

**Schriftenreihe Oldenburger Forschungsnetzwerk
Wirtschaft – Recht – Bildung**

Band 2

**Jörg Hammermeister
Bettina Reich
Edgar Rose
(Hrsg.)**

Information – Wissen – Kompetenz



**Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg
2004**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung i.S.d. Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages und der Autoren unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und elektronische Datenverarbeitung.

Verlag / Druck /
Vertrieb:

Bibliotheks- und Informationssystem
der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
(BIS) – Verlag –
Postfach 25 41, 26015 Oldenburg
Tel.: 0441/798 2261, Telefax: 0441/798 4040
e-mail: verlag@bis.uni-oldenburg.de

ISBN 3-8142-0934-6

Inhalt

<i>Geleitwort des Präsidenten</i>	7
<i>Geleitwort des Dekans der Fakultät II</i>	9
<i>Vorwort der Herausgeber</i>	11

Information – Wissen – Kompetenz

<i>Ulrike Gedert</i>	
Wettbewerbswidrigkeit datenschutzrechtlicher Verstöße	17
<i>Britta Alexandra Mester</i>	
Datenschutzrechtliche Aspekte bei der Nutzung von E-Mail am Arbeitsplatz	35
<i>Ulrich Meyerholt</i>	
Informationsrecht und Internet: Ein rechtlicher Rahmen für die Wissensgesellschaft	65
<i>Bettina Reich</i>	
Strategische Markenallianzen – Zukunftsträchtige Impulse in der Markenkommunikation	85
<i>Anne Rubens-Laarmann</i>	
Grundlagen des Beschaffungsmarketing von Medienunternehmen	111

Tobias Weigelt

**Umweltbildung, Nachhaltigkeit und Umweltkommunikation –
Ansätze einer Kommunikationsstrategie für kleine und mittlere
Unternehmen** 139

Information – Wissen – Kompetenz

Jörg Hammermeister

**Bedeutung, Konzeption und Umsetzung eines Wissensmanage-
ments für Consumer Insights im intelligenten Unternehmen
– Am Beispiel der Kraft Foods Deutschland GmbH** 161

Julia Kastrup

**Strukturierte Online-Diskussion – Eine Möglichkeit
zur Beförderung von Umweltkommunikation?** 193

Edgar Rose

**Die „offene Methode der Koordinierung“ – Europäisches
„soft law“ einer wissensorientierten Integrationspolitik** 209

Dietmar Tredop

**Controlling von Wissen – Eine Skizze radikal-konstruktivistischer
Bausteine** 231

Peter Wengelowski

Wissensmanagement – Vielfältige Modelle und Anwendungen 251

Information – Wissen – Kompetenz

Marlen Arnold

Dynamische Fähigkeiten und strategische Flexibilität von Unternehmen im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung 273

Bettina Graue

Gender Kompetenz – Gender mainstreaming in Theorie und Praxis 301

Verena Kehl

Wie bekommen wir bessere Lehrer? – Gedanken zur Notwendigkeit einer Qualifizierungsmaßnahme für Ausbildungslehrer an berufsbildenden Schulen 323

Susanne König und Mette Rehling

Evaluation von Personalentwicklung am Beispiel der „Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräche“ 343

Günter Siehlmann

Berufsbildende Schulen als regionale Kompetenzzentren in der Wissensgesellschaft 367

Anke Truscheit und Marlen Arnold

Organisationales Lernen in NGOs im Rahmen einer Nachhaltigen Entwicklung 383

Autorinnen und Autoren

415

Geleitwort des Präsidenten

Unter dem Titel Information | Wissen | Kompetenz legen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler des Bereiches Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Fakultät II ihren zweiten Sammelband vor, mit dem sie Einblick in ihre Forschungsarbeiten auf Promotions- und Habilitationsebene geben. Der Titel ist nicht nur Ausdruck eines Forschungsfeldes, in dem die Universität Oldenburg und die Fakultät für Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften nicht zuletzt durch die Arbeit ihres wissenschaftlichen Nachwuchses hervorragend positioniert sind. Er steht auch für eine Form des intensiven Austausches zwischen den in diesem Band publizierenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

In einer Zeit, in der strukturierten Formen der Graduiertenausbildung und Nachwuchsförderung eine immer größere Bedeutung zukommt, ist in der Fakultät II auf der Grundlage der Eigeninitiative der jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine Vorstufe von "Graduate School" entstanden, die durch die Vorlage ihres zweiten Sammelbandes die Nachhaltigkeit ihrer Anstrengungen belegt.

Ich würde mich freuen, wenn dieser Sammelband weit ausstrahlt und viele Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zur Nachahmung anregt. In der Fakultät II ist die Idee auf äußerst fruchtbaren Boden gefallen. Die Planungen für den nächsten Sammelband laufen schon auf Hochtouren.

Prof. Dr. Uwe Schneidewind

Präsident der Universität Oldenburg

Geleitwort des Dekans der Fakultät II

Die Scientific Community hat den unter den Leitbegriffen Umwelt | Arbeit | Bildung im vergangenen Jahr erschienenen ersten Band dieser Reihe hervorragend aufgenommen. Die Idee, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des akademischen Mittelbaus der Wirtschaftswissenschaften, der Wirtschaftspädagogik und der Rechtswissenschaften in einem Forschungsnetzwerk der Fakultät zu sammeln und die Forschungsergebnisse über vermeintlich enge Fächergrenzen thematisch aufeinander bezogen in einem Jahresband zu veröffentlichen, ist faszinierend – und erfolgreich. Ermutigt durch die positive Resonanz legt das Forschungsnetzwerk nun den zweiten Jahresband unter den aktuellen Leitbegriffen Information | Wissen | Kompetenz vor.

Wieder liegt die besondere Attraktivität dieses Buches in seinem reizvollen Format des Transfers der Forschungsleistungen. Wie sich die wissenschaftlichen Disziplinen im beginnenden „Digitalen Zeitalter“ den Kernbegriffen Information, Wissen und Kompetenz von verschiedenen Ausgangspunkten her und mit unterschiedlichen Erkenntnisinteressen nähern, macht neugierig und drängt zur Lektüre. Im Forschungsnetzwerk haben die Beiträge bereits zu lebhaften Diskussionen und zu einem regen interdisziplinären Diskurs geführt. Es ist den Herausgebern und den Autorinnen und Autoren zu wünschen, dass sie auch mit diesem Werk in der Fakultät und weit darüber hinaus viele Diskussionen anstoßen.

Die Fakultät Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg freut sich mit seinem kreativen und hoch motivierten Nachwuchs auf das Erscheinen dieses ertragreichen Bandes und unterstützt die weiteren Aktivitäten des vorbildlichen Forschungsnetzwerks auch künftig uneingeschränkt.

Prof. Dr. Jürgen Taeger

Dekan der Fakultät für Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

Vorwort der Herausgeber

*Wissen und Wissenschaft
ist nicht dasselbe.
Wissen ist das Ganze,
Wissenschaft ein Teil.*

Leo N. Tolstoi, Tagebücher (1910)

Das Forschungsnetzwerk Wirtschaft | Recht | Bildung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg startete im Jahre 2003 mit der Publikation seines ersten Bandes, mit dem unter dem Titel Umwelt | Arbeit | Bildung Forschungsergebnisse von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern des Mittelbaus im Bereich Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Fakultät II der Öffentlichkeit präsentiert wurden.

Dieser Ansatz wird mit diesem zweiten Band unter der ebenfalls bewusst offenen gehaltenen Programmatik Information | Wissen | Kompetenz fortgeführt und bringt damit eine Thematik auf die Agenda, deren ausgeprägte Diskussion seit einigen Jahren Ausdruck des *Wandels von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft* ist. Wissensmanagement, (Kern-)Kompetenz, rechtliche Gestaltungsfragen bei zunehmender Informationsverfügbarkeit und -dichte sowie die intensive Bildungsdiskussion sind nur einige Schlagworte für allgegenwärtige Probleme in diesem Kontext auf unternehmerischer und gesellschaftlicher Ebene, die in diesem Buch reflektiert werden. Zielsetzung dieses Bandes ist es deshalb, die Erkenntnisse und Meinungen zu diesem Thema im Bereich des Mittelbaus der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität in ihrer gesamten Vielfalt wiederzugeben.

Wir haben diesen Sammelband entlang der gewählten Thematik unterteilt, die wie ein Spannungsbogen verstanden werden kann. Wissen generiert sich aus verdichteten und entscheidungsrelevanten Informationen. Einzigartige (Kern-)Kompetenzen entspringen einer individuellen und kollektiven Lern- und Wissensbasis. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Herausforderungen und Rahmenbedingungen der Generierung, Entwicklung und nachhaltigen Sicherung dieser Ressourcen und Fähigkeiten mit dem Ziel gelegt, weitere Entwicklungsperspektiven auf dem Weg zu einer Wissensgesellschaft aufzuzeigen. Der Aufbau des Sammelbandes entspricht der im folgenden dargestellten Struktur.

Die *Kategorie Information* setzt sich zu Beginn mit datenschutzrechtlichen Fragestellungen auseinander und wird von Ulrike Gedert mit einem Beitrag zur „Wettbewerbswidrigkeit datenschutzrechtlicher Verstöße“ eröffnet. Dieser problematisiert das Interesse der Wirtschaft an individuellen Daten möglicher Kunden. Britta Mester schließt mit ihrem Artikel „Datenschutzrechtliche Aspekte bei der Nutzung von E-Mail am Arbeitsplatz“ daran an und erörtert, inwieweit auch bei der privaten Nutzung des Internets durch Beschäftigte anfallende Daten durch den Arbeitgeber gespeichert werden dürfen. Unter dem Titel „Informationsrecht und Internet: Ein rechtlicher Rahmen für die Wissensgesellschaft“ führt Ulrich Meyerholt den Themenkomplex Internet fort und diskutiert in seinem Beitrag die Möglichkeiten des Staates, angesichts der grenzüberschreitenden Aktivitäten mächtiger Informations- und Kommunikationsunternehmen eine angemessene Informationsordnung insbesondere für das Internet zu etablieren.

Da mit stetig zunehmenden und komplexer werdenden Informationen nicht nur ein daten- und informationsbezogenes, sondern auch ein kommunikationsbezogenes Verständigungsproblem angesprochen ist, beschäftigt sich Bettina Reich in ihrem Beitrag „Strategische Markenallianzen – Zukunfts-trächtige Impulse in der Markenkommunikation“ mit einer möglichen Antwort der Markenführung auf die zunehmende Informationsüberlastung, denn externe Markenkombinationen können zu einem Information Chunk im Sinne einer Blockbildung von Informationen bei den Konsumenten führen. Anne Rubens-Laarmann greift in ihrem Beitrag „Grundlagen des Beschaffungsmarketing für Medienunternehmen“ die Medien an sich in ihrer Beschaffungs-, Paketierungs- und Weitergabefunktion von Informationen auf. Sie problematisiert dabei im Kern die Frage, inwieweit die Mediengesellschaft in ihrer derzeitigen Gestalt ein Baustein bei der Entwicklung einer Wissenschaftsgesellschaft sein kann, denn im ökonomisierten Mediensystem sind insbesondere publikumsattraktive Inhalte von Interesse. Tobias Weigelt reflektiert abschliessend in dieser Kategorie in seinem Aufsatz „Umweltbildung, Nachhaltigkeit und Umweltkommunikation – Ansätze einer Kommunikationsstrategie für kleinere und mittlere Unternehmen“ das Konstrukt der Umweltkommunikation aus der Perspektive der Umweltbildung und der Nachhaltigkeit und liefert durch eine Synthese der Bereiche Umweltbildung, Umweltkommunikation und Nachhaltigkeit Anknüpfungspunkte für eine zielgruppenspezifische Umweltkommunikationsstrategie am Beispiel von KMU.

