die Margen immer noch überlebensfähiger oder die Leute sind einfach bereit mehr dafür zu zahlen. Jedenfalls spüre ich den Druck sich dort zu</p>

	optimieren so stark wie in der Bauindustrie nicht.
Nr. 17	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir berichten einem Personalvorstand und wir haben nebenbei eine Personalabteilung - ist natürlich eher für die Verwaltung zuständig, aber was jetzt Personalentwicklung angeht ist gekoppelt bei uns mit dem Bereich Aus- und Weiterbildung unserer [...] Und wir machen das natürlich in enger Zusammenarbeit mit unserer Personalabteilung, weil hier wird zum Beispiel definiert welche Stellen sind zu besetzen, welche Mitarbeiter scheiden aus Altersgründen aus usw. Also wir setzen diese ganzen Dinge um und sind auch beratend tätig.

**Übersicht 10: Zitate interne Experten, Kategorie System**

Unternehmen	Zitate
Nr. 13	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Mit diesem System wird ganz eindeutig aufgezeigt, wo ist ein Delta eigentlich zwischen Qualifikationsstand und Qualifikationsanforderung. Letztendlich gibt es bei uns auch heute schon den Ansatz, dass im Prinzip ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter zu einer Qualifizierungsmaßnahme schickt und auch zukünftig wird mit dem System, mit der [...] group academy, eine Schulung oder Qualifizierungsmaßnahmen, quasi angeordnet werden. Was der Mitarbeiter daraus macht, ist wieder ein weiterer Punkt.
Nr. 14	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Eine Herausforderung ist, wir sind gerade momentan in einem großen unternehmensweiten Veränderungsprozess, weil wir eine neue Produktgeneration einführen und eine deutliche Zunahme an Weiterbildungsbedarf haben. Das resultiert daraus, dass bei den Mitarbeitern ein wesentlich breiteres Qualifikationsspektrum erforderlich ist, eben nicht mehr der extreme Spezialist für einzelne Themenbereiche, sondern auch die Gesamtprozesssicht auf das was in den [...] prozessmäßig abläuft.
Nr. 17	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben momentan ein IT-Projekt was jetzt Aus- und Weiterbildung betrifft nämlich zum Thema E-Learning, weil wir jetzt dabei sind eine Lernplattform generell einzuführen bei uns im Unternehmen. Weil wir hier bisher nur einzelne Module genutzt haben und das auch nur für kleinere Gruppen, aber wir machen das jetzt systematisch. Und das ist jetzt zum Beispiel ein IT-Projekt diese Technik, diese Lernplattform zu führen wo wir oder ich in dem Fall die Projektleitung habe.

**Übersicht 10a: Zitate Interne Experten, Kategorie System, Unterkategorie Systemisches Denken**

Unternehmen	Zitate
Nr. 12	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Die Kultur des Hauses ist konservativ.
Nr. 13	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wobei auch oftmals ein bisschen Unklarheit herrscht, behaupte ich, wer ist denn jetzt dafür verantwortlich, sind es die einzelnen Fachbereiche die hier aktiv werden müssten, oder ist es eine allgemeine Personalabteilung der Personalentwicklung, die hier diesen Auftrag hat. Ich sage, kulturell ist es so, dass eine Fachausbildung oder Qualifizierung im wesentlichen Thema der Fachabteilungen war. Das gilt sicher auch für die fachspezifischen Fragestellungen in erster Linie, aber ich glaube es gibt einen sehr großen Teil von, nicht rein fachlichen Themen, die allgemeingültig sind, also wenn man sich jetzt mal allgemeine Nachwuchsprogramme anschaut, oder echte Karriereplanungsprogramme, da werden wesentlich, weit darüberhinausgehende Skills oder im wesentlichen andere Skills vermittelt, als es bei einer rein fachliche Ausbildung der Fall wäre. Da ist vielleicht bei uns die Kultur noch nicht so weit, dass es allen klar ist, dass so etwas im Wesentlichen eine Aufgabe der Personalabteilung oder Personalentwicklung sein könnte, sollte.
Nr. 14	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Ich unterscheide zwischen Selbstlernbereitschaft, die ist extrem unterschiedlich ausgeprägt, es gibt eine ganze Reihe von Mitarbeitern die auf die Angebote, auch wenn zum Beispiel neue Angebote publiziert werden, extrem schnell und intensiv zugehen und es gibt eine ganze Reihe Mitarbeiter die wir zumindest heute noch nicht erreichen mit diesen Angeboten. Das zweite ist die Selbstlernkompetenz, wie kann ich mit diesen Medien umgehen, da sieht es noch ein Stückchen besser aus als bei der Selbstlernbereitschaft. Wir sind ein ziemlich akademisches Unternehmen, haben also einen hohen Akademikeranteil und sind sehr stark IT geprägt.  Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben, das kann man ruhig auch so sagen, Bereichskulturen. Als wir diese Veranstaltung vor drei Jahren ins Leben gerufen haben, da war auch die Idee, dass man letztendlich durch die Vernetzung auf Führungsebene diese Bereichskulturen ein Stück weit durchbricht und auflockert. Diese Bereichsbarrieren, wo es dann teilweise über die Kommunikationswege, über die Hierarchien in den Bereichen ging und dann erst zum nächsten Bereich, die laufen jetzt sehr viel direkter.
Nr. 15	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Das ist häufig ein Thema bei uns das wir Veränderungsprozesse nicht gut genug voranbringen weil wir ein Ingenieur getriebenes Unternehmen sind. Und für einen Ingenieur gibt es eigentlich nur schwarz oder weiß.
Nr. 16	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Aber die haben natürlich eine Berufsbiografie hinter sich wo die selbst Entwickler waren und dann über die Fachkarriere irgendwann in so eine Position rutschten. Wie unser alter Produktionsvorstand vom Elektriker

	<p>bis zum Produktionsvorstand.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Das wird aber in unserer fehlerintoleranten Kultur kaum der Fall sein.</p>
--	---

**Übersicht 10b: Zitate interne Experten /in, Kategorie System, Unterkategorie Kultur**

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Dass das Ziel eine Handlungskompetenz ist, also eine Verhaltensänderung - Das ist das eigentliche Ziel.
Nr. 2	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Der Druck kommt nicht aus einem abstrakten Raum, sondern kommt aus dem technologischen Fortschritt. Das heißt, wenn es neue Hardware und Software Lösungen gibt, die es früher alle nicht gegeben hat. Wenn wir eine extreme Verbreitung informatisierter Arbeitsplätze haben, wenn wir insgesamt in der Gesellschaft eine hohe Akzeptanz computergestützter Systeme haben, kommt automatisch ein Druck auf das Unternehmen, solche Systeme effizienter zu nutzen. Und dadurch entstehen immer Einfallstore die dahinterliegenden Strategien und Prozesse mit zu reflektieren und zu verändern.
Nr. 5	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Was alle Kunden sehen, das gilt jetzt nicht nur für Afrika, Malaysia, sondern auch für europäische Kunden. Ich war jetzt in der Schweiz viel unterwegs. Ich war hier in Deutschland viel unterwegs. Ich war auch im öffentlichen Bereich viel unterwegs. Es ist schon so, dass man sagt Lernen hat sich verändert.
Nr. 8	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Nein offene Widerstände gibt es eher nicht. Aber verdeckte gibt es ganz viele. [...] Diese Kultur des Teilens des Wissens miteinander Teilens einfach kaum stattfindet. [...]. Das ist natürlich. Denn Wissen wird belohnt.
Nr. 9	Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Da hat man die klassischen Felder von Kultur, Prozessorganisation, Menschen, Technologie. Das sind so die großen Bereiche und in all denen finde ich Hinweise oder Punkte, die ich in Richtung Veränderung beachten muss.  Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Gibt es da diese viel besprochene <i>netgeneration</i> und muss ich aufgrund dieser neuen Arbeitskräfte vielleicht auch meine Bildungsstrategie ändern?
Nr. 10	Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Man müsste sich auf ergebnisoffenere Prozesse einlassen.

**Übersicht 11: Zitate externe Experten, Kategorie Veränderung**

Unternehmen	Zitate
Nr. 12	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):            Da gibt es in der Regel und auch bei uns keine Abteilung, die sich jetzt ständig mit Prozessen oder Innovationen beschäftigt. Das kann eigentlich die Fachabteilung selber.</p>
Nr. 13	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):            Die Herausforderung die sich aus unserer Innovationsführerschaft ergibt ist, dass wir sehr viele Produkte haben, die sehr neu sind. Wir haben auch eine relativ kurze Halbwertszeit. [...]. Wir setzen entsprechende, in der mechanischen Konstruktion, aber auch in der Steuerungsentwicklung ein, setzen eben Systeme ein, die sehr umfassende und neue Möglichkeiten bieten und daraus besteht im allgemeinen ein großer Bedarf oder auch eine große Bereitschaft der Mitarbeiter, sich ständig entsprechend weiter zu qualifizieren.</p>
Nr. 14	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):            Es gibt Arbeitsverdichtungen, es gibt eine zunehmende Komplexität, es gibt eine zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und damit müssen die Mitarbeiter deutlich flexibler werden und sich noch effizienter in neue Themenstellungen einarbeiten können. Das zu begleiten, ohne das es ausschließlich mit formellen Lernen geschieht, das ist sicher eine große Herausforderung.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten):            Wenn es bei uns Veränderungsprozesse im Unternehmen gibt, die gibt es ja in jedem Unternehmen reichlich, dann kommen Fachabteilungen auf uns zu und wir sprechen mit den Fachabteilungen, wie wir sie bei diesen Veränderungsprozessen intensiv unterstützen können.</p> <p>Zitat 3 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):            Das Wichtige war, so ein Veränderungsprozess muss <i>top-down</i> gesteuert werden und man muss in der Fachabteilung sehr stark spüren, dass die Verantwortlichen für diesen Bereich voll dahinter stehen und auch die Bedürfnisse und Nöte der verschiedenen Units die unten drunter hängen sowohl was die Führungskräfte betrifft, als auch die Mitarbeiter, sehr ernst nehmen.</p>
Nr. 15	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):            Personalentwicklung hat ja immer auch etwas mit Organisationsentwicklung zu tun. Insofern verändern wir auch Dinge.</p>
Nr. 16	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):            Es ist noch ganz wenig was ins beobachtbare Verhalten übertragbar ist. Und jetzt habe ich mich gefragt wie könnte man das noch verändern?</p>
Nr. 18	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):            Das kommt immer auf die Rolle an die man hat. Also auch auf die Macht die man im Unternehmen hat, wie ich mit Widerständen umgehen kann. Ich kann es glatt bügeln per Verordnung. Ich kann aber auch anders agieren.</p>

Übersicht 11: Zitate interne Experten, Kategorie Veränderung

Unternehmen	Zitate
Nr. 1	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Das eine ist es kommt etwas Neues, eine Innovation, die wir schulen müssen gesetzlich, organisatorisch oder wir haben einen Wissensmangel und der wird durch Qualitätsmanagement erhoben indem die regelmäßig Audits machen und mit den Führungskräften vor Ort sprechen. [...] Der Transfer von Forschung und Lehre in die Praxis mit dem Abgleich durch das Qualitätsmanagement, dass das wirklich praxisrelevant ist was da geschult wird, das passiert durch die Content Entwickler und das ist dann der anspruchsvollste Part. Nicht das dann technisch zu implementieren. Also das zu generieren und dann noch einigermaßen didaktisch zu gestalten, damit es eben auch von dem Teilnehmer aufgenommen werden kann.</p>
Nr. 2	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten):  Es zeigt sich fast in allen Betrieben das diese Bereich ihre eigene Politik betreiben. So das natürlich die Qualität als auch die Wirtschaftlichkeit vieler Bildungsmaßnahmen suboptimal sind. Das lässt sich nur dann verhindern wenn ich eine stärkere Matrixorganisation habe. Wo ich dann auch Führungskräfte in Fachabteilungen habe die eine Hinwendung und eine Befähigung zum Thema Personalentwicklung und Bildung haben. Wenn ich diese Kultur nicht habe und Vorgesetzte rein aus fachlichen und sonstigen Gesichtspunkten auswähle, kann ich dort auch keine innovativeren Formen von Bildung platzieren. Dafür fehlt dann das Verständnis.</p>
Nr. 5	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten):  Ich glaube Lethargie ist ein ganz gutes Wort dafür. Die Weiterbildungsabteilung müsste ein interner Dienstleister sein, die wie jeder andere Dienstleister, wenn wir von einem guten Dienstleister ausgehen, bemüht ist eine gute Leistung am Kunden zu erbringen. Wie der Friseur der sagt: ‚Ich verpasse dir einen ordentlichen Haarschnitt, so dass du auch da Freude daran hast und gerne rausgehst.‘ So, was nützt mir ein Friseur, der mir so einen Pudel schneidet und ich mag hinterher nicht mehr vor die Tür gehen. Da gehe ich einmal hin. Da gehe ich nie wieder hin. Dummerweise habe ich das Gefühl unsere Weiterbildungsabteilung sind letzteres. Die schneiden immer Pudel, das ist immer das Schnellste. Die gehen immer mit der Maschine darüber weg. Da kriegt man so einen Standardhaarschnitt verpasst oder eben das Standardweiterbildungsprogramm. Das hilft mir nicht wirklich. Ich mache es nicht gern. Ich sehe es als Geld- und Zeitverschwendung an. Und ich glaube das ist das was sich so über Jahre hochschunkelt oder entwickelt ist. Da hat jemand den Fehler gemacht und gesagt ich habe jetzt keine Zeit, kein Interesse oder ich kann es auch nicht. Hat so ein Standardweiterbildungsprogramm rausgehauen. Irgendjemand war damit unglücklich. Schlechte Nachrichten verbreiten sich immer schnell. Der hat gesagt: ‚Ok, ich habe Geld dafür ausgegeben. Ich hab Zeit dafür investiert. Nicht nur meine eigene, sondern auch die meiner Mitarbeiter. Was sich auch in Opportunitätskosten umsetzt. Ich habe aber keinen Wertbeitrag wieder gekriegt. Die konnten hinterher nicht mehr als vorher und die Wahrnehmung war jetzt auch nicht besonders positiv. Also weder von der Fachabteilung noch vom Mitarbeiter.</p>