Die *Kategorie Wissen* setzt zunächst am Objektbereich Management von Wissen an. Jörg Hammermeister zeigt in seinem Beitrag „Bedeutung, Konzeption und Umsetzung eines Wissensmanagements für Consumer Insights im intelligenten Unternehmen – Am Beispiel der Kraft Foods Deutschland GmbH“ an einem praktischen Beispiel aus der Lebensmittelbranche, dass Marketingprozesse geeignete Ansatzpunkte einer wissensorientierten Perspektive auf operativer Ebene darstellen können, Wissensmanagement sich aber nicht auf Wissenslogistik beschränken darf. Julia Kastrup knüpft in ihrem Beitrag „Strukturierte Online-Diskussion – Eine Möglichkeit zur Beförderung von Umweltkommunikation?“ am Nutzen technischer und organisationaler Zugänge zum Wissensmanagement an. Sie lotet in ihrem Aufsatz aus, wo Anhaltspunkte und Grenzen eines Wissensaustausches durch Online-Diskussionen zur Beförderung von Umweltkommunikation liegen könnten. Edgar Rose beleuchtet in seinem Beitrag „Die ‚offene Methode der Koordinierung‘ – Europäisches ‚soft law‘ einer wissensorientierten Integrationspolitik“ und stellt damit in einem normativen Kontext der Wissensgenerierung ein neues Konzept der EU zur Rechtsharmonisierung in schwierigen Fällen vor, mit dem aus der Flut der Informationen aus den 25 Mitgliedsstaaten systematisch das für die Rechtsproduktion wertvollste Wissen aufbereitet und zugleich unter den beteiligten Ländern verbreitet werden kann. Unter dem Titel „Controlling von Wissen – Eine Skizze radikal-konstruktivistischer Bausteine“ entwickelt Dietmar Tredop einen Ansatz zur Re-Interpretation von Wissen im Sozialsystem Unternehmen. Peter Wengelowski schließt in seinem Beitrag „Wissensmanagement – Vielfältige Modelle und Anwendungen“ die Kategorie Wissen mit einer übersichtlichen Gegenüberstellung von Ansätzen des Wissensmanagements in der Managementforschung und –praxis ab und ergänzt die operative und normative Diskussion in diesem Abschnitt um eine strategische Dimension. Wengelowski würdigt dabei unterschiedliche begriffliche und konzeptionelle Vorschläge und entwickelt daraus ein integratives Wissensmanagementverständnis.

Marlen Arnold leitet die *Kategorie Kompetenz* mit einem Aufsatz über „Dynamische Fähigkeiten und strategische Flexibilität von Unternehmen im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung“ ein und eruiert veränderte Responseanforderungen und -fähigkeiten der Unternehmen unter dem Vorzeichen einer nachhaltigen Entwicklung. Bettina Graue vertieft in ihrem Beitrag „Gender Kompetenz – Gender mainstreaming in Theorie und Praxis“ die Frage, wie im Rahmen einer rechtlich gestützten Politik des „Gender mainstreaming“ bei den verantwortlichen Individuen „Gender Kompetenz“ veran-

kert werden kann. „Wie bekommen wir bessere Lehrer? – Gedanken zur Notwendigkeit einer Qualifizierungsmaßnahme für Ausbildungslehrer an berufsbildenden Schulen“ lautet der Titel des Aufsatzes von Verena Kehl. Kehl zeigt auf, dass eine erfolgreiche Referendarausbildung in großem Maße abhängig ist von der Kompetenz und dem Willen des ausbildenden Personenkreises, der Gruppe der Ausbildungslehrkräfte jedoch notwendige Betreuungs- und Qualifizierungsmaßnahmen fehlen. Susanne König und Mette Rehling präsentieren in ihrem Beitrag „Evaluation von Personalentwicklung am Beispiel der ‚Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräche‘“ erste Ergebnisse des Forschungsprojektes „PerMit“ zur qualifizierten Evaluation von MVG in neun ausgewählten niedersächsischen Verwaltungen. König und Rehling geben damit hilfreiche Hinweise für mehr Führungskompetenz in Verwaltungen. „Berufsbildende Schulen als regionale Kompetenzzentren in der Wissensgesellschaft“ ist Thema des Beitrags von Günter Siehlmann. Siehlmann untersucht dabei Reformansätze zur zukünftigen Rolle der berufsbildenden Schule in der Wissensgesellschaft und verortet die berufsbildende Schule auf dem Weg zum regionalen Kompetenzzentrum. Zum Abschluss der Kategorie Kompetenz lenken Anke Truscheit und Marlen Arnold zum Thema „Organisationales Lernen in NGOs im Rahmen einer Nachhaltigen Entwicklung“ die Blickrichtung auf die gesellschaftliche Organisationen und deren Notwendigkeit, Lernprozesse für mehr Nachhaltigkeitskompetenz zu durchlaufen.

Die Herausgeber bedanken sich bei allen Autorinnen und Autoren für die Beteiligung an diesem Sammelband und wünschen sich eine intensive Diskussion über die erforderlichen Weichenstellungen, die eine Wissensgesellschaft Unternehmen und gesellschaftlichen Einrichtungen abverlangt.

Wir danken dem Förderverein Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg für seine freundliche Unterstützung dieses Sammelbandes.

Diese Schriftenreihe wird 2005 fortgesetzt und diskutiert in einem dritten Band die Thematik Beratung | Evaluation | Transfer.

Oldenburg, im Herbst 2004

Jörg Hammermeister, Bettina Reich, Edgar Rose

www.uni-oldenburg.de/forschungsnetzwerk

Information – Wissen – Kompetenz

Ulrike Gedert

Wettbewerbswidrigkeit datenschutzrechtlicher Verstöße

1 Datenschutz: Notwendige Folge der digitalen Revolution

Die technischen Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationsgesellschaft und insbesondere die vielfältigen Angebote an Tele- und Mediendiensten¹ halten für die Verbraucher zahlreiche Vorzüge bereit. Von jedem Ort kann man bequem durch das weltweite Datennetz surfen und Informationen rund um die Uhr abrufen. Produkt- und Preisrecherchen, Einkäufe und Bankverfügungen lassen sich spielend durch Tastendruck erledigen. Nur: Wer Telekommunikationsdienste und Tele- oder Mediendienste nutzt, auf elektronischem Weg Waren bestellt, Dienstleistungen in Anspruch nimmt oder in einigen der zahlreichen Communities präsent ist, hinterlässt digitale Spuren über die eigenen Interessen und Gewohnheiten, über die Bedürfnisse und Kontakte. Die Befürchtung, dass die Informationen aus unterschiedlichen Lebenszusammenhängen untereinander zu einem illustren Bild der Person verknüpft werden und sich nachteilig auswirken, ist weit verbreitet und jüngst wieder Anlass kritischer Stellungnahmen internationaler Organisationen.²

Die Sorge ist angesichts jüngerer Entwicklungen in einigen Bereichen des elektronischen Geschäftsverkehrs nicht unberechtigt. So erweisen sich kundenorientierte Konzepte als Erfolgsfaktor der Geschäftsentwicklung und führen zur Implementierung von Customer Relationship Management-Systemen (CRM), die u. a. personenbezogene Kundendaten aus den Unternehmensbereichen Marketing, Vertrieb und Service mit dem Ziel verknüpfen,

¹ Zur Abgrenzung der Teledienste von den Mediendiensten Taeger/Goldmann/Linkhorst/Seiler 2003, Internetrecht, S. 67.

² Erster Bericht über die Durchführung der Datenschutzrichtlinie EG 95/46 vom 15.5.2003, EG KOM(2003)265 endgültig, http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/rpt/2003/com2003_0265de01.pdf; Declaration of Principles des UN-World summit on the Information Society, Genf 10.-12.12.2003, WSIS-03/GENEVA/DOC/0004, http://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/03/wsis/doc/S03-WSIS-DOC-0004!!PDF-E.pdf.

eine enge Unternehmens- oder Produktbindung zu erreichen.³ Effiziente analytische Kundenbindungssysteme mit integriertem Data Warehouse erheben, speichern und verknüpfen Daten über individuelle Kundenprofile mit Angaben über Kundenverhalten und Kundenwünschen und bewerten mittels Behavior-Scoring und Risk-Scoring die Bonität. Unternehmen stellen sich also darauf ein, Informationen über Kunden zu sammeln und nach beliebigen Kriterien für gezielte Marketingaktivitäten (1-to-1-Marketing) einzusetzen.⁴

Soweit die betroffenen Verbraucher ihre Einwilligung in die Erhebung und Verarbeitung auf der Grundlage hinreichender Informationen über den Verwendungszusammenhang ihrer Daten gemäß § 4 BDSG erteilen (informed consent), verhalten sich die „verantwortlichen Stellen“ rechtskonform und fördern die Akzeptanz ihres Angebots.⁵ Umstritten ist, inwieweit die Erhebung und Speicherung personenbezogener Daten ohne Einwilligung und ohne, dass eine vertragliche oder vertragsähnliche Beziehung zwischen der speichernden Stelle und der betroffenen Person dies gem. § 28 BDSG⁷ erlaubt, zulässig ist. Die Abwägung, die § 28 BDSG zur Optimierung der Interessen von speichernder Stelle und der Betroffenen bei der Verwendung öf-

³ Ausführlich dazu etwa Dangelmaier/Helmke/Übel 2002, Effektives Customer Relationship Management; Brendel 2002; Taeger 2003, S. 221; Taeger 2004, S. 241 m.w.N.

⁴ Dazu aus juristischer Sicht Büllsbach 2000, S. 11; Baeriswyl, 2000, S. 6; Bizer, 1997, S. 95; Kloepfer 2002, Rn. 52 zu § 13; Jacob/Jost 2003, S. 621; Taeger 2004, S. 251.

⁵ Rechtsbegriff des § 3 Abs. 7 BDSG für die Adressaten der Ge- und Verbote: jede Person oder Stelle, die personenbezogene Daten für sich selbst erhebt, verarbeitet oder nutzt oder dies durch andere im Auftrag vornehmen lässt.

⁶ Das greift das Marketingkonzept des Permission Marketing auf, vgl. dazu Godin 1999; Schwarz 2001.

⁷ § 28 Abs. 1 BDSG lautet: Das Erheben, Speichern, Verändern oder Übermitteln personenbezogener Daten oder ihre Nutzung als Mittel für die Erfüllung eigener Geschäftszwecke ist zulässig,

1. wenn es der Zweckbestimmung eines Vertragsverhältnisses oder vertragsähnlichen Vertrauensverhältnisses mit dem Betroffenen dient,
2. soweit es zur Wahrung berechtigter Interessen der verantwortlichen Stelle erforderlich ist und kein Grund zu der Annahme besteht, dass das schutzwürdige Interesse des Betroffenen an dem Ausschluss der Verarbeitung überwiegt, oder
3. wenn die Daten allgemein zugänglich sind oder die verantwortliche Stelle sie veröffentlichen dürfte, es sei denn, dass das schutzwürdige Interesse des Betroffenen an dem Ausschluss der Verarbeitung oder Nutzung gegenüber dem berechtigten Interesse der verantwortlichen Stelle offensichtlich überwiegt.