	<p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Die Personalentwicklung selber, die Weiterentwicklung auf eine neue Position, ist vom Stellenwert immer höher als „die erfrische Dein normales Wissen auf“, weil die Akzeptanz natürlich in einem solchen Programm hinein zu kommen viel höher ist. Ich möchte ja viel lieber auf eine neue Position qualifiziert werden oder als Chef sagen du darfst dahin gehen, als du musst mal dein Wissen auffrischen. Da ist es systemimmanent, dass die Akzeptanz da ein wenig unterschiedlich ist.</p>
Nr. 6	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): In vielen Unternehmen sehe ich das so, dass Personalentwicklung eine mehr strategische Funktion hat. Die Qualifizierung der Mitarbeiter, aber auch <i>recruiting</i>, Unternehmenskultur und andere Themen nah an der Firmenphilosophie entlang umzusetzen. Und Weiterbildung schon als Spezialisten für Qualifizierungsprozesse in jedem Kontext.</p>
Nr. 7	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Es ist Organisationsentwicklung, es ist Personalentwicklung, es ist klassische Fort- und Weiterbildung die werden [...] stärker zusammen arbeiten müssen.</p>
Nr. 10	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): [...] ich glaube ganz klar, dass die Weiterbildung ein Instrumentenset und eine Prozessorganisation zur Verfügung stellt für eine schlagkräftige PE/OE</p>
Nr. 11	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten). Das sind dann andere Fachabteilungen, die uns da Input geben. Wir gehen regelmäßig auf die gängigen Kongresse und Messen um <i>up-to-date</i> zu sein und man kriegt durch das Qualitätsmanagement, also andere Experten in dem Konzern, da auch immer Feedback.</p>
Nr. 12	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Das würde sogar bedeuten, dass es eine Unterordnung der PE und Weiterbildung unter die Organisationsentwicklung gibt und das findet nirgendwo statt. Ganz im Gegenteil die Organisationsentwicklung hat in den letzten 2, 3 Jahren – man muss sich nur die Sachen angucken wie Weiterbildungsstudiengänge aufgebaut sind oder verändert wurden – ist an dieser Stelle genau zurückgefahren worden. Und das operative PE und das Weiterbildungsgeschäft ist gestärkt worden. Das heißt dieser strategische Aspekt, also aus meiner Beobachtung in den letzten Jahren, ist eher zurückgefahren worden. Warum auch immer.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Wenn ich OE bin [...] dann ist mein Business-Partner die Geschäftsführung und die Unternehmensentwicklung, die quasi die Zukunft des Unternehmens bestimmen. Wenn ich Personalentwicklung, Weiterbildung bin, ist mein Business-Partner zunächst einmal der Vertrieb oder die Zielgruppe, weil die mir sagen können wo sie gerade stehen und was sie gerade brauchen. Das da natürlich die strategischen Setzungen der Geschäftsführung eine Rolle spielen können, keine Frage, aber Business-Partner bin ich erst im zweiten Schritt für die Geschäftsführung.</p>

<p>Nr. 14</p>	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Wir sind ein interner Dienstleister, wir sind organisatorisch als Servicecenter organisiert, das heißt wir bieten unsere Dienstleistungen gegen Verrechnungen an, haben aber an sehr vielen Stellen auch beratende Funktionen.</p> <p>Zitat 2 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir haben einen sehr engen Kontakt zu Fachabteilungen, organisatorisch sind wir so aufgestellt, dass wir in der Weiterbildung Referenten haben, die für Fachabteilungenthemen zuständig sind und auch den Kontakt mit den Fachabteilungen halten und auch Bildungsbedarfsgespräche mit den Fachabteilungen durchführen. Und in den Fachabteilungen, namentlich, sehr gut bekannt sind und auch gut angesprochen werden können, wenn die Fachabteilungen über das normale Maß hinausgehend Bedarfe haben.</p>
<p>Nr. 15</p>	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Zu der eigentlichen Geschäftspolitik der Unternehmen klafft eine große Lücke. Und es wird bis jetzt noch nicht sehr systematisch miteinander vermittelt. Es ist auch nicht so ganz selbstverständlich und so ganz trivial so etwas hinzukriegen. Also Personalentwicklungsprozesse einzubinden, und auch Weiterbildung einzubinden in strategische Prozesse.</p>
<p>Nr. 16</p>	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Durch die zunehmende Dynamisierung unserer Lebensprozesse und Erhöhung der Komplexität ist da vermutlich ohne eine effizientere strukturierte Zusammenarbeit kaum etwas zu machen.</p>
<p>Nr. 17</p>	<p>Zitat 1 (Prägnante Aussage eines Experten): Wir berichten einem Personalvorstand und wir haben nebenbei eine Personalabteilung – die ist eher für die Verwaltung zuständig, aber was jetzt Personalentwicklung angeht ist [sie] auch gekoppelt mit dem Bereich Aus- und Weiterbildung unserer [...] Akademie [...] Also wir setzen diese ganzen Dinge um und sind auch beratend tätig.</p>
<p>Nr. 18</p>	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Wir sind ressourcentechnisch reaktiv. [...]Dann sind wir die Beratenden und die Durchführenden.</p>
<p>Nr. 20</p>	<p>Zitat 1 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Dann sagen die, ‚ne, die haben keine Servicegedanken. Das dauert mir alles viel zu lange. Ich brauche eine schnelle Lösung. Ich brauche jemanden, der mir wirklich zuhört. Und wenn ich dann höre wir haben das immer schon so gemacht, dann ...‘ Das sind die verkrusteten Strukturen. Die zu geringe Flexibilität die in dem Bereich angeblich da ist. Ich kann es nicht beurteilen, ob das wirklich immer so ist. Das ist aber zumindest das Gefühl mit dem die Fachabteilungen bei uns aufschlagen und sagen das dauert uns viel zu lange, ist uns zu kompliziert.</p> <p>Zitat 2 (Beispielhaft für die Aussagen mehrerer Experten): Teilweise haben wir es bei einigen Mitarbeitern immer noch, die am Liebsten 105% abliefern wollen. Aber die Zeit und das Geld hat heutzutage keiner mehr. Man muss dann manchmal Fünf gerade sein lassen und versuchen mit wenig Mitteln in kurzer Zeit das Beste daraus zu machen. Dann ist das manchmal nur 90% Qualität, aber hat für den Auf-</p>

	<p>traggeber ein Problem gelöst. Der hat gar nicht mehr den Anspruch immer das hochglänzende, super tolle Seminar oder die Maßnahme zu haben, weil der kaum die Personen so lange aus dem Betrieb weggeben kann. Der sucht Maßnahmen die relativ schnell sind, die ihn relativ wenig kosten und die er flexibel beeinflussen kann.</p>
--	--

**Übersicht 12: Verständnis von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung der Interviewexperten**

## Tabellarische Übersicht: Vergleich der theoretischen und praktischen Sicht anhand der Kategorien

Kategorie Akteur		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
In der Organisation handelnde Person oder handelndes Kollektiv	Sichtweise richtet sich auf Bildungsabteilungen als Kollektiv und der ihr zugehörigen handelnden Personen	Sichtweise richtet sich auf Bildungsabteilungen als Kollektiv und der ihr zugehörigen handelnden Personen
Akteure verfolgen strategische Ziele, die ihre Machtposition festigen oder steigern	Hohe Bedeutung von Netzwerkarbeit	Hohe Bedeutung von Netzwerkarbeit
Die Systemrationalität auf Makro- und Mikroebene wird von Akteuren durchbrochen, die der Organisationslogik zuwiderhandeln		
Mikropolitische Sicht: Einbindung von Akteuren durch (abweichendes) Verhalten	Mögliche Positionierung von BildungsexpertInnen als KommunikationsexpertInnen	
Die Spiele interner Akteure bedrohen Organisationen in der Regel nicht	Wissensmanagement als Vehikel für Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	Anstoßen von Lernprozessen durch Bildungsabteilungen im Sinne einer Lernenden Organisation
Machtgewinn durch Gewinnung von Vertrauen anderer Akteure und Ausbau des Handlungspotenzials	Teilweise Vermischung mit Handlungsfeldern anderer Akteure	Berührungspunkte und Interdependenzen zu Handlungsfeldern anderer Akteure

<b>Kategorie Handlungssystem</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
<p>Perspektiven:  - Organisationsperspektive  - Akteur Perspekti</p>	<p>Stärkere Ausrichtung von Bildungsaktivitäten an der Wertschöpfungskette</p>	<p>Entwicklung messbarer Indikatoren von Bildungsdienstleistungen</p>
<p>Das Handlungssystem stellt einen Rahmen für Spiele dar</p>		
<p>Die Strukturierung und Regulierungsmechanismen von Spielen sind entscheidend für den Spieleintritt von Akteuren</p>		<p>Annahme: Die Verknüpfung von Tradition und Wandel ist in Spielen möglich; Bildungsarbeit bedeutet in diesem Zusammenhang Integrationsarbeit</p>
<p>Handlungsspielräume sind durch gegenseitige Abhängigkeit, Entscheidung, Vertrauen und Motive gekennzeichnet</p>	<p>Intensive Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen zwingend notwendig, um zu vermeiden, dass Aufträge an externe Bildungsanbieter vergeben werden</p>	<p>Das generieren von Erfolgsangeboten durch Bildungsabteilungen anhand eines aktiven, internen Marketings mit dem Ziel, MitspielerInnen zu gewinnen und Handlungsspielräume zu erweitern</p>
<p>Das Vertrauen in das Handlungssystem stellt die Voraussetzung dar, in denselben Entscheidungen zu treffen und in folgedessen Verantwortung zu übernehmen</p>	<p>Reflexion und Hinterfragung klassischer Aufgabengebiete von Bildungsabteilungen durch Bildungsakteure</p>	<p>Die Erweiterung des Handlungssystems setzt Vertrauen in die eigenen Leistungen und Mut für Entscheidungen voraus</p>
<p>Das System vertraut den Akteuren und rechnet mit Reduktion von Komplexität durch dieselben</p>		<p>Der Erfolg von Bildungsarbeit muss messbare Ergebnisse hervorbringen</p>
<p>Um Unsicherheit in Sicherheit zu transformieren, benötigen die Akteure eine Problemlösungskompetenz, die das Denken in Alternativszenarien zulässt und die Möglichkeit des Nicht-Entscheidens berücksichtigt</p>		<p>Perspektivenerweiterung: Von der Gestaltung individueller Lern- und Wissensprozesse hin zur Gestaltung kollektiver Lern- und Wissensprozesse</p>

<b>Kategorie Handlungssystem, Unterkategorie Wissen</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Organisationales Wissen dient der Unsicherheitsabsorption	Die Notwendigkeit, Wissensprozesse zu strukturieren, wird in Unternehmen größer werden	Wissen gewinnt durch Dynamik und Komplexität der Unternehmen an Bedeutung
Organisation muss Wissen zwecks Zukunftsgestaltung reflektieren und bewerten	Wissensmanagement ist für viele Unternehmen irrelevant; zudem gibt es in vielen Unternehmen keine (einheitliche) Definition von Wissensmanagement	Wissensmanagement ist für viele Unternehmen irrelevant; zudem gibt es in vielen Unternehmen keine (einheitliche) Definition von Wissensmanagement
Frage nach dem Sinnzusammenhang von Handlungssystemen durch Akteure	Wissensmanagement kommt in vielen Unternehmen über den Status einer Modeentwicklung nicht hinaus	Unternehmensleitungen sehen Bildungsabteilungen bisher nicht als adäquate Umsetzer für das organisationale Wissensmanagement; dennoch gehört es zum Portfolio von Bildungsabteilungen
Ziel ist die Überführung von Wissen in das organisationale Gedächtnis; die Reflexion darüber, wie Wissen zur organisationalen Wertschöpfung beiträgt, ist entscheidend	Herausforderung: Strukturierung informeller Lern- und Wissensprozesse und die Entwicklung von Indikatoren für die Messung des Wertschöpfungsbeitrags derselben	Um Wissensprozesse an die Wertschöpfungskette ausrichten zu können, werden insbesondere personale Ressourcen benötigt
Die Entscheidung und das Gedächtnis bedingen einander wechselseitig		Wissensmanagement muss von der Unternehmensleitung angeordnet sein, um als Konzept strategisch umgesetzt werden zu können
	Nur marginale Kultur des Teilens in Unternehmen vorhanden	Teilen von Wissen als Anstoß eines Wertewandels, welcher Wissen nicht ausschließlich als Machtfaktor betrachtet

	Wenn Wissensmanagement in Unternehmen integriert wird, geschieht das häufig aus einer technologischen Perspektive heraus; das <i>know-how</i> liegt in diesem Zusammenhang nicht bei den Bildungsabteilungen	Eine technologische Sichtweise auf Wissensmanagementsysteme ist nicht ausreichend
	Wissen wird traditionell anhand unterschiedlicher Lernmethoden vermittelt	Wissensteilung und Kommunikation als Erfolgsfaktor von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
	Die Aneignung von Wissen ist nicht zwingend mit einem Lernprozess von Akteuren verbunden	Die Aneignung von Wissen ist nicht zwingend mit einem Lernprozess von Akteuren verbunden
<b>Kategorie Handlungssystem, Unterkategorie Interaktion</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Interaktionen sind politisch	Der Ausbau von Interaktionen durch Bildungsabteilungen hat eine entscheidende Bedeutung für die Reputation derselben	Das Einsetzen von Interaktionen durch Bildungsabteilungen als strategisches Mittel, mit dem Ziel die eigene Position zu stärken
Interaktionen bestimmen die Lernfähigkeit von Organisationen	Die Gestaltung von Kommunikationskanälen durch Bildungsabteilungen verbunden mit dem Ziel, die Zahl gemeinsamer Definitionen von (Bildungs-)Problemen mit den Fachabteilungen zu erhöhen	Der Ausbau der Beziehungen zu den Fachabteilungen als Abnehmer von Bildung
Eine Herausforderung für organisationale Lernprozesse liegt in der Überführung individueller Lernergebnisse in kollektive Lernprozesse		
Aus mikropolitischer Perspektive weisen Interaktionsprozesse auf Macht- und Austauschprozesse hin	Der Ausbau von Kommunikationskanälen durch Bildungsabteilungen in Richtung Unternehmensleitung in Verbindung mit konkreten Erfolgsversprechen	Die strategische Herausforderung von Bildungsabteilungen liegt in der Gestaltung von Kommunikationskanälen hin zum <i>top-management</i>

Interaktionen in Unternehmen stehen für: -Selbstbeschreibung -Tauschwert - <i>commitment</i> des <i>top-management</i>	Kompetente Selbstdarstellung von Bildungsabteilungen, mit dem Ziel einen hohen Tauschwert auszuweisen, um das <i>commitment</i> der Unternehmensleitung zu erhalten	
		Stärkung wechselseitiger Beziehungen durch:  - Kooperationen - Einflussnahme durch Ausüben von Macht
<b>Kategorie Handlungssystem, Unterkategorie Verhaltensweisen</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Verhaltensweisen von Akteuren stehen hochgradig für organisationale Stabilität und Veränderung	Das Auftreten und die Verhaltensweisen von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen beeinflussen die Zusammenarbeit interdependent	Die Formation von Verhaltensweisen ist für die Beziehungsarbeit zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen von Bedeutung
Möglichkeiten für Akteure: - mit bekannten Verhaltensweisen kalkulieren (Sicherheit) - Abweichen von bekannten Verhaltensweisen (Unsicherheit)	Wenig Bereitschaft von Bildungsabteilungen, Verhaltensweisen zu verändern	Hohe Bereitschaft von Bildungsabteilungen und ihrer handelnden Personen, Verhaltensweisen zu verändern
Organisatorische (soziale) Veränderung zielt auf das Verhalten von Akteuren ab	Erweiterung des Handlungssystems von Bildungsabteilungen um Moderation von Wissensmanagementprozessen unter dem Fokus von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	Zunehmende Erweiterung des Handlungssystems von Bildungsabteilungen durch Anbindung an Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
Auf mikropolitischer Ebene werden Tauschprozesse organisiert, die dem Unternehmen Mehrwert schaffen sollen; sie sind ausgerichtet auf:  • Machtbeziehungen	Organisieren von Kommunikations- und Tauschprozessen durch Bildungsabteilungen, die Mehrwert für Unternehmen bringen	Vorstellung des eigenen Repertoires kann eine Verhaltensveränderung bei anderen Akteuren auslösen



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationen</li> </ul>		
Spezifische Spiele erfordern bestimmte Verhaltensweisen von Akteuren	Die Verhaltensweisen von Bildungsabteilungen unterliegen einer hohen Stabilität	Die Änderung eigener Verhaltensweisen kann Verhaltensveränderung bei den anderen beteiligten Akteuren auslösen
Spiele geben Gelegenheit, abweichende Verhaltensweisen zu prüfen; mögliche Folgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstellung von Spielen</li> <li>- Überführung von Spielen in Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse</li> </ul>	Verhaltensveränderungen bedingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unsicherheit</li> <li>- Widerstand</li> </ul>	Überprüfung der Nachhaltigkeit von Verhaltensveränderungen
<b>Kategorie Innovation</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Veränderungsprozesse basieren auf Reflexion und kommen nicht zufällig zustande	Geringe Innovationsbereitschaft von Bildungsabteilungen	Mittlere bis hohe Innovationsbereitschaft von Bildungsabteilungen
Form der Störung von Erfahrung und Routine	Produktinnovation in Unternehmen stärker als Prozessinnovation	Innovation-Branchen-Interdependenz: Geringe Margen sorgen für hohen Innovationsdruck
Innovationen ersetzen Sicherheit durch Unsicherheit	Es besteht der Eindruck, dass aus Bildungsabteilungen nur selten für das Unternehmen relevante Innovationen kommen	Zu den Aufgaben betrieblicher Bildungsarbeit gehört das Initiieren und Gestalten von Innovationen
Strategischer Prozess ständigen Lernens	Scheininnovationen werden (teilweise) bewusst eingesetzt	Scheininnovationen werden (teilweise) bewusst eingesetzt

Innovationsproblem: die Gestaltung zukünftiger Gegenwart aus der Perspektive gegenwärtiger Zukunft	Die Herbeiführung einer tatsächlichen und nachhaltigen Veränderung durch Innovation wird unter der Perspektive von Scheininnovation und Legitimation skeptisch betrachtet	Die Herbeiführung einer tatsächlichen und nachhaltigen Veränderung durch Innovation wird unter der Perspektive von Scheininnovation und Legitimation skeptisch betrachtet
	In Unternehmen scheint es kein ausgeprägtes Verständnis von Innovationsmanagement und Veränderungsmanagement zu geben	Innovationen scheinen der Branchenzugehörigkeit zu unterliegen
	Ein modernes Verständnis von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung in Unternehmen erleichtert die Platzierung innovativer, betrieblicher Bildungsangebote	Von Bildungsabteilungen ist die Reflexion darüber zu führen, ob geplante Innovationen, Lern- und Wissensprozesse im Sinne einer Lernenden Organisation unterstützen oder verhindern

<b>Kategorie Macht</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
<p>System:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- auf formaler Ebene bestimmt die Organisationsstruktur die Organisationsmacht und die Personalmacht</li> <li>- auf informeller Ebene bestimmen Kommunikationsprozesse Machtpositionen</li> </ul>	<p>Unternehmen:</p> <p>auf formaler Ebene bestimmt die Unternehmensleitung die Organisationsstrukturen und daraus ableitend die Machtpositionen von Abteilungen</p>	<p>Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- auf formaler Ebene hat die Organisationsstruktur Einfluss auf die Machtposition und das Selbstverständnis von Bildungsabteilungen</li> <li>- Auf informeller Ebene besteht die Herausforderung für Bildungsabteilungen in der Gestaltung von Kommunikationsprozessen in <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Machtspielen</li> <li>b) der Entwicklung messbarer Indikatoren für informelle Kommunikations- und Wissensprozesse</li> <li>c) in der Kommunikation und Darstellung von Expertise gegenüber der Leitungsebene</li> </ul> </li> </ul>
Beziehung von mindestens zwei Akteuren, die als verhandelte Tauschbeziehungen verstanden werden, in denen Verhalten ausgetauscht wird	Geringe Macht von Bildungsabteilungen und der in ihr handelnden Akteure (geringe Ressourcen)	Mittlere bis hohe Macht von Bildungsabteilungen (ausreichende Ressourcen)
Macht als die Fähigkeit von Akteuren, Tauschprozesse situationsgerecht zu ihren Gunsten zu organisieren und zu strukturieren	Geringer Machtfaktor von Bildungsabteilungen, der durch das Verhalten derselben perpetuiert wird	Bildungsabteilungen werden nicht als machtlos empfunden; der Stellenwert von Bildungsabteilungen in Unternehmen ist hoch, liegt aber unter dem von Personalentwicklungsabteilungen
Machtinteressen sind auf die Verteilung von Ressourcen ausgerichtet	Die Ressourcenverteilung definiert, an welchen Machtspielen sich Abteilungen beteiligen können	

Machtprozesse bestimmen die Lernfähigkeit von Organisationen		Organisationen beeinflussen die Lernfähigkeit von Bildungsabteilungen und Bildungsabteilungen beeinflussen die Lernfähigkeit von Organisationen
Netzwerke bieten die Möglichkeit, den Kommunikations- und Verhandlungsradius auszuweiten	Verschiebungen im Machtgefüge zu Gunsten von Bildungsabteilungen sind möglich; Erfolgsfaktoren: die Beherrschung informeller Kommunikationsprozesse und fachliche Expertise	Ein möglicher Wettbewerbsvorteil besteht im Aufbau von Tauschbeziehungen in formalen und informellen Netzwerken
<b>Kategorie Macht, Unterkategorie Akteure der Macht</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Der Besitz von Kenntnissen über die soziale Lage anderer Akteure hilft, die verfügbaren Möglichkeiten und benötigten Mittel für ein erfolgreiches Machtspiel zu erfassen	Das Schaffen von Relaisfunktionen durch Bildungsabteilungen kann als Vehikel für den Ausbau der Machtposition derselben dienen	Bewusste und reflektierte Auswahl von Machtmitteln durch Bildungsakteure
Akteure der Macht versuchen, gesetzte Ziele zu erreichen und Alternativen zu vermeiden	Niedrige Durchsetzungskraft von bildungsverantwortlichen Akteuren	Erfolgsfaktoren werden von Bildungsabteilungen so definiert, dass sie mit vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden können
Ungewissheit die sich aus Problemen ergibt wird zum Machtfaktor problemlösender Akteure	Gestaltung formaler und informeller Kommunikations- und Wissensprozesse	Gestaltung formaler und informeller Kommunikations- und Wissensprozesse
Akteure der Macht versuchen Tauschprozesse zu ihrem Vorteil zu gestalten	Akteure aus Personalentwicklungsabteilungen verhalten sich in Machtspielen strategischer und taktischer als Akteure aus Bildungsabteilungen	Bildungsakteure reflektieren das eigene Verhalten in Bezug auf Machtkonstellationen
Akteure der Macht sind stärker in politische Tauschgeschäfte als in ökonomische Tauschgeschäfte involviert	Bildungsabteilungen handeln Wertebasiert; die eingesetzten Ressourcen werden in der Regel nicht an Bedingungen geknüpft (ökonomischer Tausch)	Die Bereitschaft von Bildungsakteuren, sich komplexen Themen anzunehmen und sie auf Basis politischer Tauschgeschäfte zu bearbeiten

<b>Kategorie Macht, Unterkategorie Vertrauen</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Systemvertrauen beruht auf einer abstrakten Ebene, die von den Organisationsmitgliedern getragen und anhand von Reflexionsprozessen überprüft wird		
Personalvertrauen beruht auf einer konkreten Ebene, die selten reflektiert wird		
Generalisiertes Vertrauen stellt das Verbindungsglied zwischen Systemvertrauen und Personalvertrauen dar		
Im Akt des Vertrauens wird die Komplexität der zukünftigen Welt reduziert	Kommunikationskanäle von Bildungsabteilungen zu Fachabteilungen sind gestört, Verständnisprobleme behindern Vertrauensverhältnisse	Stärke in der Gestaltung von Beziehungen zu Fachabteilungen: kooperativ, auf gemeinsame Definition von Problemen ausgerichtet, vertrauensvoll
Vertrauen hilft, eine zukünftige Gegenwart in der gegenwärtigen Zukunft vorstellbar zu machen		
<b>Kategorie Macht, Unterkategorie Tausch</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Tauschbeziehungen sind balancierte Beziehungen, die Akteuren für angebotene Ressourcen adäquate Gegenleistungen bieten		
In Machtspielen ist es das Interesse von Akteuren, den Tauschprozess zum eigenen Vorteil zu strukturieren		

In Tauschprozessen wird bei nicht hinreichenden Ressourcen die Austauschbarkeit von Akteuren als Druckmittel angewandt		
In Machtspielen kann die Austauschbarkeit von Gegenspielern zum Haupteinsatz werden		
In Tauschprozessen wird verhandeltes Verhalten dargeboten		
Strategische Akteure sind in der Lage, unterschiedliche Verhaltensweisen in Tauschprozessen anzubieten		
<b>Kategorie Macht, Unterkategorie Ungewissheit</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Ungewissheit aus organisationaler Perspektive liegt in der Unternehmenszukunft:  - Konsequenzen aus Entscheidungen sind ungewiss - Potenziale abgelehnter Entscheidungen sind ungewiss	Es besteht Unsicherheit in den Bildungsabteilungen, ob und wie Relaisfunktionen innerhalb von Unternehmen anzusiedeln sind	
Verhaltensweisen von Akteuren werden durch Ungewissheit bestimmt	Das Einnehmen von Relaisfunktionen durch Bildungsexperten kann Unsicherheiten bei Bildungsabteilungen und Fachabteilungen auslösen	Der Wissenserwerb und eine damit verbundene mögliche Kompetenzerweiterung von MitarbeiterInnen können bei Vorgesetzten Unsicherheit auslösen (Angst vor Machtverlust)
Unvorhersehbarkeit der Entscheidungen von Akteuren erzeugt Ungewissheit bei anderen Akteuren	Unsicherheit besteht bezüglich der internen Personalentwicklung von Bildungsabteilungen darüber ob:  - kompetente MitarbeiterInnen von Fachab-	

	<p>teilungen abgeworben werden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ob ein <i>recruiting</i> von externen BildungsexpertInnen stärker zu berücksichtigen ist</li> </ul>	
Das Erzeugen unsicherer Situationen steigert die Komplexität von Handlungsmöglichkeiten		Die Gestaltung von Wissensmanagementprozessen bringt eine Veränderung der organisationalen Lernkultur mit sich
Ungewisse Situationen werden von Akteuren so strukturiert, dass sie zu lösen sind und Erfolg bringen	Die Gestaltung informeller Lern- und Wissensprozesse erweist sich als zu komplex, als dass sie <i>just in time</i> einen Erfolgsgaranten darstellen können	Die Gestaltung innovativer betrieblicher Kommunikations- und Wissensprozesse stellt eine Unsicherheitsquelle dar
Der Umgang mit Ungewissheit ist für Unternehmen Routine und die Vorbedingung für Mikropolitik		
<b>Kategorie Macht, Unterkategorie Machtstrukturen</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Das Organigramm zeichnet die Hierarchiestruktur und die Kompetenzverteilungen in Organisationen auf (formale Struktur)	Die formale Strukturierung von Macht bedingt die Verteilung von Ressourcen und definiert die Machtpositionen von Abteilungen	Bildungsabteilungen und Personalentwicklungsabteilungen kommt in Unternehmen ein hoher Stellenwert zu
Die formale Struktur findet Unterstützung durch die Ideologie und Philosophie der Organisationen	Den Stellenwert von Bildungsabteilungen, durch die Anlehnung an Personalentwicklung, erhöhen	
Symbole stellen Normen, Werte und Bezugssysteme von Unternehmen dar und bieten Identität in der Komplexität der Organisation		
Informelle organisationale Strukturen wirken parallel zur formalen Struktur	Betriebliche Bildungslösungen entwickeln, die Bildungsabteilungen auf der informellen Struktur mächtiger werden lassen	Personalentwicklung und Organisationsentwicklung erhalten eine wachsende Bedeutung für die Handlungsfelder von Bildungsabteilungen