Bei der Erhebung personenbezogener Daten sind die Zwecke, für die die Daten verarbeitet oder genutzt werden, konkret festzulegen.

fentlich zugänglicher personenbezogener Daten ermöglicht, eröffnet einen weiten Auslegungsspielraum.

Aus diesem Sektor des rechtlich möglicherweise noch Zulässigen fallen unzweifelhaft unter Verstoß gegen allgemeine und bereichsspezifische Datenschutzvorschriften erfolgende Datenverarbeitungspraktiken heraus. Eine Aufstellung der rechtswidrigen Verhaltensweisen findet sich im Katalog der Ordnungswidrigkeiten und Straftaten in §§ 43, 44 BDSG, § 9 TDDSG, § 17 TDSV.⁸

Danach ist es beispielsweise unter Androhung eines Bußgelds in Höhe von bis zu 50.000 € untersagt, Nutzungsdaten für andere Zwecke als für das Ermöglichen der Inanspruchnahme von Telediensten und deren Abrechnung zu speichern und zu nutzen (§§ 6 Abs. 1, 9 Abs. 1 Ziff. 4 TDDSG) oder ein Nutzungsprofil mit Daten über den Träger des Pseudonyms zusammenzuführen (§§ 6 Abs. 3, 9 Abs. 1 Ziff. 5 TDDSG). Unbefugt wäre es auch, die bei der Kommunikation über eMail oder beim Aufruf von Websites und Ausfüllen von Webformularen anfallenden Daten an Routern abzufangen oder Daten aus dem Nutzerrechner über Cookies und andere Software-Anwendungen auszuforschen.⁹

Die unzulässigen Abbildungen von Persönlichkeitsprofilen in Datensammlungen stellen die Wirksamkeit des Datenschutzrechts immer mehr in Frage; denn auch der Selbstschutz wirkt nur begrenzt, zumal den Nutzern die technischen Vorgänge und die damit verbundenen Risiken weitgehend unbekannt sind. Insofern erweist sich das Plädoyer für Selbstschutz als trügerisch und häufig wirkungslos. Das traditionelle, ordnungsrechtlich konzipierte Datenschutzrecht ist angesichts der Überlastung der Kontrollinstitutionen (Datenschutzbeauftragte) nur begrenzt wirkungsvoll; denn externe Kontrolle findet nahezu nicht statt.¹⁰ Soweit die Aufsichtsbehörden im Rahmen ihrer

⁸ Dabei bleibt unberücksichtigt, dass ein Teil der Verhaltensgebote, die im Zuge der Modernisierung des Datenschutzes Einzug in das BDSG fanden, wie das Gebot der Datensparsamkeit, nicht sanktioniert werden.

⁹ Die EG-Richtlinie über den Datenschutz in der elektronischen Kommunikation (ABl. EG Nr. L 201, S. 37) sieht u.a ein Verbot der Datenerhebung über Cookies vor; die Richtlinie ist von Deutschland noch nicht umgesetzt worden, obwohl sie bis zum 31.10.2003 in innerstaatliches Recht umzusetzen war. Die EU-Kommission hat deswegen ein Verstoßverfahren gegen Deutschland eingeleitet (www.ecin.de/news/2003/12/08/06510).

¹⁰ Bäumlner (2002, S. 325) Landesbeauftragter für den Datenschutz Schleswig-Holstein: „In der Praxis haben die Aufsichtsbehörden von ihrer personellen, technischen und finanziellen

Kontrolltätigkeit rechtlich unzulässige Vorgänge registrieren, drängen sie auf rechtskonformes Verhalten, greifen aber nur in seltenen Ausnahmefällen zum Mittel der Sanktionierung.¹¹

Ist der Schutz personenbezogener Daten mit Hilfe des geltenden Datenschutzrechts nicht ausreichend zu gewährleisten, ist zu überlegen, inwieweit andere Regelungen diese Diskrepanz auffangen könnten. Denkbar wäre die Anwendung des Wettbewerbsrechts (UWG) auf datenschutzrechtliche Verstöße. Der vorliegende Beitrag geht daher der Frage nach, ob Verstöße gegen datenschutzrechtliche Vorschriften zugleich ein wettbewerbswidriges Verhalten darstellen können. Dann würde das gesamte effektive Spektrum von Auskunfts-, Unterlassungs- und Schadensersatzansprüchen des Wettbewerbsrechts gegenüber den unzulässig handelnden Wettbewerbern zur Verfügung stehen.

2 Wettbewerbswidrigkeit von Datenschutzverstößen

2.1 Rechtslage de lege lata

Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) sichert primär den funktionierenden Ablauf des Wettbewerbs und die unternehmerische Betätigung des einzelnen Mitbewerbers vor unlauteren Angriffen durch Konkurrenten. Gleichzeitig werden sowohl der einzelne Verbraucher als auch die Allgemeinheit vor unlauteren Wettbewerbsmaßnahmen geschützt.¹² Grundlage eines lauterer Marktes ist ein auf Leistung beruhender Wettbewerb der Teilnehmer. Durch clevere Geschäftsideen, moderate Preise, gute Qualität, Sonderaktionen oder einen besonderen Service kann sich der rechtstreu handelnde Mitbewerber durch eigene Anstrengung Vorteile auf dem Markt verschaffen. Der Mitbewerber soll durch die eigene Leistung überflügelt, nicht durch unlauteres Verhalten vom Markt gedrängt werden. Wirtschaftlicher Wettbewerb gründet sich seiner sozialen Zielrichtung nach also auf das Leistungsprinzip.¹³ Leistungswettbewerb kann im Lauterkeitsrecht nur ein Wett-

Ausstattung her keine Chance, die Einhaltung des Datenschutzes flächendeckend zu kontrollieren.“

¹¹ Die angedrohten Bußgelder sind erhöht worden und betragen nach § 34 BDSG 50.000 €. Eine Verurteilung wegen eines Rechtsverstößes ist nicht bekannt.

¹² Köhler/Piper 2002, Rdnr. 23 in der Einführung. Anm.: Diese Schutzzwecktrias ist nunmehr ausdrücklich in § 1 des neuen UWG aufgenommen worden.

¹³ Baumbach/Hefermehl 2001, Rn. 96 zur Einl. UWG.

bewerb sein, bei dem die zum Vergleich stehenden Leistungen der konkurrierenden Unternehmen frei zur Entfaltung kommen und der Abnehmer entsprechend der angebotenen Leistung auswählen kann. Beim Nichtleistungswettbewerb findet hingegen ein echter Leistungsvergleich nicht statt. Wird auf Seiten des Umworbenen eine sachliche Entscheidung ausgeschlossen oder erschwert, wie beispielsweise in Fällen der Kundentäuschung, des übertriebenen Anlockens, der Ausnutzung von Gefühlen und Vertrauen oder der Behinderung von Mitbewerbern, liegt kein Leistungswettbewerb vor.¹⁴ Wer nicht durch Leistung, sondern durch regeluntreues Verhalten einen entsprechenden Vorteil erzielt, handelt damit wettbewerbswidrig.

Mit der Aufspaltung in Leistungs- und Nichtleistungswettbewerb lässt sich die Lauterkeit einer Wettbewerbshandlung nicht abschließend beurteilen; sie kann aber eine wichtige Wertungshilfe für die rechtliche Beurteilung darstellen.¹⁵

Ob eine Maßnahme im Wettbewerb unlauter ist, wird bisher grundsätzlich durch die Generalklausel des § 1 UWG bestimmt.¹⁶ Danach ist es unzulässig, im geschäftlichen Verkehr zu Zwecken des Wettbewerbs Handlungen vorzunehmen, die gegen die guten Sitten verstoßen. Regelverstöße, die die wettbewerbsrechtliche Ausgangslage als solche nicht tangieren, sind dabei in der Regel auch wettbewerbsrechtlich irrelevant.¹⁷

Zur Präzisierung des unbestimmten Rechtsbegriffes der Sittenwidrigkeit sind durch die Rechtsprechung verschiedene Konstellationen herausgebildet worden.¹⁸ Eine dieser Konstellationen ist die Fallgruppe „Vorsprung durch Rechtsbruch“. In der Verletzung anderer gesetzlicher Vorschriften kann zugleich ein Verstoß gegen § 1 UWG gesehen werden. Einigkeit besteht insofern, dass nicht jeder Gesetzesverstoß per se sittenwidrig ist. Wäre dies der Fall, wären die behördlichen Sanktionsmechanismen der übrigen Gesetze überflüssig. Beliebige Rechtsnormen vom Gewerberecht bis zum Steuerrecht, vom Baurecht bis zum Verkehrsrecht wären selbstständig über § 1 UWG ne-

¹⁴ Köhler/Piper 2002, Rn. 170 zur Einf. UWG.

¹⁵ Baumbach/Hefermehl 2001, Rn. 105 zur Einl. UWG.

¹⁶ UWG-Paragrafen ohne weitere Angaben sind solche der derzeit geltenden Fassung. Beachte: Am 1. April 2004 ist die Neufassung des UWG vom Deutschen Bundestag beschlossen worden.

¹⁷ Nordemann 2002, S. 240, Rn. 1302.

¹⁸ Dazu ausführlich Herde 2002, S. 57.

ben den eigentlich zuständigen Verwaltungsbehörden sanktionierbar.¹⁹ Sowohl die Rechtsprechung als auch die Literatur haben deshalb zur Beurteilung der Frage, ob ein „Vorsprung durch Rechtsbruch“ und dadurch unlauteres Verhalten vorliegt, zwischen wertbezogenen und wertneutralen Normen unterschieden. Bei einem Verstoß gegen eine wertbezogene Norm, soll ohne weitere Voraussetzungen Unlauterkeit im Sinne des § 1 UWG angenommen werden. Ist die Rechtsvorschrift, gegen die verstoßen wurde, dagegen lediglich als wertneutrale Norm einzustufen, ist das rechtswidrige Verhalten nur dann als sittenwidriger Verstoß anzusehen, wenn im Einzelfall besondere Umstände hinzutreten, die das Verhalten sittenwidrig erscheinen lassen. Folgendermaßen lassen sich wertbezogene/wertneutrale Normen zuordnen:

Wertbezogenen Normen liegt entweder eine dem Schutzzweck des UWG entsprechende sittlich-rechtliche Wertung zugrunde, oder sie weisen einen unmittelbaren Wertebezug auf. Ihre Verletzung soll deswegen grundsätzlich die Unlauterkeit indizieren, ohne dass es der Feststellung weiterer Umstände bedarf.²⁰

Wertneutrale Normen sind Ausdruck ordnender Zweckmäßigkeit. Der Verstoß gegen sie verletzt erst dann § 1 UWG, wenn er bewusst und planmäßig, d.h. nicht nur versehentlich, erfolgt, obwohl für den Handelnden erkennbar ist, dass er dadurch einen Vorsprung im Wettbewerb gegenüber den gesetzestreuen Mitbewerbern erlangt.²¹

Insbesondere Rechtsnormen, die dem Schutz der Grundrechte und verfassungsrechtlich geschützter Güter dienen (z.B. Volksgesundheit), gelten in diesem Zusammenhang als wertbezogene Normen. Wertneutral sind hingegen die Ordnungsvorschriften, zu denen der BGH auch verbraucherschützende Normen rechnet.