<p>Selbstbeschreibungen ergänzen das Organigramm und stellen ein Verbindungsglied zwischen formaler und informeller Struktur dar; durch ihre Dynamik können zeitkritische Erwartungen in Darstellungen dargestellt und / oder modifiziert werden</p>	<p>Intensivierung des Kontakts mit den Fachabteilungen durch die Entwicklung passgenauer Lösungen und (Selbst-) Darstellung gegenüber dem Kunden</p>	<p>Intensivierung des Kontakts mit der Unternehmensleitung durch die Entwicklung eines (darstellbaren) <i>image</i>, z. B. <i>Businesspartner</i></p>
<p><b>Kategorie Macht, Unterkategorie Machtquellen</b></p>		
<p><i>Theoretische Sicht</i></p>	<p><i>Sicht der externen Experten</i></p>	<p><i>Sicht der internen Experten</i></p>
<p>Beispiel Machtquelle Expertise:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- das Erfüllen fachlicher Autorität von Akteuren in bestimmten Funktionen</li> <li>- das Generieren von ExpertInnen durch gezielte Stellenbeschreibungen und Stellenbesetzungen</li> </ul>	<p>Das Finden von Vorgehensweisen, die die Expertise von Bildungsabteilungen verdeutlichen, Wissensmanagement als wertschöpfenden Faktor in Unternehmensprozesse zu integrieren</p>	<p>Das Besetzen von Relaisfunktionen durch Bildungsabteilungen</p>
<p>Beispiel Machtquelle Selbstreferenz:</p> <p>-die organisationale Einschätzung von Selbstreferenz unter Berücksichtigung von Fremdreferenz definiert die Schnittstellen und Grenzen zwischen System und Umwelt(Segmenten); die positive Darstellung von Ergebnissen stärkt interne und externe Machtbeziehungen</p>	<p>Die Selbstreferenz von Bildungsabteilungen ist mit der Bildungsgeschichte im Unternehmensgedächtnis verankert und wird durch die Bildungsakteure dargestellt; ein Abgleich von Selbstreferenz und Fremdwahrnehmung soll von Bildungsakteuren in Reflexionsschleifen vollzogen werden</p>	<p>Die Selbstreferenz von Bildungsabteilungen ist von der Unternehmenskultur abhängig; in Unternehmen, in denen das MitarbeiterInnen Wissen als Wertschöpfung anerkannt wird, haben Bildungsabteilungen in der Regel eine hohe Akzeptanz</p>



<p>Beispiel Machtquelle Wissensmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- als Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen</li> <li>- als Eingriff in bestehende Machtstrukturen</li> </ul>	<p>Der Ausbau von Wissensmanagementaktivitäten durch Bildungsabteilungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildungsabteilungen sind prädestiniert für den Ausbau von Informations- und Kommunikationskanälen als Basis unternehmensweiter Lern- und Wissensprozesse</li> <li>- das In-Betracht-Ziehen der Möglichkeit, Wissensmanagement unter einem anderen Etikett zu vermarkten</li> </ul>	<p>Der Auftrag der Unternehmensleitung als Machtquelle in Bezug auf die Positionierung von Bildungsabteilungen gegenüber Fachabteilungen</p>
<p>Beispiel Machtquelle Regeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilden das Grundgerüst einer Organisation</li> </ul>		<p>Diplomatie als Machtquelle in Verhandlungsprozessen</p>
<b>Kategorie Macht, Unterkategorie Machtbeziehungen</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
<p>Machtbeziehungen beruhen auf Herrschaft und sind auf Kooperationen angewiesen</p>	<p>Die Positionierung von Bildungsabteilungen gegenüber Personalentwicklungsabteilungen wird als unterlegen empfunden; die Zusammenarbeit ist nur in Ansätzen kooperativ</p>	<p>Die Beziehung zwischen Bildungsabteilungen und Personalentwicklungsabteilungen ist kooperativ</p> <p>Die Beziehung zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen ist überwiegend kooperativ</p>
<p>In organisationalen Machtbeziehungen sind die Akteure unterschiedlich machtvoll aber kein Akteur ist völlig machtlos</p>	<p>Der Ausbau einer gleichberechtigten Machtbeziehung sollte anhand gemeinsamer Zielvorgaben erfolgen; Spielraum dazu bieten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensmanagement</li> <li>- Talentmanagement</li> </ul>	
<p>Die Handhabung von Machtbeziehungen liegt in der Realisierung gemeinsamer Vorhaben und Zielvorgaben</p>	<p>Die Beziehung von Bildungsabteilungen zu externen Bildungsanbietern ist problematisch; externe Bildungsanbieter werden als Konkurrenz empfunden, der Aufbau einer kooperativen Beziehung erfolgt selten</p>	<p>Die Beziehung zwischen Bildungsabteilungen und Personalentwicklungsabteilungen beruht auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gemeinsamen Vorhaben und Zielen,</li> <li>- Gestaltung persönlicher Beziehungen</li> </ul>

<p>Der Besitz von Kenntnissen über die Leistung anderer Akteure stellt einen zentralen Aspekt von Machtbeziehungen dar</p>		<p>Projektarbeit kann formale Strukturen und Beziehungsebenen verwischen</p>
<p>Akteure können gleichzeitig in mehrere Machtbeziehungen integriert sein, in verschiedenen Machtspielen</p>		<p>Projektarbeit gewinnt an Bedeutung; sie ermöglicht eine dynamische Entwicklung von Themen, um wertschöpfend arbeiten zu können, bedarf es klarer Projektrahmenbedingungen und klarer Projektverantwortlichkeiten</p>

<b>Kategorie Politik</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Mikropolitisch handelt, wer durch Nutzung Anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt	Unternehmenspolitik bildet die Ausgangslage für politische Aktivitäten von Bildungsabteilungen und den in ihnen handelnden Akteuren	Unternehmenspolitik bildet die Ausgangslage für politische Aktivitäten von Bildungsabteilungen und den in ihnen handelnden Akteuren
Durchsetzung mikropolitischer Strategien erfolgt innerhalb organisationaler Spiele	Wertschöpfungsbeitrag von Bildung politisch untermauern;  Vehikel: Wissensmanagement	Paradigmenwechsel: von der reaktiven Umsetzung politischer Aufträge zur Platzierung politisch-strategischer Themen;  Vehikel: Wissensmanagement
Mikropolitik betreiben Akteure, die Macht aufbauen und einsetzen wollen und dabei methodisch vorgehen		Bildungsakteure benötigen einen politisch abgesicherten Auftrag durch die Unternehmensleitung, um betriebliche Bildungsinnovationen durchzusetzen
Messbarkeit (politischer) Ergebnisse setzt Akteure möglichen Sanktionen aus	Entwicklung messbarer Indikatoren von Bildungsarbeit	
Die Durchsetzung mikropolitischer Strategien erfolgt innerhalb organisationaler Spiele		Politisches Spiel: im Gefüge unterschiedlicher politischer Interessen andere Akteure in Durchsetzungsstrategien einbinden
Unternehmenspolitik ist an die Erwartungshaltungen unterschiedlicher Akteure gebunden	Unternehmenspolitik beeinflusst die organisationalen Bildungsaktivitäten	Wenn ein Auftrag der Unternehmensleitung vorliegt, treten Bildungsabteilungen in politische Verhandlungen ein
Formale politische Prozesse unterliegen einem hohen Grad an Ungewissheit und Komplexität; informelle politische Prozesse erscheinen diesbezüglich noch brisanter	Die Unternehmenspolitik legt die formale Struktur von Bildungsabteilungen fest; das hat Auswirkungen auf die Zuteilung der Ressourcen	Wissensmanagement ist ein politisch brisantes Thema

Organisationen sind bemüht, Risikominimierung zu betreiben, um handlungsfähig zu bleiben	Interesse von Bildungsabteilungen: strategische Durchführung von Bildungsarbeit, um sich am Markt besser behaupten zu können	
Um einen Überblick über die politischen Aktivitäten und Prozesse zu erhalten muss Komplexität reduziert werden;  mögliche Vorgehensweisen:  - Förderung von Koalitionsbildung - Politische Besetzung von Ämtern (Stellen)		
Politische Komplexität verlangt von Organisationen Reflexivität und einen damit einhergehenden Spontanzitätsverlust		
Politische Spiele sind darauf ausgerichtet, die Systemstabilität zu schützen		
		Die reaktive Umsetzung politischer Aufträge durch Bildungsabteilungen wird um den Aspekt der aktiven Platzierung politisch-strategischer Themen erweitert
<b>Kategorie Politik, Unterkategorie Politische Akteure</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Akteure handeln in kontrollierten, politischen Unternehmensstrukturen	Politisch handelnde Bildungsakteure erhalten wachsende Bedeutung	Es besteht ein überwiegend traditionelles Verständnis, wie politische Aktivitäten von Bildungsabteilungen zu handhaben sind
Politische Akteure sind Sanktionen, insbesondere bei	Eine politische Aufstellung von Bildungsakteuren kann	Platzierung politischer Themen bedeutet Annahme von

messbaren politischen Ergebnissen, ausgesetzt	<p>darin bestehen:</p> <p>a. Traditionen hochzuhalten</p> <p>b. neue Themen zu besetzen</p> <p>Die Wahrscheinlichkeit von Machtgewinn und von möglichen Sanktionen ist in Variante b. höher, da diese einen höheren Gestaltungsspielraum für Tauschprozesse bietet</p>	Herausforderungen und möglichen Sanktionen
Als Folge möglicher Sanktionen gestalten politische Akteure intransparente politische Spiele		Das politische Bewusstsein und Handlungssystem von Bildungsakteuren wird komplexer
<p>Politische Akteure sind in der Regel an mehreren Spielen beteiligt; Herausforderungen liegen diesbezüglich in der</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstreflexivität</li> <li>- Überprüfung eigener Motive und der eigenen Motivation</li> <li>- Überprüfung der Motivationsstruktur und Positionierung anderer Akteure</li> </ul>	Imagegewinn politischer Akteure durch Annäherung an die Personalentwicklung und / oder das Talentmanagement	Die Motivation politisch engagierter Bildungsakteure ist Bedingung für eine erfolgreiche politische Partizipation an den Aktivitäten des Unternehmens
Politische Akteure versuchen, andere Akteure strategisch in das politische Handeln auf Mikroebene einzubinden	Das Beweisen von politischer Stärke durch Bildungsabteilungen im Unternehmenssinn: das Ablehnen oder Einstellen von Aktivitäten, die zu keinem messbaren Ergebnis führen und nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind einzustellen	Widerspruch: nur im politischen Auftrag zu handeln und gleichzeitig innovative Entwicklungsprozesse initiieren zu wollen

<b>Kategorie Probleme</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Problem der Grenzenlosigkeit von Komplexität		
Problem der Abgrenzung von Organisationen zur Umwelt		
Problem der Integration von Komplexität in Organisationen		
Problem der Reduktion von Komplexität, um Entscheidungsgrundlagen vorzubereiten	Wissensmanagement als Problem der Entscheidung in Bezug auf Technologien	
Macht setzt voraus, dass nicht zu viele Probleme erzeugt werden, die nur mit Macht gelöst werden können		
	Problem der Perspektive auf organisationales Wissensmanagement: <ul style="list-style-type: none"> <li>- in den meisten Unternehmen technologische Perspektive, die sich als zu eng erweist</li> <li>- in der Regel fehlende Betrachtung der sozialen Perspektive</li> </ul>	Organisationales Wissensmanagement als problematische Größe: <ul style="list-style-type: none"> <li>- unklare Definition,</li> <li>- Betrachtung aus technologischer Perspektive</li> <li>- wechselnde Zuständigkeiten</li> </ul>
		Aufgrund hoher Publizität von Wissensmanagement in der Öffentlichkeit, sind die Ansprüche unternehmensintern kaum zu erfüllen: eine sich daraus ergebende Konsequenz kann in der Vermeidung des Begriffs Wissensmanagement liegen

		Fehlendes einheitlichen Bildungscontrolling Konzeptes innerhalb von Organisationen
<b>Kategorie Probleme, Unterkategorie Der Aufbau von Ungewissheiten durch Akteure</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Problem Definition: beinhaltet Ausgrenzung von Akteuren	Problem der Problem Definition: Dissonanzen zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen	Problem Definition: Überprüfung bestimmter Begriffe (z. B. Wissensmanagement), um sich als Akteur nicht selbst auszugrenzen
Problem der Verdeckung von Problemen	Unterschiedlicher methodisch-didaktischer Qualitätsanspruch von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen	Unterschiedlicher methodisch-didaktischer Qualitätsanspruch von Bildungsabteilungen und Fachabteilungen
Das Erzeugen künstlicher Ungewissheitsquellen durch Akteure als Erfolgsgarant für dieselben im Problemlösungsprozess		
		Bildungsakteure geraten mit der Übernahme der Rolle als VeränderungsmanagerIn in Situationen, für die sie nicht ausgebildet sind