Wie der Verstoß gegen datenschutzrechtliche Bestimmungen einzuordnen ist, wird in Literatur und Rechtsprechung unterschiedlich beurteilt: *Piper* unterteilt einen Verstoß gegen wertbezogene Normen in drei Kategorien. Diese sind: sittlich fundierte Normen, unmittelbar wertbezogene Normen und be-

¹⁹ Emmerich 2002, § 20 Nr. 5a, S. 317.

²⁰ Nordemann 2002, S. 242, Rn. 1305; grundsätzlich trifft Piper in: Köhler/Piper 2002, Rn. 731 zu § 1, eine ähnliche Einordnung, beschreibt für datenschutzrechtliche Vorschriften aber einen Sonderweg (Rn. 751).

²¹ Nordemann 2002, Rn. 1305 m.w.N.

sonders wichtige Gemeinschaftsgüter, teilweise mit Verfassungsrang.²² Einen Verstoß gegen eine Norm aus der letztgenannten Gruppe der besonders wichtigen Gemeinschaftsgüter sieht *Piper* auch in der Verletzung datenschutzrechtlicher Regelungen als gegeben an.²³ Seiner Auffassung nach ist der Verstoß gegen datenschutzrechtliche Regelungen trotz ihrer Wertbezogenheit aber nicht ohne Weiteres sittenwidrig im Sinne von § 1 UWG. Zielrichtung des BDSG sei der Schutz der informationellen Selbstbestimmung.²⁴ Mit Blick auf die verschiedenen Wertungsgrundlagen 1. des Bundesdatenschutzgesetzes, das rein personenbezogen ist und 2. des Wettbewerbsrechtes, das lauterkeitsrechtlich orientiert ist, liege keine Wettbewerbsverletzung *per se* vor. Im Einzelfall könne der Verstoß gegen das BDSG bei Hinzutreten weiterer Umstände gegen § 1 UWG verstoßen, allerdings nicht schon aufgrund einer parallel übereinstimmenden Wertung von Datenschutz- und Lauterkeitsrecht.²⁵

Hoeren und *Lütke-meier* verzichten auf eine Abgrenzung zwischen wertneutralen und wertbezogenen Normen. Ein Verstoß gegen § 1 UWG liegt ihrer Meinung nach vor, wenn er dem Rechtsverletzer einen ungerechtfertigten Vorteil gegenüber seinem Mitbewerber einbringt.²⁶ Sie fordern, den Schutzzweck des UWG stärker zu berücksichtigen und somit die wettbewerblichen Gesichtspunkte in den Vordergrund treten zu lassen. Eine außerwettbewerbliche Norm müsse einen dem UWG entsprechenden Schutzzweck aufweisen; nur dann sei in dem Verstoß gegen diese Norm zugleich ein Verstoß gegen § 1 UWG zu sehen.²⁷ Sind jedoch der Schutzzweck des UWG und der der jeweils anderen Norm nicht identisch, müsse eine Absicht hinzutreten, den Verstoß gegenüber den Mitbewerbern ausnutzen zu wollen.

Da der Schutzzweck des BDSG aber die Wahrung des Persönlichkeitsrechts des Einzelnen, der Schutzzweck des UWG hingegen die Sicherung des lauten Wettbewerbs sei, können Verstöße gegen das BDSG nach ihrer Ansicht

²² Piper in Köhler/Piper 2002, Rn. 745 zu § 1.

²³ Piper in Köhler/Piper 2002, Rn. 751 zu § 1.

²⁴ Vgl. BVerfGE 65, 1 (43 ff.) – Volkszählung.

²⁵ Piper in Köhler/Piper 2002, Rn. 751 zu § 1, der sich dabei auf v. Gamm (1996, S. 578) bezieht. Anm.: Seine Auffassung hat Piper hier zu der ersten Auflage von 1999 modifiziert. Dort waren datenschutzrechtliche Verstöße noch unter die Gruppe der wertneutralen Normen gefallen.

²⁶ Hoeren/Lütke-meier 1999, S. 118.

²⁷ Hoeren/Lütke-meier 1999, S. 117 m.w.N.

nur mittels des o.g. Vorsprunggedankens wettbewerbsrechtliche Relevanz entfalten. *Hoeren* und *Lütke-meier* kritisieren die unlösbaren Abgrenzungsschwierigkeiten bei der Unterscheidung zwischen wertneutralen und wertbezogenen Normen. Auf diese Abgrenzungsprobleme hatte auch *Emmerich* hingewiesen, der beklagte, dass trotz zahlreicher gerichtlicher Entscheidungen nach wie vor abschließende Kriterien fehlten, um sinnvoll zwischen wertbezogenen und wertneutralen Normen unterscheiden zu können, zudem die Gerichte häufig eine Begründung für ihre Entscheidung schuldig bleiben würden.²⁸ *Hoeren* und *Lütke-meier* kommen zu dem Schluss, dass Verstöße gegen das Datenschutzrecht ein zugleich wettbewerbswidriges Verhalten nur darstellen können, wenn ein ungerechtfertigter Vorteil gegenüber den Mitbewerbern erzielt werden soll.²⁹

Die Rechtsprechung hatte in Entscheidungen über die Veröffentlichung von Daten der Inhaber von Telefonanschlüssen in Telefonbuch-CD-ROMs³⁰ die Verletzung datenschutzrechtlicher Vorschriften (insbesondere der §§ 4 Abs.1 und 29 BDSG) unter dem Gesichtspunkt „Vorsprung durch Rechtsbruch“ als unlauteres Verhalten im Sinne von § 1 UWG angesehen. Dabei ließen es die Gerichte oftmals dahingestellt, inwiefern es sich um wertneutrale oder wertbezogene Normen handelt. Die spürbare Beeinflussung der Wettbewerbslage durch ein inhaltlich reicheres und qualifizierteres Angebot des Produktes reichte für ein unlauteres Verhalten aus.³¹ Das Gericht ist insofern dem Vorsprunggedanken gefolgt.

Als eines von wenigen Gerichten hat sich das OLG Frankfurt detaillierter mit der lauterkeitsrechtlichen Einstufung von Datenschutzverstößen in wertneutrale oder wertbezogenen Normen auseinandergesetzt.³² In der „Haushaltsumfrage-Entscheidung“ des OLG Frankfurt ging es um das Schriftformerfordernis der Einwilligung nach § 4 Abs.2 BDSG a.F., das vorliegend bei der Erlangung von Daten zu Werbezwecken nicht eingehalten worden war.

²⁸ Emmerich 2002, § 20 Nr. 2, S. 312, m.w.N.

²⁹ Hoeren/Lütke-meier 1999, S. 123.

³⁰ Vgl. stellvertretend LG Mannheim CR 1996, S. 411, OLG Köln MMR 2000, S. 106, sowie die Nachweise bei Hoeren/Lütke-meier 1999, S. 111.

³¹ OLG Köln MMR 2000, S. 109. Der Datenschutzverstoß lag in diesem Fall in der Möglichkeit der Software, Telefonteilnehmer anhand ihrer Nummern zu identifizieren, ohne dass ein Erlaubnistatbestand oder eine Einwilligung der Betroffenen vorlag.

³² OLG Frankfurt, Urteil v. 13.12.2000–13 U 204/98; nicht rechtskräftig, CR 2001, S. 294 ff.

Das Gericht sah keinen gleichzeitigen Verstoß gegen § 1 UWG, auch wenn es das Bundesdatenschutzgesetz als Ausprägung grundrechtlich geschützter Wertvorstellung versteht. Nach Auffassung des OLG sei es gerade nicht zwingend, dass *alle* Vorschriften des BDSG als wertbezogene Normen i.S.d. § 1 UWG anzusehen sind.³³ Das Schriftformerfordernis des § 4 BDSG a.F. hatte der Senat als bloße ordnungsrechtliche Vorschrift, mithin als wertneutrale Vorschrift betrachtet, deren Nichteinhaltung keine wettbewerbsrechtliche Qualität zukommt.³⁴ Interessanterweise prüfte das Gericht nicht wie sonst bei wertneutralen Vorschriften eine mögliche Wettbewerbswidrigkeit aufgrund eines erlangten Vorsprungs im Wettbewerb.³⁵

Der BGH hat sich zu der wettbewerbsrechtlichen Einordnung der Verstöße gegen Datenschutzvorschriften bislang nicht äußern müssen. Bemerkenswert ist allerdings, dass sich die Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs bezüglich der Fallgruppe „Vorsprung durch Rechtsbruch“ seit einiger Zeit im Umbruch befindet.³⁶ Seit der Entscheidung „Abgasemissionen“ im Jahr 2000 wird ein Verstoß gegen § 1 UWG in dieser Fallgruppe nunmehr davon abhängig gemacht, ob die in Rede stehende Norm zumindest sekundär die Funktion hat, die Gegebenheiten eines bestimmten Marktes festzulegen und so die gleichen rechtlichen Voraussetzungen für die auf diesem Markt tätigen Wettbewerber zu schaffen.³⁷ Ob ein beanstandetes Verhalten sittenwidrig ist, erfordert nach Ansicht des BGH regelmäßig eine – am Schutzzweck des § 1 UWG auszurichtende – Gesamtwürdigung des Verhaltens nach seinem konkreten Anlass, seinem Zweck, den eingesetzten Mitteln, seinen Begleitumständen und Auswirkungen. Der Begriff der Sittenwidrigkeit in § 1 UWG muss also grundsätzlich wettbewerbsbezogen ausgelegt werden. Ein wettbewerbsrechtlicher Unterlassungsanspruch der in § 13 UWG Benannten besteht folglich dann, wenn die verletzte Norm auch darauf ausgerichtet ist, den freien Leistungswettbewerb zu schützen.³⁸

Zweck des UWG ist es, dem unmittelbar betroffenen Wettbewerber einen Anspruch zu geben, damit dieser selbst gegen unlautere Mittel und Metho-

³³ OLG Frankfurt, CR 2001, S. 294 (295).

³⁴ OLG Frankfurt, CR 2001, S. 294 (296).

³⁵ Anmerkung zum Urteil des OLG Frankfurt, Leopold 2001, S. 297.

³⁶ Köhler 2001, S. 777, ebenso Nordemann 2002, Rn. 1305.

³⁷ BGHZ 144, 255 = NJW 2000, S. 3351 – (Abgasemissionen).

³⁸ Nordemann 2002, Rn. 1303.

den des Wettbewerbers vorgehen kann. Durch das UWG wird allerdings nicht nur der Wettbewerber sondern gleichermaßen auch der Verbraucher und die Allgemeinheit als solches geschützt.³⁹ Aufgabe des Wettbewerbsrechts ist es jedoch nicht, jedweden Gesetzesverstoß zu sanktionieren. Somit ist nicht jede Wettbewerbshandlung, die auf dem Verstoß gegen eine gesetzliche Vorschrift beruht, auch wettbewerbswidrig. Vielmehr ist auch nach der neueren Rechtsprechung des BGH eine Beschränkung danach vorzunehmen, dass der verletzten Norm zumindest eine sekundäre Schutzfunktion zu Gunsten des Wettbewerbs zukommen muss. Es wird dementsprechend nur ein Verstoß gegen solche Normen erfasst, die zumindest auch das Marktverhalten im Interesse der Marktbeteiligten regeln.