<b>Kategorie Sozialer Wandel</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Externen Experten Sicht</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Organisationale Wandlungsprozesse sind eine systemische Entscheidung	Auslöser für soziale Wandlungsprozesse in Unternehmen können Umwelteinflüsse sein, die in Handlungsebenen Dynamik auslösen, z. B. gesellschaftlicher Wertewandel, Branchendruck	Die zunehmende Komplexität in Unternehmen sucht nach formalen und informellen Lern- und Wissenslösungen, die Unsicherheit reduzieren
Sozialer Wandel beeinflusst die Dynamik des Systems durch Veränderung von Handlungssystemen	Bildungsabteilungen geraten zunehmend in Situationen, sich Veränderungsprozessen stellen und sie gestalten zu müssen	Bildungsabteilungen geraten zunehmend in Situationen, sich Veränderungsprozessen stellen und sie gestalten zu müssen
Handlungssysteme werden durch das Verhalten von Akteuren in Spielsituationen bestimmt	Innovationsbereitschaft und strategische Bereitschaft zu Veränderungen von Akteuren bestimmen Spielsituationen	Bildungsakteure geraten in die Rolle von VeränderungsmanagerInnen, die sozialen Wandel in anderen Handlungsfeldern unterstützen und begleiten sollen
Die Verhaltensveränderung muss einen Unterschied zur bisherigen sozialen Konstruktion darstellen	Der Einsatz von E-Learning und Wissensmanagement in sozialen, organisationalen Veränderungsprozessen; die daraus resultierenden organisationalen Lernprozesse und Lernergebnisse stellen einen Unterschied zur bisherigen sozialen Konstruktion dar	Sozialer Wandel steht für Veränderungsprozesse im Rahmen einer lernenden Organisation, die durch Personalentwicklung und Organisationsentwicklung initiiert werden
Die soziale Konstruktion stützt sich auf die in einem Handlungsfeld vorhandenen Gegebenheiten und wandelt sie gleichzeitig um	Die Ausprägung des Änderungsdrucks wird für Bildungsabteilungen stärker, je enger sie mit der Wertschöpfungskette verbunden sind	
(Sozialer) Wandel ist eine Wette auf eine ungewisse Zukunft	Wissensmanagement: Situationen durch Bildungsabteilungen schaffen, die in formalen und informellen Kontexten Unsicherheiten absorbieren	Wissensmanagement: Situationen durch Bildungsabteilungen schaffen, die in formalen und informellen Kontexten Unsicherheiten absorbieren
	Selbstdarstellungen von Bildungsabteilungen, die die	



	Dynamik des sozialen Wandels aufgreifen	
<b>Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Ressourcen</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Das Definieren organisationaler Probleme beinhaltet das Definieren von Ressourcen	Ressourcen von Bildungsabteilungen beinhalten messbare Ressourcen wie Budget, Sachmittel und Personal	Die den Bildungsabteilungen zur Verfügung gestellten Ressourcen zur Gestaltung von Bildungsarbeit sind ausreichend aber begrenzt; das gilt auch für Fachabteilungen, wenn es um eine nachhaltige Umsetzung von Bildungsmaßnahmen geht
Organisationale Unsicherheitsabsorption benötigt spezifische Ressourcen	Je enger der Kontakt einer Bildungsabteilung zur Unternehmensleitung ist, desto höher sind die zur Verfügung gestellten Ressourcen für die Bildungsabteilung	Der Bildungsbereich stellt eine Unternehmensressource dar
Die Unbekanntheit der Zukunft stellt eine Ressource von Entscheidungsprozessen dar		
Das organisationale Gedächtnis ist eine Ressource, auf die bei Entscheidungsprozessen zurück gegriffen werden kann; das Gedächtnis beinhaltet eine bewusste Auswahl von Lösungen, die bei der Gestaltung der Zukunft die Differenz zur Gegenwart verdeutlichen	Schwer messbare Ressourcen sind die Tradition und die Bildungsgeschichte von Bildungsabteilungen	
Die Aktivierung von Ressourcen kann ein Problem darstellen	Mit der Besetzung des Themas Wissensmanagement durch Bildungsabteilungen wird der Ausbau von Ressourcen für dieselben ermöglicht: das Unternehmen versucht, in einem Bereich, in dem die Ressource Wissen verloren zu gehen droht, diese durch zur Verfügung Stellung weiterer Ressourcen zu bewahren	Bei der Akquisition von Ressourcen spielt eine wissenschaftliche Argumentation keine Rolle

Eine Herausforderung liegt im Erlangen des benötigten Verhaltens anderer Akteure		
Autorität, Reputation und Führung stellen Ressourcen dar, die zu Problemlösungen beitragen können	Bildungsarbeit ist in weiten Teilen nicht interessiert an wissenschaftlichen Erkenntnissen	Bildungsarbeit ist in weiten Teilen nicht interessiert an wissenschaftlichen Erkenntnissen
<b>Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Soziale Akteure</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Soziale Akteure erhalten innerhalb der Organisation sozialstrukturelle Relevanz	Bildungsverantwortliche werden in der Rolle als soziale Akteure wahrgenommen	
Soziale Akteure gestalten Tauschbeziehungen mit dem Ziel, eine Vertrauensbasis aufzubauen	Soziale Akteure gestalten Situationen, in denen eine vertrauensvolle Basis für Veränderungsprozesse entstehen kann	
In Unternehmensspielen erhalten soziale Akteure einen kommunikativen Part	Bildungsakteure besitzen in der Regel eine geringe Kompetenz, soziale Prozesse voranzutreiben; die Kompetenz wird den Akteuren im Rahmen der Personalentwicklung zugesprochen	Die Rolle des sozialen Akteurs wird vorrangig in der Funktion als Kommunikationsexperte/In gesehen; eine strategische Aufgabe wird Bildungsverantwortlichen bei der Nutzung und dem Ausbau von Kommunikationskanälen zugewiesen
Der Aufbau von Führungskompetenz durch Akteure als sozial generalisierte Einflussgröße	Der Aufbau sozialer Kompetenzen, die das Individuum, das Kollektiv und die Organisation betrachten, hilft Bildungsakteuren, Unternehmensspiele besser zu verstehen und beeinflussend zu gestalten: hierzu können sozialwissenschaftliche Kompetenzen als adäquates Handlungsinstrument dienen	Eine Herausforderung für soziale Akteure liegt in der Steuerung von Veränderungsprozessen und Reflektion Prozessen
Organisation von Lernprozessen und Beteiligung von Akteuren mit dem Ziel, Interaktionszusammenhänge im		Soziale Akteure nehmen einen regulativen Part ein, um Interaktionsprozesse im Rahmen einer Lernenden Orga-

Rahmen einer Lernenden Organisation anzustoßen		nisation anzustoßen
		Initiierung und Teilnahme an Netzwerken als Möglichkeit, Sozialstrukturen zu erweitern
<b>Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Dimension des Lernens</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Organisationen unterscheiden zwischen kollektiven und individuellen Lernprozessen: in beiden Prozessen stellt der Lernerfolg eine Differenz zur Ausgangssituation dar	Eine Herausforderung liegt in der Überführung individueller und kollektiver Lern- und Wissensprozesse in organisationale Routinespiele	Das Schaffen formaler Situationen durch Bildungsabteilungen, die Raum für informellen Austausch geben:  - Gewichtung der Ergebnisse - zur Verfügung Stellung der relevanten Ergebnisse
Organisationen benötigen Annahmen darüber, was Lernen auf individueller und kollektiver Ebene bedeutet	Die Entwicklung von Geschäftsmodellen in Bezug auf innovative, betriebliche Bildungslösungen liegt oft nicht vor: Bildungsarbeit ist häufig nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet	
Organisationales Lernen beruht auf der Aneignung und dem Hinzugewinnen von Wissen;		Der Nachweis von Erfolgsfaktoren für formale und informelle Lern- und Wissensprozesse
das individuelle und das kollektive Wissen bilden das Systemgedächtnis	Die Aufnahme von Routinespielen in das Unternehmensgedächtnis	
Organisationen treffen im Rahmen der Unsicherheitsabsorption eine Auswahl von Lernprozessen, die für die Gestaltung der Zukunft relevant ist		Die Lernkultur in Unternehmen wird durch die Unternehmenskultur geprägt; sie unterliegt Entwicklungen, die häufig von Bildungsabteilungen initiiert werden
Organisationen unterliegen einer Dynamik des Lernens und einer Stabilität des Nichtlernens; beide Faktoren sind Bestandteil organisationaler Veränderungsprozesse		E-Learning und Wissensmanagement verursachen kulturellen Wandel in Bezug auf Lern- und Wissensprozesse

und geplanten Wandels		
Innovationen, Reformen und Veränderungen unterliegen Prozessen ständigen Lernens		Die formale Gestaltung informeller Lern- und Wissensprozesse durch Bildungsabteilungen stellt einen Lernprozess dar
Auf eine ungewisse Zukunft gerichtete Lernziele müssen häufig revidiert werden	Ausbau sozialwissenschaftlicher Kompetenzen von Bildungsakteuren	Ausbau von Netzwerken
Das Einbinden von Reflektion Prozessen stellt einen Lernprozess im Lernprozess dar		
Organisationales Lernen setzt das Systemvertrauen der Mitglieder voraus		
<b>Kategorie Sozialer Wandel, Unterkategorie Evaluation</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
	In Unternehmen findet in der Regel, in Bezug auf Bildungslösungen, keine Evaluation statt	In Unternehmen findet in der Regel, in Bezug auf Bildungslösungen, keine Evaluation statt
	Das Thema Evaluation wird als relevant für Bildungsabteilungen eingeschätzt	Das Thema Evaluation wird als relevant für Bildungsabteilungen eingeschätzt
	Entwicklung von Prüfindikatoren von Lern- und Wissensprozessen	Formative und /oder summative Evaluation so gestalten, dass valide und verwertbare Ergebnisse erhoben werden können
	Evaluation ist eine empirische Forschungsmethode aus dem Bereich der Sozialwissenschaften, für die Bildungs-	

	akteure selten eine Ausbildung erhalten haben	
	Evaluation verlangt eine Erweiterung des Handlungsfeldes von Bildungsakteuren, was nicht unbedingt im Interesse derselben liegt	Für die Überprüfung von Nachhaltigkeit sind Bildungsabteilungen nicht zuständig; die Aufgabe fällt in den Aufgabenbereich der Abteilungsleitungen; Nachhaltigkeit sollte durch die Personalentwicklungsabteilung überprüft werden

<b>Kategorie Spiele</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Spiele berühren die mikropolitische Perspektive und werden von derselben berührt	Der Ausbau der Machtposition von Bildungsabteilungen durch taktische und strategische Spiele	
Die Spielakteure gestalten die soziale Wirklichkeit der Organisation	Bildungsakteure benötigen Wandlungskompetenz, um Spiele zu wandeln und Wandel zu spielen	
Spiele: Verbindungsglied zwischen formaler Struktur und informeller Struktur der Organisation	Die Gestaltung von Spielen als Beitrag zur Kulturveränderung durch Bildungsakteure	Die Gestaltung von Spielen als Beitrag zur Kulturveränderung durch Bildungsakteure
Spiele: Schaffen die Möglichkeit, neue organisationale Fähigkeiten zu entwickeln	Spiele beeinflussen die Verhaltensweisen von Akteuren	
Spiele beruhen nicht immer auf Freiwilligkeit	Akteure können in unfreie Spiele integriert sein; in einem solchen Fall ist die Teilnahme daran fremdbestimmt	
Spiele können formal angeordnet oder demokratisch beschlossen sein	Das Verhältnis zwischen Bildungsabteilungen und Fachabteilungen wird durch formal angeordnete Spiele und / oder durch kooperative Spiele bestimmt	Unterscheidung zwischen statischen und dynamischen (sozialen) Spielen
Spiele fungieren als sozialer Integrationsmechanismus		
Spiele setzen Grenzen, um als Spiele erkennbar zu bleiben	Kooperationsspiele weisen Möglichkeiten und Grenzen auf, die durch die Unternehmensstruktur geprägt sind	Durch Definition und Abgrenzung von Spielen wird Komplexität eingegrenzt

<p>Organisationale Spiele haben immer einen Zweck und verlangen nach einer Entscheidung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spielanlass: Problem</li> <li>- Entscheidung: kommunizierte Problemlösung</li> <li>- Spielstruktur: Problemlösungsprozess</li> </ul>	<p>Der Einsatz von Spielen als Innovation und /oder der Einsatz von Spielen in innovativen Unternehmensfeldern kann einen kulturellen Wandel begünstigen</p>	<p>Der Einsatz von Spielen als Innovation und /oder der Einsatz von Spielen in innovativen Unternehmensfeldern kann einen kulturellen Wandel begünstigen</p>
<p>Organisationale Spiele haben zum Ziel, Spielergebnisse für die Organisation nutzbar zu machen</p>		<p>Entwicklung sozialer Lösungen als Spielergebnis unter Berücksichtigung der Unternehmensziele</p>
<p>Spiele enthalten formale und informelle Strukturen, die jeweils bestimmten Regeln unterliegen</p>	<p>Auf formaler Ebene erhalten Spiele die Legitimation, die Unternehmensstabilität zu fördern; auf informeller Ebene sind Spiele ein dynamischer Faktor, um die Kommunikations-, Lern- und Wissenskultur zu verändern</p>	
<p>Die Spielregeln passen sich den unterschiedlichen Spielsituationen an</p>		<p>Mit dem Spielbeginn erhöht sich die Komplexität</p>
<p>Spiele sind an die Handlungen ihrer Akteure gebunden</p>	<p>Akteure können in Spielen Rollen erproben, ohne für ihr abweichendes Verhalten bestraft zu werden</p>	<p>Reflexion und Unsicherheitsabsorption im Kontext von Spielen durch Akteure</p>
<p>Die Einbindung emotionaler und rationaler Verhaltensweisen von Akteuren stärkt den organisationalen Integrationsaspekt von Spielen</p>		
<p>In Organisationen gibt es ein Metaspiel, das alle operativen Spiele integriert</p>		
<p>Spiele in Organisationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metaspiel</li> <li>- Routinespiel</li> <li>- Machtspiel</li> </ul>	<p>Spiele in Organisationen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>adventure game</i></li> <li>- Kooperationsspiel</li> <li>- taktisches Spiel</li> </ul>	<p>Spiele in Organisationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schachspiel</li> <li>- Defensivspiel</li> <li>- Glücksspiel</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausweichspiel</li> <li>- Interaktionsspiel</li> <li>- Konfrontationsspiel</li> <li>- Politisches Spiel</li> <li>- Defensivspiel</li> <li>- Offensivspiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rollenspiel</li> <li>- Verwandlungsspiel</li> <li>- unfreies Spiel</li> <li>- <i>serious game</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategisches Spiel</li> <li>- taktisches Spiel</li> </ul>
<b>Kategorie Spiele, Unterkategorie Metaspiel</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Das Metaspiel bildet den Rahmen für die in der Organisation stattfindenden Spiele		
Das Metaspiel steht für organisationale Stabilität		
Das Metaspiel ist in organisationale Dynamik eingebunden		
Das Metaspiel stabilisiert die Organisation im Wandlungsprozess und wandelt Veränderungsprozesse in Stabilität		
<b>Kategorie Spiele, Unterkategorie Routinespiel</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Indikatoren für Routinespiele sind:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Komplexität</li> <li>- klare Kompetenzzuweisung</li> <li>- bekannte Hierarchiestrukturen</li> <li>- bekannter Spielkontext</li> </ul>		