Fraglich ist, ob den Vorschriften des Datenschutzrechts eine solche marktbezogene Schutzfunktion zukommt. Die Sicherung eines leistungsorientierten Wettbewerbs ist auf den ersten Blick nicht primärer Regelungszweck des Datenschutzrechts. Dessen erklärtes Ziel ist es, das Recht des Einzelnen auf informationelle Selbstbestimmung zu schützen. Wie ist es aber um die Umsetzung dieses Ziels bestellt? Vor dem Hintergrund fortschreitender Globalisierung und Technisierung werden sowohl das allgemeine als auch das bereichsspezifische Datenschutzrecht beständig weiterentwickelt und angepasst. Personenbezogene Daten haben in der modernen Kommunikationsgesellschaft einen regelrechten Waren- bzw. Marktwert. Insbesondere im E-Commerce aber auch in vielen anderen Marktsegmenten kommt es auf die Nutzbarkeit personenbezogener Daten für die Abwicklung von Geschäften entscheidend an. Durch die eingangs angesprochenen Geschäfts- und Marketingmethoden erheben einige Unternehmen vielfach unter Missachtung datenschutzrechtlicher Vorschriften Daten auf unzulässige Art und Weise und nutzen diese im geschäftlichen Verkehr. Der Vorteil liegt auf der Hand: Durch eine verbesserte werbliche Ansprache können die rechtsbrüchigen Unternehmen mehr Kunden gewinnen, woraus ein tatsächlicher wirtschaftlicher Vorteil für das Unternehmen entstehen kann. Der rechtstreu handelnde Mitbewerber kann bei Beachtung der datenschutzrechtlichen Gebote entsprechende Kundensysteme und Profile nur unter großen Mühen aufbauen. Die Verletzung datenschutzrechtlicher Vorschriften hat also ganz konkrete Auswirkungen auf die Situation der Marktteilnehmer, da dem rechtsuntreu handelnden Mitbewerber erhebliche und direkte Vorteile aus seinem Rechts-

³⁹ Köhler/Piper 2002, Rn. 23 in der Einführung.

bruch erwachsen können.⁴⁰ Die Kontroll- und Sanktionsmechanismen des Datenschutzrechts bleiben hier bisher wirkungslos oder werden nicht genutzt.⁴¹ Der Schutz des informationellen Selbstbestimmungsrechtes des einzelnen Verbrauchers könnte im Verhältnis der Wettbewerber untereinander weit effektiver kontrolliert und durchgesetzt werden. Im Wettbewerb untereinander achten die Konkurrenten oft sehr genau darauf, dass der jeweilige Mitbewerber sich auch an die entsprechenden Vorschriften hält. Ansonsten drohen Abmahnung oder Klage.

Die Datenschutzgesetze wollen insofern einheitliche Regelungen für den Umgang mit personenbezogenen Daten auf den dafür relevanten Märkten schaffen. Die Teilnehmer dieser Märkte, die nicht-öffentlichen und öffentlichen Stellen, die Daten erheben, verarbeiten und/oder nutzen, sind gleichermaßen an die datenschutzrechtlichen Vorgaben gebunden. In der heutigen Kommunikationsgesellschaft ist Sinn und Zweck des Datenschutzrechts mit Blick auf den Verbraucher, zumindest mittelbar, also sekundär, das Verhältnis der Wettbewerber auf datenrelevanten Märkten zu regeln, um gleiche rechtliche Voraussetzungen zu schaffen. Folglich könnten datenschutzrechtliche Verstöße im Einklang mit der jüngsten Rechtsprechung des BGH als Rechtsbruch von Vorschriften betrachtet werden, deren Funktion es ist, bestimmte Gegebenheiten eines Marktes zumindest sekundär zu regeln.

Offen ist dabei, ob unterschiedslos *allen* datenschutzrechtlichen Vorschriften diese Art des Wettbewerbsbezugs bzw. eine zumindest sekundäre wettbewerbsbezogene Schutzfunktion zugeschrieben werden kann.

Bei direkten Störungen des informationellen Selbstbestimmungsrechtes des einzelnen Verbrauchers, beispielsweise durch unzulässige Datenerhebung oder -verarbeitung ist dies eher anzunehmen, als bei der Nichtbestellung eines Datenschutzbeauftragten ohne unmittelbare Folgen für den Einzelnen. Im letzteren Fall läge zwar ein Verstoß gegen ein Handlungsgebot des BDSG vor, der aber nicht ohne Weiteres als sittenwidriger Rechtsbruch einzustufen wäre.⁴² Regelmäßig wird dagegen die unbefugte Nutzung personenbezogener Daten durch den Mitbewerber im geschäftlichen Verkehr sittenwidrig im Sinne des § 1 UWG sein. Das BDSG schützt die betroffenen Kunden, deren Daten ohne entsprechende Einwilligung genutzt wurden u.a.

⁴⁰ Vgl. für den Bereich 1-to-1 Marketing, Weber 2003, S. 625 ff.

⁴¹ Vgl. oben Fußnote 10.

⁴² Vgl. hierzu, Hoeren/Lütke-meier 1999, S. 118 ff.

durch die Möglichkeit, sich gemäß Art. 38 BDSG an den zuständigen Datenschutzbeauftragten zu wenden. Für die Mitbewerber des unzulässig handelnden Konkurrenten steht dagegen das effektive Spektrum von Auskunfts-, Unterlassungs- und Schadensersatzansprüchen (§§ 1, 13 UWG) des Wettbewerbsrechts zur Verfügung.

2.2 Europäisches und deutsches Wettbewerbsrecht *de lege ferenda*

Das europäische und deutsche Wettbewerbsrecht befinden sich im Umbruch. Auf europäischer Ebene wird derzeit an einer Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken gefeilt. In Deutschland ist die Novellierung des UWG dagegen bereits verabschiedet worden. Auf europäischer Ebene differieren die nationalen Regelungen zum Wettbewerbsrecht teilweise sehr stark.⁴³ Geplant ist daher ein einheitliches europäisches Wettbewerbsrecht. Somit ist abschließend ein Blick auf das europäische und deutsche Wettbewerbsrecht *de lege ferenda* angebracht, um abzusehen, in welchem rechtlichen Rahmen sich Wettbewerbsverstöße künftig bewegen werden.

2.2.1 *Europäischer Ansatz*

Am 18. Juni 2003 hat die Europäische Kommission nach mehrjähriger Beratung mit Beiträgen von Verbrauchergruppen, Unternehmen und Regierungsstellen einen Richtlinienvorschlag über unlautere Geschäftspraktiken verabschiedet. Dieser wird an das Europäische Parlament und den Rat zur Annahme im Mitentscheidungsverfahren weitergeleitet und könnte Anfang 2005 in Kraft treten. Der Vorschlag umfasst unlautere Geschäftspraktiken im binnenmarktinternen Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen und Verbrauchern.⁴⁴

Die Richtlinie wird konkrete Bedingungen formulieren, unter denen die Geschäftspraxis als unlauter zu gelten hat. Die Kommission hat sich dabei für eine negative Formulierung entschieden, indem der Rechtsbegriff der Unlauterkeit und nicht der der Lauterkeit definiert wird. Auf einer „schwarzen Liste“ finden sich im Anhang des Richtlinienvorschlags Beispiele für unlautere Geschäftspraktiken.

⁴³ Gamerith 2003, S. 143, 144.

⁴⁴ KOM (2003) 356 endgültig, Vorschlag für eine Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken im binnenmarktinternen Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen und Verbrauchern und zur Änderung der Richtlinien 84/450/EWG, 97/7/EG and 98/27/EG. (Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken).

Generell wird zwischen irreführenden und aggressiven Geschäftspraktiken unterschieden werden. Liegen die entsprechenden Tatbestandmerkmale vor, ist das jeweilige in Rede stehende Verhalten der Unternehmen automatisch unlauter. Neben den Verboten der irreführenden und aggressiven Geschäftspraxis existiert auch ein allgemeines Verbot unlauterer Geschäftspraktiken. Eine lautere Geschäftspraxis muss den Anforderungen an die berufliche Sorgfalt entsprechen, und das wirtschaftliche Verhalten des Verbrauchers muss wesentlich beeinflusst worden sein. Dieser einheitliche Satz gemeinsamer Regeln tritt an die Stelle der bestehenden Vielfalt nationaler Vorschriften und Gerichtsentscheidungen zum Thema Geschäftspraktiken.

Die Richtlinie dient allerdings ausdrücklich den wirtschaftlichen Interessen der Verbraucher (Erwägungsgrund Nummer 43) und nicht etwa dem Schutz des Wettbewerbs und der Wettbewerber. Die Rechte der Verbraucher sollen klarer gefasst und der grenzüberschreitende Geschäftsverkehr erleichtert werden, um ein möglichst hohes Verbraucherschutzniveau zu gewährleisten. Die Umsetzung der Richtlinie bleibt abzuwarten; für das vorliegend behandelte Thema der Wettbewerbswidrigkeit von datenschutzrechtlichen Verstößen hat die Richtlinie nach derzeitigem Stand keine unmittelbaren Auswirkungen, da es ausschließlich um die Verbraucher und nicht um die Wettbewerber geht.

2.2.2 *Das neue deutsche UWG*

Die Bundesministerin der Justiz hat bereits 2001 eine Arbeitsgruppe „Unlauterer Wettbewerb“ eingesetzt, die in mehreren Gutachten und Formulierungsvorschlägen den Reformbedarf im UWG erschöpfend diskutiert hat. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe sind in den Referentenentwurf des Bundesjustizministeriums eingeflossen, der als Regierungsentwurf am 7. Mai 2003 vom Kabinett beschlossen wurde und zügig im Bundestag beraten werden sollte.⁴⁵ Aufgrund der Reformvorschläge der Bundesregierung zum Arbeitsmarkt wurde die Beschlussfassung des Gesetzes durch den Deutschen Bundestag immer wieder verschoben. Nach der Anhörung am 14. Januar 2004 im Rechtsausschuss des Bundestages ist die Neufassung des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb am 1. April 2004 vom Deutschen Bundestag mit den folgenden Neuerungen beschlossen worden. Der Verbraucher wird als Schutzobjekt erstmals ausdrücklich im Gesetz erwähnt. Dadurch wird die

⁴⁵ BT-Drs. 15/1487, vgl. auch die Stellungnahme des Bundesrates vom 20.06.2003.

Rechtsprechung des BGH zum UWG aufgenommen.⁴⁶ Die bisherige Generalklausel (§ 1 UWG a.F.) bleibt in der neuen Fassung als § 3 (Verbot unlauteren Wettbewerbs) erhalten. § 1 UWG n.F. definiert den Zweck des Gesetzes und formuliert die oben angesprochene Schutzzwecktrias erstmalig positiv im Gesetz. § 3 UWG n.F. bestimmt, dass unlautere Wettbewerbshandlungen, die geeignet sind, den Wettbewerb zum Nachteil der Mitbewerber, der Verbraucher oder der sonstigen Marktteilnehmer nicht unerheblich zu verfälschen, unzulässig sind.