- bekannte Strategien		
<b>Kategorie Spiele, Unterkategorie Machtspiel</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
<p>Indikatoren für Machtspiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Komplexität</li> <li>- Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrutierung von Akteuren</li> <li>- Tauschbeziehungen</li> <li>- Kettenbildung</li> </ul> </li> <li>- bewusste Strukturierung von Abhängigkeitsbeziehungen</li> </ul>	<p>Indikatoren für taktische Spiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mittlere Komplexität</li> <li>- Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrutierung von Akteuren</li> <li>- Tauschbeziehungen</li> </ul> </li> <li>- bewusste Strukturierung von Vorgehensweisen zwecks Manipulation anderer Akteure</li> </ul>	<p>Indikatoren für taktische Spiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mittlere Komplexität</li> <li>- Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrutierung von Akteuren</li> <li>- Tauschbeziehungen</li> </ul> </li> <li>- bewusste Strukturierung von Vorgehensweisen zwecks Manipulation anderer Akteure</li> </ul> <p>Indikatoren für Strategiespiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Komplexität</li> <li>- Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beobachtung der Umwelt</li> <li>- Rekrutierung von Akteuren</li> <li>- Tauschbeziehungen</li> <li>- Reflexivität</li> </ul> </li> <li>- strategische Ausrichtung auf Zielerreichung</li> </ul> <p>Indikatoren für Schachspiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Akteure handeln nach bestimmten Spielregeln</li> <li>- strategische Durchsetzungsstrategien</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- mittlere Komplexität</li> <li>- starke Gewinnorientierung</li> </ul>
<b>Kategorie Spiele, Unterkategorie Ausweichspiel</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
<p>Indikatoren für Ausweichspiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Isolierung von Individuen in der formalen Gruppe</li> <li>- Rückgriff auf formale Strukturen und Regeln <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzierung von Komplexität</li> </ul> </li> <li>- Entwicklung von <i>Ausweichstrategien</i></li> </ul>		
<b>Kategorie Spiele, Unterkategorie Interaktionsspiel</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
<p>Indikatoren für Interaktionsspiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soziale (meistens demokratische) Austauschbeziehungen in formalen und informellen Gruppen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexivität</li> <li>- individuelles und kollektives Lernen</li> </ul> </li> <li>- geringe Komplexität auf formaler Interaktions- und Lernebene</li> <li>- hohe Komplexität auf informeller Interaktions- und Lernebene</li> <li>- Teilsystem von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung</li> </ul>	<p>Indikatoren für Kooperationsspiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- der Aufbau von Interaktionen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Aufbau von Vertrauen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexivität</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- mittlere bis hohe Komplexität auf formaler Interaktions- und Lernebene</li> <li>- mittlere bis hohe Komplexität auf informeller Interaktions- und Lernebene</li> </ul>	

<b>Kategorie Spiele, Unterkategorie Konfrontationsspiel</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
<p>Indikatoren für Konfrontationsspiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- partizipatorische Austauschbeziehungen in formalen und informellen Gruppen</li> <li>- Reflexivität im Rahmen von Auseinandersetzungen mit Akteuren anderer Spiele <ul style="list-style-type: none"> <li>- mittlere Komplexität</li> <li>- Kompromissfindung</li> </ul> </li> <li>- Einführung neuer Spielregeln in bestehende Spiele</li> <li>- gegebenenfalls Aufbau von Alternativspielen</li> </ul>		
<b>Kategorie Spiele, Unterkategorie Politisches Spiel</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
<p>Indikatoren für politische Spiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Komplexität</li> <li>- intransparente Gestaltung des Spielverlaufs und der Spielergebnisse <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexionsvermögen politischer Akteure</li> </ul> </li> <li>- strategische Einbindung Anderer in das politische Handeln auf Mikroebene</li> </ul>	<p>Indikatoren für Rollenspiele und Verwandlungsspiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Komplexität</li> <li>- vermeintlich transparente Gestaltung von Funktionen mit dem Ziel den Spielverlauf und Spielergebnisse intransparent zu halten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexivität</li> </ul> </li> <li>- strategische Einbindung der eigenen Person / des eigenen Kollektivs in politische Handlungen</li> </ul>	

<b>Kategorie Spiele, Unterkategorie Defensivspiel</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
<p>Indikatoren für Defensivspiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einhaltung formaler Regeln</li> <li>- Verhandlungsführung auf formaler Basis</li> <li>- Schutz des eigenen Handlungsspielraums <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apathie</li> </ul> </li> <li>- stillschweigendes Zusammenspiel</li> <li>- überwiegend defensive Strategien</li> <li>- geringe bis mittlere Komplexität</li> </ul>	<p>Indikatoren für Unfreie Spiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erzwungene Teilnahme von Akteuren</li> <li>- Schutz des eigenen Handlungsspielraums <ul style="list-style-type: none"> <li>- Widerstand</li> <li>- mittlere Komplexität</li> </ul> </li> </ul>	<p>Indikatoren für Defensivspiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einhaltung formaler Regeln</li> <li>- Verhandlungsführung auf formaler Basis</li> <li>- Schutz des eigenen Handlungsspielraums <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apathie</li> </ul> </li> <li>- stillschweigendes Zusammenspiel</li> <li>- überwiegend defensive Strategien</li> <li>- geringe bis mittlere Komplexität</li> </ul>
<b>Kategorie Spiele, Unterkategorie Offensivspiel</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
<p>Indikatoren für offensive Spiele sind:</p> <p>Bewegung auf formaler und informeller Ebene</p> <p>Kooperationsoffenheit und Konfliktoffenheit</p> <p>überwiegend offensive Strategien</p> <p>mittlere bis hohe Komplexität</p>	<p>Indikatoren für <i>adventure games</i> und <i>serious games</i> sind:</p> <p>Erproben von Verhaltensweisen</p> <p>Kooperationsoffenheit und Konfliktoffenheit</p> <p>überwiegend offensive Strategien</p> <p>mittlere bis hohe Komplexität</p>	

<b>Kategorie Spiele, Unterkategorie Glücksspiel</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
		Indikatoren für Glücksspiele: <ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Möglichkeit der Beeinflussung durch Akteure               <ul style="list-style-type: none"> <li>- mittlere bis hohe Komplexität</li> <li>- ungewisser Spielverlauf,</li> </ul> </li> <li>- zufallsabhängige Spielergebnisse</li> </ul>

<b>Kategorie Strategie</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Spielstrategien strukturieren das Handeln der Akteure hinsichtlich der Zielerreichung	Modelle entwickeln, die den Erfolg aufzeigen	Annäherung an PE und Unternehmensleitung
Strategische Ziele sind Bestandteil der Unternehmensstrategie	Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie	Auseinandersetzung mit Unternehmensspielen
Strategien sind flexibel und können der Zielerreichung angepasst werden	Anlehnung von Strategien an die Unternehmenswertschöpfungskette	Strategische Ausrichtung von Bildungsstrategien an der Unternehmenswertschöpfungskette in Verbindung mit strategischen Kommunikationsprozessen
Strategische Handlungen sind vom Spielverlauf abhängig; ihre Akteure müssen fähig sein, strategisches Verhalten neuen Spielsituationen anzupassen		
Das System setzt Vertrauen in strategische Handlungen von Akteuren		Unterstützung strategischer Entscheidungsprozesse der Unternehmensleitungsebene
Strategie relevante Schnittstellen (z. B. zur Umwelt) mit Relais zu besetzen	Strategisch relevante Unternehmenspositionen zu besetzen	Externe PartnerInnen (ausserhalb der Bildungsabteilung) suchen
Beim strategischen Denken wird auf Erfahrungen und Erlebnisse zurückgegriffen	Als Erfolgsfaktor wird die Fähigkeit zum strategischen und systemischen Denken von Bildungsakteuren gewertet	

<b>Kategorie Strategie, Unterkategorie Gewinnstrategie</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Annahme organisationale Strategien sind auf die dauerhafte Positionierung von Unternehmen am Markt ausgerichtet; die Generierung von Gewinnstrategien gilt als Erfolgsfaktor		
Organisationen definieren eine begrenzte Anzahl von Gewinnstrategien		
Nicht jedes Organisationsmitglied kann aktiv an Gewinnstrategien beteiligt sein		
Gewinnstrategien sind in organisationale Spielkontexte eingebunden		
In Spielen wird die Komplexität durch Reflexivität erhöht: erfolgt die Unsicherheitsabsorption in Anlehnung an die Gewinnstrategie, wird sie zum Erfolgsgaranten des Spiels		
<b>Kategorie Strategie, Unterkategorie Veränderungsstrategie</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Veränderungsstrategien initiieren einen messbaren Wandel gegenüber der Ausgangssituation	Teilweise Initiierung offensiver, auf Veränderung ausgerichteter Strategien durch Bildungsabteilungen	Entwicklung offensiver, auf Veränderung ausgerichteter Strategien durch Bildungsabteilungen
Veränderungsstrategien stoßen organisationale Lernprozesse an		Marketing und Werbung als Strategie zwecks Erhöhung der Akzeptanz innovativer Bildungsdienstleistungen

Eine erfolgreiche Veränderungsstrategie beinhaltet das Einwirken auf Menschen und die Veränderung von organisationalen Strukturen		Gestaltung von Selbstdarstellungen, die in der Fremdin-terpretation positive Auslegung finden
Eine Veränderungsstrategie hat die spezifischen Merkmale von Spielen und des zu verändernden (Akteurs-)Systems zu berücksichtigen		Entwicklung von Veränderungsstrategien durch Bil-dungsakteure
Die Umsetzung und Wirksamkeit von Veränderungsstra-tegien begründen sich aus der sozialen Innovation		
<b>Kategorie Strategie, Unterkategorie Strategie des Wandels</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Organisationaler Wandel und sozialer Wandel haben einen interdependenten Bezug	Entwicklung von Bildungsstrategien und ihrer Teilstrate-gien (z. B., Qualifizierungsstrategie, E-Learning-Strategie)	Berücksichtigung der <i>human resources</i> -Strategie durch Bildungsabteilungen
Soziale Innovationen entstehen auf Basis bekannter sozialer Konstruktionen; durch den gezielten Eingriff von Akteuren werden Lösungsorientierte soziale Kon-texte arrangiert, die eine Verbesserung zur Ausgangssi-tuation darstellen		
Innovative Strategien haben zum Ziel: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lernprozesse zu initiieren</li> <li>- Handlungssysteme zu reformieren</li> <li>- Die Bereitschaft von Akteuren zu fördern, Bezugsfähigkeiten zu neuen Konstrukten kollektiven Handelns herzustellen, zu profi-lieren und zu reflektieren</li> </ul>		



Innovative Strategien erhöhen die Komplexität innerhalb und zwischen Spielen; in einem zweiten Schritt erfolgt die Reduktion von Komplexität, um Reformen in Strukturen und Handlungssystemen zu implementieren		
Technische Innovationen beruhen auf der Basis (materieller) Produktinnovationen		
Strategien technischer Innovationen definieren Maßnahmen, die die Reduktion und Selektion sehr komplexer Sachverhalte durch Technisierung ermöglichen		
Technische Innovationen und soziale Innovationen können eine interdependente Beziehung eingehen		
Strategien des Wandels beinhalten Innovationsstrategien, die das systemische Denken fördern und Zukunftsvisionen schaffen		
Strategien des Wandels stehen im Kontext von Lernprozessen zur Unterstützung der Unternehmensstrategie	Strategie der Selbstdarstellung: Lern- und Wissensprozesse initiieren, zu denen es wenig Erfahrungswerte gibt, und mit der Unternehmensleitung und /oder dem Personalvorstand kommunizieren	Entwicklung von Strategien zwecks zukunftsweisender Lern- und Wissensprozesse im Sinne einer lernenden Organisation
<b>Kategorie Strategie, Unterkategorie Machtstrategie</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Machtstrategien werden auf formaler Ebene in Hierarchien eingebunden	Mikropolitische Durchsetzungsstrategie zur Beschleunigung von Veränderungsprozessen	
Machtstrategien werden auf informeller Ebene häufig in	Mikropolitische Durchsetzungsstrategie zur Beschleunigung	

Netzwerke eingebunden	gung von Veränderungsprozessen	
In Machtspielen werden unterschiedliche Machstrategien benötigt		
Manipulation von Akteuren durch Kommunikation		Entwicklung von Kommunikationsstrategien zur Unterstützung mikropolitischer Durchsetzungsprozesse
Machtstrategien beinhalten Kommunikationsstrategien		
Machtstrategien passen sich an Spielsituationen an		
Machstrategien verlangen von ihren Akteuren Reflexivität		
Machstrategien beinhalten offensive und defensive Aspekte; der Grad der Ausprägung derselben ist variabel		
Offensive Machtstrategie: - Kommunikation des Machtvorhabens gegenüber anderen Akteuren	Teilweise Initiierung offensiver, auf Veränderung ausgerichteter Strategien durch Bildungsabteilungen	Entwicklung offensiver, auf Veränderung ausgerichteter Strategien durch Bildungsabteilungen
Defensive Machtstrategie: - keine offene Kommunikation des Machtvorhabens gegenüber anderen Akteuren, um sich möglichst lange vor Widerständen zu schützen	Der Einsatz defensiver Strategien zur Erhaltung der Systemstabilität; Innovationen werden nicht vorangetrieben bzw. nicht unterstützt	

<b>Kategorie Strategie, Unterkategorie Vertrauensstrategie</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Ein Grundvertrauen findet sich in Organisationen auf systemischer und personaler Ebene		Entwicklung von Präsentationsstrategien durch Bildungsabteilungen
Vertrauen ist an zeitliche, sachliche und soziale Expertise gebunden		Strategie der Darstellung von Expertise, Reputation und Autorität von Bildungsabteilungen gegenüber <i>mächtigeren Akteuren</i> des Unternehmens
Vertrauensstrategien setzen auf die Erfüllung eigener und fremder Erwartungshaltungen		
Vertrauensstrategien zeichnen sich aus durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>- einen hohen Grad an Transparenz</li> <li>- den Einbezug und die Mitwirkung beteiligter Akteure</li> </ul>		
Einmal erlangtes Vertrauen erhält einen Vertrauensspielraum		
Das Systemvertrauen beruht auf erlerntem Vertrauen und unterliegt einer hohen Nachhaltigkeit		
<b>Kategorie Strategie, Unterkategorie Rationale Strategie</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Die Definition rationaler Strategien erfolgt anhand von Kenntnissen der Rahmenbedingungen von Spielen		

In Auseinandersetzung mit den Unsicherheitszonen der für sie relevanten Unternehmensspiele entwickeln Akteure rationale Strategien		
Rationale Strategien unterstützen andere Strategietypen		
Rationale Strategien können unterschiedliche Gestaltungsformen annehmen, z. B. kooperative oder aggressive		
Rationale Strategien werden immer bewusst, aufgrund von Annahmen über ein jeweiliges Spiel, von Akteuren platziert		
Rationale Strategien sind spezifische Strategien, die auf logischen Schlussfolgerungen beruhen		

<b>Kategorie System</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Luhmann, soziale Systeme: autopoietisch, selbstreferenziell, Unterscheidung, Beobachtung, Differenz	Umwelt als Einflussfaktor auf das Unternehmen	Umwelt als Einflussfaktor auf das Unternehmen
Komplexität: die Zahl der Möglichkeiten, die durch Systembildung ermöglicht wird	Filterung von Komplexität in Ausrichtung an der Unternehmenswertschöpfungskette	Gestaltung von Innovationen
Die Organisation filtert die Komplexität der Umwelt in Hinblick auf die Erreichung ihrer organisationalen Ziele	Unternehmen werden von Bildungsabteilungen als System begriffen, das sich an der klassischen Wertschöpfungskette Einkauf, Produktion und Vertrieb ausrichtet	Handlungen, die in Unternehmen durchgeführt werden, sind auf Gewinnmaximierung ausgerichtet
Die Beziehung zwischen System und Umwelt wirkt sich auf die internen und externen organisationalen Strukturen und Prozesse aus	Das Systemverständnis prägt die Unternehmensstruktur; die Struktur prägt das Selbstverständnis und den Stellenwert von Bildungsabteilungen	Der Branchenbezug von Unternehmen hat Auswirkungen auf die interne Entwicklung von Bildungsarbeit
Unter Komplexität wird die Zahl der Möglichkeiten, die durch Systembildung ermöglicht wird, verstanden	Perspektivenerweiterung und Neupositionierung von Bildungsabteilungen	Das In-Kontakt-Treten von Unternehmen mit der Umwelt erhöht die Komplexität der individuellen und kollektiven Prozesse
Die Reduktion von Komplexität bedeutet Entscheidung und Selektion	Bildungsabteilungen haben Schwierigkeiten bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	Die Notwendigkeit einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit zur Reduktion von Komplexität wächst
Den Sinn für Entscheidungen liefern neue Informationen	Die Entwicklung von Indikatoren zur Messung der Nachhaltigkeit von Lern- und Wissensprozessen unterstützt Entscheidungen über die Einschätzung des Wertes von Bildung in Unternehmen	

Lern- und Wissensprozesse sind für Organisationen zweckdienlich, wenn sie eine verbesserte Alternative zur Ausgangssituation darstellen	Bildungsabteilungen können als Auslöser von Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen dienen, wenn es ihnen gelingt, Lern- und Wissensprozesse im Sinne einer lernenden Organisation zu arrangieren	
	Herausforderung für Bildungsabteilungen: Wissensmanagement in Unternehmen abteilungsübergreifend zu organisieren und um soziale Komponenten zu erweitern	
<b>Kategorie System, Unterkategorie Systemisches Denken</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Systemisches Denken ist geprägt durch Exklusion und Inklusion	Wissensmanagement reduziert Komplexität von Wissen und bietet Raum für Steigerung von Komplexität	Wissensmanagement reduziert Komplexität von Wissen und bietet Raum für Steigerung von Komplexität
Wandel und Entscheidung sind systemisch	Verstärkter Wandel bisheriger Denkmuster von Bildungsverantwortlichen und Fachvorgesetzten	Verstärkter Wandel bisheriger Denkmuster von Bildungsverantwortlichen und Fachvorgesetzten
Bei der Entwicklung der Zukunftsperspektive kann auf bekannte Ressourcen zurückgegriffen werden; die Gestaltbarkeit derselben ist systemisch denkbar		
Systemische Interaktionen ermöglichen die Entwicklung neuer Ressourcen	Herausforderung für Bildungsabteilungen:  - die Gestaltung von Wissensmanagement als Ressource, die einen Wertschöpfungsbeitrag für Unternehmen leisten kann	Wenn Technologie als Auslöser für Veränderungsprozesse dient, die sozialen Innovationen und die Prozessinnovationen zu integrieren
Selbstdarstellungen als Ergebnis systemischer Reflexionsprozesse	Selbstdarstellungen von Bildungsabteilungen als Ergebnis von Reflektion Prozessen	Selbstdarstellungen von Bildungsabteilungen als Ergebnis von Reflektion Prozessen

<b>Kategorie System, Unterkategorie Kultur</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Ein Wandel der Organisationskultur wird oft aus einem gesellschaftlichen Wertewandel induziert		
Die Organisationskultur stellt das politische und kulturelle Konstrukt eines Unternehmens dar		
Die Organisationskultur unterstützt Handlungssysteme	Die Unternehmenskultur ist entscheidend für das Selbstverständnis von Bildungsabteilungen	Die Unternehmenskultur hat Auswirkungen auf verschiedene Handlungssysteme
Die Organisationskultur basiert auf expliziten Werten und Entscheidungen sowie auf nicht entschiedenen Entscheidungen	Das kulturelle Selbstverständnis von Bildungsabteilungen wird überwiegend negativ wahrgenommen:  - <i>Kultur des Nicht-Entscheidens</i>	Das kulturelle Selbstverständnis von Bildungsabteilungen ist kritisch und negativ geprägt
Die Organisationskultur dient als Rückzugs- und Schutzraum; sie kann ein Hindernis für Innovationen darstellen	Geringe Innovationskultur von Bildungsabteilungen	Bereichskulturen können innovative betriebliche Bildungsangebote beeinträchtigen
Lernprozesse und Wissensprozesse können die Organisationskultur verletzen und verändern	Die Bildungskultur in Unternehmen wird von Regulierungen und Zertifizierungen geprägt, die die Entwicklung innovativer Handlungsweisen erschweren	Herausforderung für Bildungsabteilungen: Unternehmensbereiche stärker vernetzen, um Barrieren abzubauen und die Unternehmenskultur zu verändern
<i>Outsourcing</i> und Inklusion stellen Kulturbrüche dar, aus denen Kulturveränderungen hervorgehen können		

<b>Kategorie Veränderung</b>		
<i>Theoretische Sicht</i>	<i>Sicht der externen Experten</i>	<i>Sicht der internen Experten</i>
Veränderungen in Organisationen beinhalten Veränderungen von Machtverhältnissen	Partizipation von Bildungsabteilungen durch die Gestaltung und Steuerung von Lern- und Wissensprozessen, die soziale Veränderungsprozesse wertschätzend und unterstützend begleiten	Partizipation von Bildungsabteilungen durch zunehmende Übernahmetendenz von Beratungs- und Steuerungsleistungen hinsichtlich Prozessinnovationen
Um Änderungsvorhaben umzusetzen müssen Handlungssysteme mobilisiert werden	Mögliche Veränderung von Bildungsstrategien unter der Zielrichtung der nachhaltigen Verhaltensveränderung von Menschen	Bildungsabteilungen: Überprüfung und Modifikation des eigenen Verhaltens im Rahmen von Reflexionsprozessen
Veränderungsstrategie beinhaltet Komponenten personaler und organisationaler Entwicklung	Lernende Organisation	Bildungsabteilungen berühren Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
Für die Gestaltung tatsächlicher Veränderungen durch Akteure sind Systemkenntnisse zwingend notwendig	Personalentwicklung und Bildungsabteilungen als Moderatoren schneller Entscheidungen	Veränderungsprozess muss <i>top down</i> gesteuert werden
VeränderungsmanagerInnen schaffen Relais, denen sie einen Teil der Animation und Steuerung des Prozesses übertragen können	Ausbau von <i>changemanagement</i> -Kompetenzen	Umgang mit Widerstand und Wertschätzung anderer Akteure
<p>Auslöser von Veränderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wertewandel der Umwelt</li> <li>- technische Innovationen</li> <li>- soziale Innovationen</li> </ul>	Um sozialen Wandel in Unternehmen zu gestalten, werden in der Regel technische Innovationen aufgesetzt; die sich aus diesen technologischen Erfordernissen ergebenden Verhaltensveränderungen von Akteuren legitimieren den sozialen Wandel	Veränderungen in Unternehmen werden als soziale Veränderungsprozesse und technische Innovationen verstanden



Den Widerstand gegen Veränderungen als rationalen Einwand aufgreifen und bewerten	Die Auseinandersetzung mit Widerständen, die häufig in der bisher gelebten Kultur verankert sind	
---	--	--

## Interviewleitfaden für interne ExpertInnen

Nr.	Kategorie	Frage
1.	Einleitung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dissertation an der Universität Duisburg Essen</li> <li>2. Anonymität</li> <li>3. Ziel der Befragung: Wirkung von Mikropolitik in Unternehmen bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement</li> </ol>
2.	Persönliche Angaben: Kontext und Kompetenzprofil	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Ihre Ausbildung</li> <li>5. Unternehmenszugehörigkeit seit ...</li> <li>6. Funktion in der Sie für das Unternehmen tätig sind.</li> <li>7. Aufgaben und Erfahrungen zu E-Learning und Wissensmanagement sind.</li> <li>8. Ihr Verständnis von E-Learning und Wissensmanagement</li> </ol>
3.	Weiterbildungsabteilungen in Großunternehmen	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Stellenwert der Weiterbildungsabteilung in den Kundenunternehmen.</li> <li>10. Selbstverständnis der Weiterbildungsabteilung in den Kundenunternehmen.</li> <li>11. Strategische Positionierung der Weiterbildungsabteilung in den Kundenunternehmen.</li> <li>12. Verständnis der Weiterbildungsabteilung von E-Learning und Wissensmanagement in den Kundenunternehmen.</li> </ol>
4.	Aktuelle Innovationen und Gestaltungsfaktoren von E-Learning und Wissensmanagement	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Gestaltungsfaktoren: (zum Beispiel Trainer, Lerner, weitere Akteure, Technik) der Weiterbildungsabteilungen in den Kundenunternehmen.</li> <li>14. Aktuelle Veränderungen (zum Beispiel Kosten, Globalisierung) bei der Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen in den Kundenunternehmen.</li> <li>15. Kooperationen, Projekte der Weiterbildungsabteilung mit den Fachabteilungen in den Kundenunternehmen.</li> </ol>
5.	Formale und informelle Strukturen im Kundenunternehmen (System)	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Welche Rolle spielt die Formalstruktur bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement im Kundenunternehmen?</li> <li>17. Welche Rolle spielen informelle Strukturen bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement im Kundenunternehmen.</li> </ol>

6.	Handelnde Abteilungen und Verhandlungsprozesse (Handlungssystem)	<p>18. Wer sind die Interaktionspartner bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement? Welche Abteilungen, Segmente, Organisationsmitglieder spielen eine entscheidende Rolle?</p> <p>19. Liegt ein gemeinsames Verständnis von E-Learning und Wissensmanagement vor?</p> <p>20. Gestalten sich Verhandlungsprozesse eher explizit oder implizit (formal oder informell)?</p> <p>21. Welche Rolle spielen strategische Tausch- und Machtprozesse bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement?</p>
7.	Politische Verantwortung und Interessen an Veränderungen (Politik)	<p>22. Wer ist politisch verantwortlich für die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement?</p> <p>23. Haben alle Akteure (in Bezug auf die Innovation) ein (gemeinsames) Interesse an der Umstrukturierung des Handlungsfeldes?</p> <p>24. Welche politische Bedeutung messen Sie dieser Veränderung zu?</p>
8.	Macht versus Kooperation  Macht	<p>25. Wird die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement eher durch Machtbeziehungen oder durch Kooperationsbeziehungen bestimmt?</p> <p>26. Wie werden in diesem Zusammenhang Verhandlungsspielräume strukturiert:</p> <p>27. Durch Formale Vorschriften</p> <p>28. Durch Informelle Regeln</p> <p>29. Welche weiteren Aspekte spielen eine Rolle: Expertenwissen Information Kommunikation Organisation der Umwelt (Segmente)</p> <p>30. Sind Weiterbildungsabteilungen an der Definition von Zielen bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement beteiligt?</p>