Diese Generalklausel wird durch einen Katalog von Beispielsfällen in § 4 n.F. ergänzt, der die durch die Rechtsprechung gebildeten Fallgruppen aufnimmt. Die gewählte nicht abschließende Aufzählung soll dazu führen, dass das neugefasste UWG transparenter wird, ohne dass der Weg der richterlichen Rechtsfortbildung genommen wird. Zu den Beispielsfällen gehört auch die Fallgruppe „Vorsprung durch Rechtsbruch“, die in § 4 Ziffer 11 ausdrücklich genannt wird. Unlauter handelt danach, wer einer gesetzlichen Vorschrift zuwiderhandelt, die auch dazu bestimmt ist, im Interesse der Marktteilnehmer das Marktverhalten zu regeln.

Die Neufassung des Gesetzes verzichtet somit auf den bisher gewählten Rechtsbegriff der „guten Sitten“. Stattdessen wird die Unlauterkeit der Wettbewerbshandlung in einer Beeinträchtigung des unverfälschten Leistungswettbewerbs gesehen. In der Begründung weist auch der Gesetzgeber darauf hin, dass der verletzten Norm zumindest sekundäre Schutzfunktion zugunsten des Wettbewerbs zukommen muss. Bei der Verletzung von Vorschriften muss anhand einer am Schutzzweck des UWG ausgerichteten Würdigung des Gesamtcharakters des Verhaltens geprüft werden, ob das Verhalten durch den jeweiligen Gesetzesverstoß das Gepräge eines wettbewerbsrechtlich unlauteren Verhaltens erhält.⁴⁷ Hier wird der dargestellte Wandel in der Rechtsprechung aufgegriffen und die „Lehre marktbezogenen Schutzzweck“ in das neue UWG umgesetzt.

⁴⁶ Vgl. hierzu Entscheidungen des Bundesgerichtshofs: BGH GRUR 2002, S. 269 (270) „Elektroarbeiten“, BGH GRUR 2001, S. 354 (356) „Vielfachabmahner“ und BGHZ 144, 255 „Abgasemissionen“.

⁴⁷ Berlit 2003, S. 566.

3 Fazit

Durch die weltweite Vernetzung und zunehmende Automatisierung vieler Lebensbereiche gerät das allgemeine Persönlichkeitsrecht in Form des informationellen Selbstbestimmungsrechtes in Gefahr. Der Schutz personenbezogener Daten im geschäftlichen Verkehr ausschließlich über das Datenschutzrecht kann aufgrund nicht genutzter oder fehlender Sanktionsmöglichkeiten nicht ausreichend gewährleistet werden.⁴⁸ Das Wettbewerbsrecht, das den Schutz des einzelnen Verbrauchers, der Allgemeinheit und die Sicherung eines lautereren Wettbewerbs für die Teilnehmer desselben im Auge hat, kann im Einzelfall eine sinnvolle Ergänzung bieten, wenn es von dem Wettbewerber genutzt wird, der die „Privacy“ seines Kunden zum Maßstab seines Handels macht. Die aktuelle Rechtsprechung des BGH zielt stärker als bisher auf die marktbezogene Schutzfunktion der verletzten Vorschrift ab. Das neue UWG hat die veränderte Rechtsprechung aufgegriffen und stellt ebenfalls auf die sekundäre marktbezogene Schutzfunktion ab, so dass die Unterscheidung in wertbezogene/wertneutrale Normen künftig entfallen wird.

Dem Datenschutzrecht kann diese marktbezogene Schutzfunktion zumindest in sekundärer Hinsicht zukommen. Die Ver- und Gebote des BDSG dienen dem Schutz des informationellen Selbstbestimmungsrechtes und damit einem wichtigen, grundrechtlich geschützten Rechtsgut. Die Kontroll- und Sanktionsmechanismen des Datenschutzrechts bleiben oft wirkungslos, so dass der Schutz des informationellen Selbstbestimmungsrechtes für den Verbraucher effektiver im Verhältnis der Wettbewerber untereinander erzielt werden kann. In der Kommunikationsgesellschaft ist Sinn und Zweck des Datenschutzrechts daher auch, zumindest mittelbar das Verhältnis der Wettbewerber auf datenrelevanten Märkten zu regeln.

Der Schutz personenbezogener Daten bleibt darüber hinaus auch an eine bessere Durchsetzung der bestehenden Sanktionsmöglichkeiten des geltenden Datenschutzrechts gebunden. Selbstregulierende Maßnahmen der Wirtschaft in Form eines Datenschutzaudits, sowie die Gestaltung datenvermeidender und datensparsamer Techniken, wie in § 3a BDSG festgeschrieben, sollen dies gewährleisten.⁴⁹ Neben der aufgezeigten möglichen Anwendbar-

⁴⁸ Hoeren/Lütkemeier 1999, S. 107.

⁴⁹ Die Umsetzung der EG-Datenschutzrichtlinie (95/46/EG) in das deutsche Recht brachte u.a. durch das Prinzip der Datenvermeidung und Datensparsamkeit in § 3a BDSG eine Neurege-

keit des Wettbewerbsrechts auf datenschutzrechtliche Verstöße müssen aber auch die Aufklärung des Einzelnen im Umgang mit den modernen Kommunikationsmitteln, das Aufzeigen entsprechender Selbstschutzvorkehrungen und die Schaffung eines Problembewusstseins treten, damit der „gläserne Verbraucher“ nicht zunehmend Realität wird.

Literatur

- Baeriswyl, B. (2000): Data Mining und Data Warehousing: Kundendaten als Ware oder geschütztes Gut? in: RDV, S. 6-11.
- Bäumler, H. (2002): Marktwirtschaftlicher Datenschutz, in: DuD, S. 325 ff.
- Baumbach, A./Hefermehl, W. (2001): Wettbewerbsrecht, 22. Aufl., München.
- Berlit, W. (2003): Das neue Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb. Von den guten Sitten zum unlauteren Verfälschen, in: WRP, S. 563-567.
- Bizer, J. (1997): Mucksch/Behme (Hrsg.): Das Data-Warehouse-Konzept, Wiesbaden.
- Brendel, M. (2002): CRM für den Mittelstand. Voraussetzungen und Ideen für die erfolgreiche Implementierung, Wiesbaden.
- Büllesbach, A. (2000): Datenschutz bei Data Warehouses und Data Mining, in: CR, S. 11-17.
- Dangelmaier/Helmke/Übel (2002): Effektives Customer Relationship Management, Wiesbaden.
- Emmerich, V. (2002): Unlauterer Wettbewerb, 6. Aufl., München.
- Gamerith, H. (2003): Neue Herausforderungen für ein europäisches Lauterkeitsrecht, in: WRP, 2003, S. 143-172.
- Godin, S. (1999): Permission Marketing, München.
- Herde, K.-D. (2001): Wettbewerbsrecht, Oldenburg.

lung im Systemdatenschutz. Gleichzeitig wurde mit § 9a BDSG die Möglichkeit eines Datenschutzaudits eingeführt.

- Hoeren T./Lütkemeier S. (1999): Unlauterer Wettbewerb durch Datenschutzverstöße, in: Sokol (Hrsg.): Neue Instrumente im Datenschutz, Düsseldorf, S. 107-123.
- Jacob J./Jost T. (2003): Marketingnutzung von Kundendaten und Datenschutz – ein Widerspruch? in: DuD, S. 621-624.
- Kloepfer, M. (2002): Informationsrecht, München.
- Köhler H./Piper H. (2002): Kommentar zum UWG, 3. Aufl., München.
- Köhler, H. (2001): Wettbewerbsverstoß durch rechtswidrigen Marktzutritt, in: GRUR, 2001, S. 777-782.
- Leopold, N. (2001): Anmerkung zum Urteil des OLG Frankfurt. Haushaltsumfrage zu Werbezwecken, in: CR, 296-298.
- Nordemann, W. (2002): Wettbewerbs- und Markenrecht, 9. Aufl., Baden-Baden.
- Schwarz, T. (2001): Permission Marketing macht Kunden süchtig, Würzburg.
- Taeger, J. (2003): Kundenprofile im Internet, in: K&R, S. 220-227.
- Taeger, J. (2004): Risiken web-basierter Personalisierungsstrategien, in: Taeger, J./Wiebe, A. (Hrsg.): Informatik-Wirtschaft-Recht, Festschrift für Kilian.
- Taeger, J./Goldmann, E./Linkhorst, A./Seiler, W. (2003): Internetrecht, Oldenburg.
- von Gamm, O.-F. Frhr. (1996): Datenschutz und Wettbewerbsrecht, in: GRUR, S. 574-579.
- Weber, J. (2003): Mit undurchsichtigen Methoden zum durchsichtigen Verbraucher? in: DuD, S. 625-630.

Britta Alexandra Mester

Datenschutzrechtliche Aspekte bei der Nutzung von E-Mail am Arbeitsplatz

Die Kommunikationsformen am Arbeitsplatz unterlagen in den letzten Jahren einem starken Wandel. Statt dem Gespräch auf dem Flur, dem Schriftverkehr per Brief bzw. Umlauf und der Nutzung von Telefon sowie Telefax wird immer häufiger auf die Möglichkeit des E-Mail-Einsatzes („electronic mailing“) zurückgegriffen¹. Diese Art der weltweit möglichen elektronischen „Postversendung“ bietet nicht nur eine zeitsparende, sondern häufig auch kostengünstigere Variante der Kommunikation². Innerhalb weniger Minuten können sowohl Informationen in Form einer Art „Gespräch“ ausgetauscht als auch sonstige Daten übermittelt und zugleich gespeichert werden³. Viele Betriebe sind daher an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen inzwischen mit den entsprechenden Systemen ausgestattet. Dabei ist die Nutzung nicht immer auf betriebliche Angelegenheiten reduziert. Oftmals werden am Arbeitsplatz auch private Informationen mit Kolleginnen / Kollegen⁴ sowie Freunden und Bekannten außerhalb der Firma ausgetauscht.

Doch unabhängig davon, ob es sich dabei um erlaubte, geduldete bzw. verbotene private Nutzung der E-Mail-Systeme handelt⁵, hat ein Arbeitgeber oftmals ein Interesse daran, die Verbindungen und Inhalte seiner Mitarbeiter zu kontrollieren. Motive können zum Beispiel Systemkontrolle, Kostenabrechnungen, Überprüfung eingegangener E-Mails auf geschäftlich relevante Belange bei Krankheit bzw. Urlaubsvertretung sowie der Verdacht auf Ver-

¹ Zur Entwicklung Rieß 2003, Kap. 6.4 Rn. 2 ff.

² Zum Vergleich von Telefon/Briefpost zur E-Mail Krol 1995, S. 118 f.

³ Zu den Gefahren Haverkamp 2003, S. 26.

⁴ Im Folgenden wird zur besseren Lesbarkeit entweder die feminine oder die maskuline Form gewählt.

⁵ Es ist Sache des Arbeitgebers, ob und in welchem Umfang er die private Nutzung gestattet, Beckschulze 2003, S. 2777 f.

rat von Betriebsgeheimnissen sein⁶. Das führt unweigerlich zu der Frage, inwieweit der Arbeitgeber den E-Mail-Verkehr seiner Mitarbeiter einsehen bzw. kontrollieren darf. Der folgende Beitrag soll daher aufzeigen, welchen datenschutzrechtlichen Grenzen eine derartige Kontrolle unterworfen ist.