9.	Strategien der Einführung und der Veränderung  (Strategie)	<p>31. Welchen Strategien messen Sie (Abteilungsübergreifend) eine besondere Bedeutung bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement zu:</p> <p>32. Aggressivität</p> <p>33. Apathie und Nichtteilnahme</p> <p>34. Defensive Strategie</p> <p>35. Gewinnstrategie</p> <p>36. Mehrheitsstrategie</p> <p>37. Minderheitsstrategie</p> <p>38. Offensive Strategie</p> <p>39. Veränderungsstrategie (als politisches Unterfangen)</p> <p>40. Welche Strategien haben sich (Abteilungsübergreifend) bewährt?</p> <p>41. Welche Rolle(n) nehmen Sie als strategischer Akteur ein?</p> <p>42. Welche Strategie(n) gefährdet(n) Veränderungsprozesse?</p>
10.	Ausgestaltung als Spiel  (Spiele)	<p>43. Welche „Spiele“ spielen in Ihrer Organisation hinsichtlich der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement (zwischen den Abteilungen) eine besondere Rolle:</p> <p>Ausnahmespiele</p> <p>Ausweichspiele</p> <p>Erfolgsspiele</p> <p>Geschlossene Spiele</p> <p>Interaktionsspiele</p> <p>Konfrontationsspiele</p> <p>Kooperationsspiele</p> <p>Lernspiele</p> <p>Machtspiele</p> <p>Offene Spiele</p> <p>Risikospiele</p> <p>Schutzspiele</p> <p>Sozialisationsspiele</p> <p>Spiele gegen das System</p> <p>44. Spiele mit dem System</p> <p>45. Welche der oben aufgeführten Spiele würden sich in Ihrer Organisation in einem Meta-Spiel einfügen?</p>

11.	Umgang mit Unsicherheit und Problemen  (Probleme/Ungewissheiten)	<p>46. Wie werden aus Ihrer Sicht Veränderungsprozesse in Ihrer Organisation definiert:  Als „Wette“ auf eine ungewisse Zukunft  Als Technologische Innovation  Als Sozialer Wandel</p> <p>47. Ist Ihre Abteilung an der Definition von Problemen und Ungewissheiten bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement beteiligt?</p> <p>48. Wird die Richtung der Entscheidung Abteilungsübergreifend konstruiert?</p> <p>49. Werden gegebenenfalls Ausweichbeziehungen hergestellt?</p> <p>50. Welchen Stellenwert nehmen Probleme/Ungewissheiten in Ihrer Organisation als „Spielführer“ ein?</p>
12.	Die einzelnen Akteure und ihre Rollen  (Akteur)	<p>51. Welche Akteur Systeme spielen bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement eine Rolle?</p> <p>52. Sind diese Akteur Systeme eher politisch oder fachlich ausgerichtet?</p> <p>53. Welche Akteure spielen die bedeutendste Rolle:  Changemanager  Innovator  Integrator  Machtpromotor</p>
13.	Technikinnovation oder sozialer Wandel  (Wandel)	<p>54. Wird die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Ihrer Organisation als Technologische Innovation oder als Sozialer Wandel begriffen?</p> <p>55. Wird der Veränderungsprozess als Krise oder Chance verstanden?</p> <p>56. Welche Ressourcen werden für die Steuerung des Veränderungsprozesses benötigt?</p> <p>57. Fühlen sich Abteilungen benachteiligt?</p> <p>58. Ist mit dem Veränderungsprozess ein kollektiver Lernprozess verbunden?</p>

14.	Der Veränderungsprozess  (Veränderung)	<p>59. Werden Veränderungsprozesse bezüglich der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Ihrer Organisation überwiegend positiv oder überwiegend negativ betrachtet?</p> <p>60. Wer entscheidet über den Veränderungsprozess bezüglich der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement?</p> <p>61. Wer realisiert den Veränderungsprozess bezüglich der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement?</p> <p>62. Wie werden „Widerstände gegen die Veränderung“ wahrgenommen:</p> <p>63. Als Scheitern des Änderungsvorhabens</p> <p>64. Als Hinweis über die Realität des zu strukturierenden Feldes</p>
15.	Die Funktion von Innovationen  (Innovation)	<p>65. Bilden sich durch den Innovationsprozess Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement „neue Eliten“ heraus?</p> <p>66. Stabilisiert der Innovationsprozess die Beziehung zwischen den Abteilungen?</p> <p>67. Stellt die Innovation ein Hindernis für gleichzeitige andere Innovationen dar?</p>
16.	Allgemeine Einschätzung	<p>68. Wie beurteilen Sie insgesamt die Bedeutung von Mikropolitik für die erfolgreiche Einführung von E-Learning und Wissensmanagement?</p> <p>69. Welche anderen wichtigen Faktoren haben einen höheren Stellenwert?</p> <p>70. Können Sie mir noch Empfehlungen für andere Experten nennen.</p> <p>71. Herzlichen Dank!</p>

## Interviewleitfaden für externe ExpertInnen

Nr.	Kategorie	Frage
1.	Einleitung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dissertation an der Universität Duisburg Essen</li> <li>2. Anonymität</li> <li>3. Ziel der Befragung: Wirkung von Mikropolitik in Unternehmen bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement</li> </ol>
2.	Persönliche Angaben: Kontext und Kompetenzprofil	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Ihre Ausbildung</li> <li>5. Unternehmenszugehörigkeit seit ...</li> <li>6. Funktion in der Sie für das Unternehmen tätig sind.</li> <li>7. Aufgaben und Erfahrungen zu E-Learning und Wissensmanagement sind.</li> <li>8. Ihr Verständnis von E-Learning und Wissensmanagement</li> </ol>
3.	Weiterbildungsabteilungen in Großunternehmen	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Stellenwert der Weiterbildungsabteilung in Kundenunternehmen.</li> <li>10. Selbstverständnis der Weiterbildungsabteilung in Kundenunternehmen.</li> <li>11. Strategische Positionierung der Weiterbildungsabteilung in Kundenunternehmen.</li> <li>12. Verständnis der Weiterbildungsabteilung in Kundenunternehmen von E-Learning und Wissensmanagement.</li> </ol>
4.	Aktuelle Innovationen und Gestaltungsfaktoren von E-Learning und Wissensmanagement	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Gestaltungsfaktoren: (zum Beispiel Trainer, Lerner, weitere Akteure, Technik) der Weiterbildungsabteilungen in Kundenunternehmen.</li> <li>14. Aktuelle Veränderungen (zum Beispiel Kosten, Globalisierung) bei der Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen in Kundenunternehmen.</li> <li>15. Kooperationen, Projekte der Weiterbildungsabteilung mit den Fachabteilungen in Kundenunternehmen.</li> </ol>
5.	Formale und informelle Strukturen im Kundenunternehmen (System)	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Welche Rolle spielt die Formalstruktur bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Kundenunternehmen?</li> <li>17. Welche Rolle spielen informelle Strukturen bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Kundenunternehmen?</li> </ol>

6.	Handelnde Abteilungen und Verhandlungsprozesse (Handlungssystem)	<p>18. Wer sind die Interaktionspartner bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Kundenunternehmen? Welche Abteilungen, Segmente, Organisationsmitglieder spielen eine entscheidende Rolle?</p> <p>19. Liegt ein gemeinsames Verständnis von E-Learning und Wissensmanagement in Kundenunternehmen vor?</p> <p>20. Gestalten sich Verhandlungsprozesse in Kundenunternehmen eher explizit oder implizit (formal oder informell)?</p> <p>21. Welche Rolle spielen strategische Tausch- und Machtprozesse bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Kundenunternehmen?</p>
7.	Politische Verantwortung und Interessen an Veränderungen (Politik)	<p>22. Wer ist in Kundenunternehmen politisch verantwortlich für die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement?</p> <p>23. Haben alle Akteure in Kundenunternehmen (in Bezug auf die Innovation) ein (gemeinsames) Interesse an der Umstrukturierung des Handlungsfeldes?</p> <p>24. Welche politische Bedeutung messen Sie dieser Veränderung in Kundenunternehmen zu?</p>
8.	Macht versus Kooperation  Macht	<p>25. Wird die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Kundenunternehmen eher durch Machtbeziehungen oder durch Kooperationsbeziehungen bestimmt?</p> <p>26. Wie werden in Kundenunternehmen in diesem Zusammenhang Verhandlungsspielräume strukturiert:</p> <p>27. Durch Formale Vorschriften</p> <p>28. Durch Informelle Regeln</p> <p>29. Welche weiteren Aspekte spielen eine Rolle: Expertenwissen Information Kommunikation Organisation der Umwelt (Segmente)</p> <p>30. Sind Weiterbildungsabteilungen in Kundenunternehmen an der Definition von Zielen bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement beteiligt?</p>



9.	Strategien der Einführung und der Veränderung  (Strategie)	<p>31. Welchen Strategien messen Sie in Kundenunternehmen (Abteilungsübergreifend) eine besondere Bedeutung bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement zu:</p> <p>32. Aggressivität</p> <p>33. Apathie und Nichtteilnahme</p> <p>34. Defensive Strategie</p> <p>35. Gewinnstrategie</p> <p>36. Mehrheitsstrategie</p> <p>37. Minderheitsstrategie</p> <p>38. Offensive Strategie</p> <p>39. Veränderungsstrategie (als politisches Unterfangen)</p> <p>40. Welche Strategien haben sich (Abteilungsübergreifend) bewährt?</p> <p>41. Welche Rolle(n) nehmen Sie als strategischer Akteur ein?</p> <p>42. Welche Strategie(n) gefährdet(n) Veränderungsprozesse?</p>
10.	Ausgestaltung als Spiel  (Spiele)	<p>43. Welche „Spiele“ spielen in Kundenunternehmen hinsichtlich der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement (zwischen den Abteilungen) eine besondere Rolle:</p> <p>Ausnahmespiele</p> <p>Ausweichspiele</p> <p>Erfolgsspiele</p> <p>Geschlossene Spiele</p> <p>Interaktionsspiele</p> <p>Konfrontationsspiele</p> <p>Kooperationsspiele</p> <p>Lernspiele</p> <p>Machtspiele</p> <p>Offene Spiele</p> <p>Risikospiele</p> <p>Schutzspiele</p> <p>Sozialisationsspiele</p> <p>Spiele gegen das System</p> <p>44. Spiele mit dem System</p> <p>45. Welche der oben aufgeführten Spiele würden sich in Kundenunternehmen in einem Meta-Spiel einfügen?</p>

11.	Umgang mit Unsicherheit und Problemen  (Probleme/Ungewissheiten)	<p>46. Wie werden aus Ihrer Sicht Veränderungsprozesse in Kundenunternehmen definiert: Als „Wette“ auf eine ungewisse Zukunft Als Technologische Innovation Als Sozialer Wandel</p> <p>47. Welche Abteilungen sind in Kundenunternehmen an der Definition von Problemen und Ungewissheiten bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement beteiligt?</p> <p>48. Wird die Richtung der Entscheidung Abteilungsübergreifend konstruiert?</p> <p>49. Werden gegebenenfalls Ausweichbeziehungen hergestellt?</p> <p>50. Welchen Stellenwert nehmen Probleme/Ungewissheiten in Kundenunternehmen als „Spielführer“ ein?</p>
12.	Die einzelnen Akteure und ihre Rollen  (Akteur)	<p>51. Welche Akteur Systeme spielen bei der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Kundenunternehmen eine Rolle?</p> <p>52. Sind diese Akteur Systeme eher politisch oder fachlich ausgerichtet?</p> <p>53. Welche Akteure spielen die bedeutendste Rolle: Changemanager Innovator Integrator Machtpromotor</p>
13.	Technikinnovation oder sozialer Wandel  (Wandel)	<p>54. Wird die Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Kundenunternehmen als Technologische Innovation oder als Sozialer Wandel begriffen?</p> <p>55. Wird der Veränderungsprozess als Krise oder Chance verstanden?</p> <p>56. Welche Ressourcen werden für die Steuerung des Veränderungsprozesses benötigt?</p> <p>57. Fühlen sich Abteilungen benachteiligt?</p> <p>58. Ist mit dem Veränderungsprozess ein kollektiver Lernprozess verbunden?</p>

14.	Der Veränderungsprozess (Veränderung)	<p>59. Werden Veränderungsprozesse bezüglich der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement in Kundenunternehmen überwiegend positiv oder überwiegend negativ betrachtet?</p> <p>60. Wer entscheidet in Kundenunternehmen über den Veränderungsprozess bezüglich der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement?</p> <p>61. Wer realisiert in Kundenunternehmen den Veränderungsprozess bezüglich der Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement?</p> <p>62. Wie werden in Kundenunternehmen „Widerstände gegen die Veränderung“ wahrgenommen:</p> <p>63. Als Scheitern des Änderungsvorhabens</p> <p>64. Als Hinweis über die Realität des zu strukturierenden Feldes</p>
15.	Die Funktion von Innovationen (Innovation)	<p>65. Bilden sich in Kundenunternehmen durch den Innovationsprozess Gestaltung von E-Learning und Wissensmanagement „neue Eliten“ heraus?</p> <p>66. Stabilisiert der Innovationsprozess in Kundenunternehmen die Beziehung zwischen den Abteilungen?</p> <p>67. Stellt die Innovation in Kundenunternehmen ein Hindernis für gleichzeitige andere Innovationen dar?</p>
16.	Allgemeine Einschätzung	<p>68. Wie beurteilen Sie insgesamt die Bedeutung von Mikropolitik für die erfolgreiche Einführung von E-Learning und Wissensmanagement?</p> <p>69. Welche anderen wichtigen Faktoren haben einen höheren Stellenwert?</p> <p>70. Können Sie mir noch Empfehlungen für andere Experten nennen.</p> <p>71. Herzlichen Dank!</p>

## **Lebenslauf**

Der Lebenslauf ist in der Online-Version aus Gründen des Datenschutzes nicht enthalten.