1 Arbeitgeber- kontra Arbeitnehmerinteressen

Mit Hilfe entsprechender technischer Mittel kann inzwischen jeder Nutzer von modernen Informations- und Kommunikationsmitteln anhand der von ihm verwendeten IP-Nummer bzw. E-Mail-Adresse identifiziert werden⁷. Auf diese Weise kann sowohl festgestellt werden, von wem welche Informationen abgerufen wurden als auch, wer mit wem elektronisch kommuniziert hat. Ohne Wissen der Betroffenen lassen sich dadurch ausführliche Kommunikationsprofile erstellen, die einen Rückschluss auf das Verhalten der Nutzer zulassen⁸. Darüber hinaus sind unverschlüsselte Mails vergleichbar mit Postkarten, deren Inhalt ohne Wissen der Beteiligten vom Arbeitgeber einsehbar ist⁹. Die daraus resultierende Gefahr einer umfassenden Kontrolle der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz wurde bereits aufgezeigt¹⁰. Dabei muss die Verhaltenskontrolle der Mitarbeiter gar nicht unbedingt den primären Zweck darstellen. Eine umfassende Systemkontrolle kann zum Beispiel gewollt sein, um eine Kostenbegrenzung in Hinblick auf Gebühren und beanspruchter Arbeitszeit zu erreichen¹¹. In Betracht kommt außerdem der Wunsch des Arbeitgebers, das System vor Überlastung bzw. Zerstörung durch Viren zu schützen¹². Ebenso kann die Aussicht, E-Mails auf möglichen Verrat von Geschäftsgeheimnissen bzw. Beleidigungen in Bezug auf den Arbeitgeber

⁶ Das Problem erkannte bereits Müller 1998, S. 205.

⁷ Schaar 1996, S. 172; Bizer 2003, S. 644; zum Aufbau einer E-Mail-Adr. Krol 1995, S. 124.

⁸ Schaar 1996, S. 172; Bijok/Class 2001, S. 53.

⁹ Haverkamp 2002, S. 43.

¹⁰ Vgl. Däubler 2002a, Rn. 212 ff.; Heilmann/Tege 2001, S. 54; insbesondere Haverkamp 2002; BTQ Niedersachsen 2001, S. 10 ff., mit dem Hinweis, dass das Lesen der E-Mails üblich sei; Bülllesbach 2003, Kap. 6.1 Rn. 61 f.; Hansen/Möller 2003, S. 192.

¹¹ Däubler 2002a, Rn. 218; Balke/Müller 1997, S. 326; Raffler/Hellich 1997, S. 862; Zeitberechnungen siehe z.B. Niedersächsischer Landesrechnungshof, Pressemitteilung 01/2002, www.lrh.niedersachsen.de/PM/pm2002_01.htm.

¹² Däubler 2002a, Rn. 218; Müller 1998, S. 205; Balke/Müller 1997, S. 326; Raffler/Hellich 1997, S. 862, Bijok/Class 2001, S. 53; Post-Ortmann 1999, S. 106; zu den rechtlichen Problemen Lehnhardt 2003, S. 487.

oder sogar Geschäftspartnern hin überprüfen zu können, Hintergrund einer Überwachung sein¹³. Weiterhin können die Verbesserung des Umganges mit Kunden oder der Schutz vor Wirtschaftsspionage¹⁴ Argumente darstellen, weshalb ein Arbeitgeber entsprechende Kontrollsysteme einsetzen möchte¹⁵.

Diese Interessen des Arbeitgebers dürfen aber nicht dazu führen, dass ein Mitarbeiter am Arbeitsplatz einer grenzenlosen Verhaltenskontrolle schutzlos ausgeliefert ist, denn den Wünschen des Arbeitgebers steht das Interesse des jeweiligen Arbeitnehmers am Schutz seiner Privatsphäre gegenüber¹⁶. Die Kontrolle der E-Mails von Mitarbeitern im Betrieb wirft daher eine Vielzahl datenschutzrechtlicher Probleme auf.

2 **Datenschutz**

Das Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung aus Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 Grundgesetz (GG)¹⁷ gewährt zunächst einmal den grundlegenden Schutz aller persönlichen Daten. Nach Ansicht des Bundesverfassungsgerichts wird vom allgemeinen Persönlichkeitsrecht das Recht auf eine informationelle Selbstbestimmung mit umfasst. Danach hat ein Betroffener grundsätzlich die Befugnis, selbst über eine Preisgabe und Verwendung der ihn betreffenden Daten zu entscheiden¹⁸. Beschränkungen dieses Rechts bedürfen einer (verfassungsgemäßen) gesetzlichen Grundlage¹⁹. Ein weiteres wichtiges Grundrecht im Zusammenhang mit der Nutzung moderner Kommunikationsmittel stellt das aus Art. 10 GG hervorgehende Fernmeldegeheimnis dar, welches sowohl die freie Entfaltung der Persönlichkeit wahrt, indem unter Ausschluss der Öffentlichkeit ein Austausch von Nachrichten und Meinungen ermöglicht wird, als auch den Prozess freier

¹³ Balke/Müller 1997, S. 326; Raffler/Hellich 1997, S. 862.

¹⁴ Zu diesem Problem Däubler 2002a, Rn. 218; Lindemann/Simon 2001, S. 1950.

¹⁵ Generell gegen die Notwendigkeit einer Kontrolle spricht hingegen, dass z.B. eine Kostenkontrolle auch auf andere Weise zu bewerkstelligen ist, außerdem die Nutzung von Netzen inzwischen so preiswert ist, dass ein nachvollziehbarer Kostenaufwand für eine weitere E-Mail-Adresse nicht mehr besteht oder so geringfügig ist, dass sie bei den allgemein bereits entstehenden Kosten kaum noch ins Gewicht fällt, dazu Berechnungen bei Heilmann/Tege 2001, S. 53; Däubler 2002a, Rn. 219.

¹⁶ Dazu näher Däubler 2002a, Rn. 212 ff.; BTQ Niedersachsen 2001, S. 9.

¹⁷ Vom 23.5.1949 (BGBl. 1), zuletzt geändert durch Gesetz v. 26.7.2002 (BGBl. I S. 2863).

¹⁸ BVerfG v. 14.12.1983 – 1 BvR 209/83, DB 1984, S. 36.

¹⁹ BVerfG v. 14.12.1983 – 1 BvR 209/83, DB 1984, S. 36 (37).

Kommunikation in der Gesellschaft sichert²⁰. Neben dem Inhalt wird außerdem der Übermittlungsvorgang vom Fernmeldegeheimnis umfasst²¹. Dieses Recht kann nur durch Gesetz beschränkt werden (Art. 10 Abs. 2 GG).

Zwar werden unmittelbar durch Grundrechte nur der Staat gebunden und Bürger vor staatlichen Eingriffen geschützt, mittelbar kann ein Grundrecht jedoch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine so genannte Drittwirkung entfalten²². Hintergrund ist, dass nicht nur die Gesetzgebung beim Erlass von Gesetzen die Grundrechte zu beachten hat, sondern darüber hinaus die Arbeitsgerichte bei ihren Entscheidungen die gesetzlichen Regelungen verfassungskonform auslegen müssen²³. Mittelbar entfalten daher auch die Grundrechte eine Schutzwirkung für die Mitarbeiter eines Unternehmens²⁴. Hinzu kommt, dass nach dem Betriebsverfassungsgesetz für Arbeitgeber und Betriebsrat gemäß § 75 Abs. 2 BetrVG die Verpflichtung besteht, das allgemeine Persönlichkeitsrecht der Mitarbeiter zu schützen. Für die Erbringung geschäftsmäßiger Telekommunikationsdienste wurde außerdem das Fernmeldegeheimnis vom Gesetzgeber in § 88 TKG ausdrücklich auch einfach gesetzlich festgelegt.

Demgegenüber kann sich der Arbeitgeber auf die Grundrechte der freien Berufsausübung nach Art. 12 Abs. 1 GG und der Entfaltung seiner Persönlichkeit in Form der Vertragsfreiheit nach Art. 2 Abs. 1 GG berufen²⁵. Diese grundrechtlichen Abwehrrechte entfalten ebenfalls eine Drittwirkung, so dass zwischen den jeweiligen Grundrechtspositionen des Arbeitgebers und der Mitarbeiter vom Gesetzgeber ein Ausgleich geschaffen werden muss, welcher im allgemeinen Grundsatz des Verbots mit Erlaubnisvorbehalt²⁶ und der nach den §§ 28 ff. BDSG notwendigen Interessenabwägung seine Ausgestaltung gefunden hat²⁷. Aufgrund des Erlaubnisvorbehaltes bedarf es für

²⁰ Rieß 2003, Kap. 6.4 Rn. 6.

²¹ BAG v. 27.5.1986 - 1 ABR 48/84, NJW 1987, S. 674 (676).

²² Büllesbach 2003, Kap. 6.1 Rn. 4; zum Streit, ob dieses auch beim Art 10 Abs. 1 GG der Fall ist, vgl. BAG v. 27.5.1986 - 1 ABR 48/84, NJW 1987, S. 676 m.w.N.; Balke/Müller 1997, S. 327, BAG v. 27.3.2003 - 2 AZR 51/02, RDV 2003, S. 294.

²³ Zur Diskussion der Drittwirkung im Arbeitsverhältnis Pieroth/Schlink 2002, Rn. 173 ff.; Stein 1995, S. 220.

²⁴ Büllesbach 2003, Kap. 6.1 Rn. 4.

²⁵ S. dazu Büllesbach 2003, Kap. 6.1 Rn. 4, der den Eingriff in die Rechte der Arbeitgeber im Verhältnis zum Datenschutzbedürfnis der Arbeitnehmer als nur gering einstuft.

²⁶ Ausführlich Helfrich 2002, Kap. 16.1 Rn. 33 ff.

²⁷ Büllesbach 2003, Kap. 6.1 Rn. 5 f.

eine Einschränkung des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung einer (verfassungsgemäßen) gesetzlichen Grundlage (Gesetzesvorbehalt)²⁸. Das Bundesdatenschutzgesetz (§ 4 Abs. 1 BDSG) enthält den ausdrücklichen Hinweis, dass eine Erhebung, Verarbeitung und Nutzung grundsätzlich verboten ist, wenn nicht das Gesetz bzw. eine Verordnung oder eine andere Rechtsvorschrift sie erlaubt oder anordnet bzw. der Betroffene seine Einwilligung gegeben hat. Dieser Grundsatz gilt auch innerhalb eines Arbeitsverhältnisses. Will ein Arbeitgeber also personenbezogene Daten erheben, verarbeiten oder nutzen, so benötigt er entweder eine Vorschrift, welche ihm dieses erlaubt oder die Einwilligung des Arbeitnehmers²⁹.

Es gibt jedoch eine größere Anzahl verschiedener Vorschriften, welche die Erhebung, Verarbeitung bzw. Nutzung von Daten regeln. Dabei sind immer zunächst die spezielleren Gesetze zu berücksichtigen und nur dann, wenn deren Regelungsbereich nicht betroffen ist, die allgemeineren Rechtsgrundlagen heranzuziehen. Allen noch näher darzustellenden datenschutzrechtlichen Vorschriften ist aber gemeinsam, dass vom jeweiligen Schutzbereich nur so genannte personenbezogene Daten erfasst werden³⁰.

2.1 Personenbezogene Daten

Nutzt eine Person moderne Informations- und Kommunikationsmittel, entstehen eine Vielzahl von Einzelangaben darüber, wann und mit wem welche Mitteilungen ausgetauscht wurden. Diese Informationen sind unter Einsatz entsprechender technischer Mittel jederzeit durch den Arbeitgeber abrufbar. Das Datenschutzrecht schützt jedoch einen Arbeitnehmer nur dann, wenn personenbezogene Daten betroffen sind. Als allgemeine Definition gilt zunächst einmal, dass alle Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbaren natürlichen Person personenbezogene Daten sind (§ 3 Abs. 1 BDSG). Bezüglich des Einsatzes moderner Informations- und Kommunikationstechnologie reicht diese Begriffsdefinition nicht immer aus, da bei den verschiedenen technischen Besonderheiten

²⁸ Dazu ausführlich BTQ Niedersachsen 2001, S. 15 ff.

²⁹ Ausführlicher Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz, Datenschutz in der Telekommunikation, BfD-Info 5, 2001, S. 20 ff.

³⁰ Abweichend TKG, welches in § 85 Abs. 1 S. 1 TKG nur von „jemand“ spricht und damit auch juristische Personen einschließt vgl. Wächter 2003, Rn. 86.

Abgrenzungsprobleme auftreten können³¹. Eine deutlichere Erläuterung gibt die EG-Datenschutzrichtlinie, welche zwar nicht unmittelbar den Betroffenen Rechte gibt, jedoch aufgrund der Verpflichtung zur EG-konformen Auslegung mittelbar die nationalen Vorschriften ergänzt. Danach ist eine Person immer dann bestimmbar, wenn sie direkt oder indirekt identifiziert werden kann, insbesondere durch Zuordnung einer Kennnummer oder zu einem oder mehreren spezifischen Elementen, die Ausdruck ihrer physischen, physiologischen, psychischen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Identität sind. Die EG-Datenschutzrichtlinie bezieht sich damit auch auf technische Angaben, indem „Kennnummern“ als personenbezogene Daten ausdrücklich anerkannt werden. Demzufolge handelt es sich selbst bei IP-Adressen um personenbezogene Daten. Zwar kann eine IP-Adresse zunächst einmal lediglich einem einzelnen Rechner zugewiesen werden bzw. ist sie geeignet, diesen zu identifizieren, und bezieht sich nicht unmittelbar auf die jeweils bedienende Person. Indirekt kann aber durch die Zuordnung von IP-Adressen oder anderen technischen Merkmalen ein Personenbezug hergestellt werden³². Deutlicher wird der Personenbezug bei der E-Mail-Adresse, welche in ihrer typischen Struktur aus einem so genannten Kopf (Header) und einem eigentlichen Nachrichtenkörper (Body) besteht. Im Kopf der E-Mail können neben der E-Mail-Adresse des Absenders und Empfängers, Datum und Uhrzeit der Erstellung bzw. Versendung der Mail außerdem Angaben zur Organisation bzw. Firma des Absenders enthalten sein. Hinzu kommt zumeist eine Kurzbeschreibung des Inhalts in der Betreffzeile³³. Sind bestimmte Personen einer kleineren Organisationseinheit in einem Betrieb nur zu bestimmten Zeiten am Arbeitsplatz, lassen sich bereits allein aus Datum und Zeit Rückschlüsse auf Personen vornehmen. Je mehr Informationen hinzukommen, umso leichter ist die Bestimmung der jeweiligen Person. Eindeutig wird der Personenbezug bei der E-Mail Adresse, durch den Namen des Mitarbeiters oder eine zuzuordnende Abkürzung bzw. Nummer³⁴.

Die durch eine Überwachung des E-Mail-Verkehrs der Mitarbeiter erhältlichen personenbezogenen Daten lassen sich unterscheiden in Bestands-, Verbindungs- (Verkehrs-), Entgelt- sowie Inhaltsdaten³⁵. Als Bestandsdaten wer-

³¹ Zum Problem Helfrich 2002, Kap. 16.1 Rn. 30 ff.

³² Dazu näher Helfrich 2002, Kap. 16.1 Rn. 32 ff.

³³ Schaar 2003, S. 63.

³⁴ Wächter 2003, Rn. 93.

³⁵ Zum Aufbau einer E-Mail Krol 1995, S. 124 ff.

den jene Daten bezeichnet, die in einem Kommunikationsdienst oder –netz dauerhaft gespeichert sind, um dessen Betrieb zu gewährleisten, z.B. die E-Mail-Adresse³⁶. Um Verbindungs- bzw. Verkehrsdaten handelt es sich hingegen bei Angaben über Zeitpunkt und Dauer einer Verbindung, in Anspruch genommene Systemleistungen, benutzte Anschlüsse usw.³⁷. Dazu gehört zum Beispiel die E-Mail-Adressen der Empfänger bzw. Absender, welche der Mitarbeiter versendet oder erhält³⁸. Werden die Daten hingegen zu Zwecken der Abrechnung benötigt, handelt es sich um Entgeltdaten, die aufgrund der Ableitung von den Verbindungsdaten ebenfalls personenbezogene Daten darstellen³⁹. Die per E-Mail übertragenen Informationen und Nachrichten werden indes als Inhaltsdaten bezeichnet⁴⁰. Aufgrund deren Zuordnung an bestimmte Absender und Empfänger lassen sie ebenfalls Rückschlüsse auf die jeweilig beteiligten Personen zu und sind demzufolge als personenbezogen einzustufen⁴¹.

Kontrolliert ein Arbeitgeber folglich den E-Mail-Verkehr seiner Mitarbeiter, so unterliegen die Informationen dem Datenschutz.

2.2 Bereichsspezifische Regelungen

Mangels eines eigenen Arbeitnehmerdatenschutzgesetzes sind die allgemein geltenden datenschutzrechtlichen Vorschriften daraufhin zu überprüfen, inwieweit ein Mitarbeiter eine Nutzung seiner Daten durch den Arbeitgeber zulassen muss. Erlaubnistatbestände für eine Verarbeitung der personenbezogenen Daten finden sich zunächst in einigen bereichsspezifischen Regelungen zur Telekommunikation und zu Telediensten, deren Anwendung auf E-Mails jedoch zum Teil immer noch kontrovers diskutiert wird. Das liegt vor allem daran, dass der Datenschutz in drei betroffene Ebenen unterteilt werden kann⁴². Dazu gehört zunächst einmal die so genannte Transportebene, welche die Technik der Informationsübermittlung, z. B. Nutzung öffentlicher

³⁶ Vgl. Raffler/Hellich 1997, S. 864.

³⁷ Auch als Verkehrsdaten bezeichnet Art. 6 Europäische Datenschutzrichtlinie für elektronische Kommunikation ABl. EG L 201 vom 31.07.2002, S. 37.

³⁸ Vgl. Schaar 2003, S. 63; Raffler/Hellich 1997, S. 864; Schaar 1996, S. 171 f.

³⁹ Vgl. Raffler/Hellich 1997, S. 864.

⁴⁰ Schaar 1996, S. 172.

⁴¹ Vgl. Raffler/Hellich 1997, S. 864.

⁴² Dazu ausführlich Däubler 2002b, Rn. 327 ff.

Wege zur Kabelverlegung, Sicherung vor unbefugtem Mitlesen von E-Mails usw., betrifft. Hinzu kommt die so genannte Informationsebene, womit die Möglichkeit des Angebots von Dienstleistungen im Netz gemeint ist, sowie die Inhaltsebene, welche den konkreten Inhalt der vermittelten Informationen umfasst⁴³. Je nachdem, welche Ebene betroffen ist, greifen unterschiedliche Gesetze. Voraussetzung ist daher, dass die Nutzung von E-Mail-Systemen diesen Ebenen zugeordnet werden kann.

2.2.1 Telekommunikationsgesetz

Handelt es sich um datenschutzrechtliche Fragen, die den technischen Vorgang einer Übertragung betreffen, und nicht um die Aufbereitung oder Verwendung der übertragenen Inhalte, so findet das Telekommunikationsgesetz (TKG)⁴⁴ Anwendung⁴⁵. Die Telekommunikation stellt die technische Voraussetzung zur Informationsbeschaffung im Netz dar, womit der Vorgang des Aussendens, Übermittels und Empfangens von Nachrichten jeglicher Art in der Form von Zeichen, Sprache, Bildern oder Tönen mit Hilfe von Telekommunikationsanlagen gemeint ist (§ 3 Nr. 22 TKG). Bei E-Mail-Systemen handelt es sich um einen derartigen Telekommunikationsdienst⁴⁶.

2.2.1.1 Anwendungsbereich des Telekommunikationsgesetzes

Das Fernmeldegeheimnis und die im Arbeitsverhältnis relevanten datenschutzrechtlichen Regelungen des TKG finden jedoch nur dann Anwendung, soweit geschäftsmäßig Telekommunikationsdienste erbracht werden oder zumindest daran mitgewirkt wird. Gemäß § 3 Nr. 10 TKG ist darunter das nachhaltige Angebot von Telekommunikation einschließlich des Angebots von Übertragungswegen für Dritte mit oder ohne Gewinnerzielungsabsicht gemeint. Die Voraussetzung eines Angebots an Dritte ist der Grund, weshalb die Anwendung des Fernmeldegeheimnisses nach dem TKG im Arbeitsverhältnis immer noch kontrovers diskutiert wird⁴⁷.

⁴³ Vgl. Schaar 2003, S. 60 ff.

⁴⁴ Telekommunikationsgesetz (TKG) vom 22.6.2004 (BGBl. I S. 1190).

⁴⁵ Schaar 2003, S. 60; Däubler 2002, Rn. 225; Schwierigkeiten der Abgrenzung Tinnefeld/Viethen 2000, S. 980.

⁴⁶ Schaar 2003, S. 60.

⁴⁷ Zur Diskussion zum alten TKG vom 25.7.1996 (BGBl. I S. 1120) s. Däubler 2002a, Rn. 235; Beckschulze/Henkel 2001, S. 1495; Gola 1999, S. 323 f.; Heilmann/Tege 2001, S. 54; Lindemann/Simon 2001, S. 1951; Post-Ortmann 1999, S. 103; a. A. Gramlich 2001, S. 124.

Teilweise wird die Auffassung vertreten, dass auch bei rein betrieblichem Gebrauch die Regelungen des TKG zu berücksichtigen sind. Als Begründung wird darauf hingewiesen, dass bei entsprechender Auslegung des Tatbestandsmerkmals „Dritter“ grundsätzlich jeder Dritter sei, für den die Dienste technisch erbracht werden⁴⁸. Weiterhin wird aufgrund der Mithörentscheidung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 29.10.1997⁴⁹ darauf hingewiesen, dass schon im Hinblick auf die zu wahrenen Persönlichkeitsrechte der Arbeitnehmer, diese als Dritte anzusehen seien. Dieser Meinung stehen jedoch sowohl der Wortlaut der Norm als auch deren Systematik sowie die Gesetzesbegründung zum TKG a. F. entgegen⁵⁰.

Wird der Wortlaut näher betrachtet, so ist festzustellen, dass es sich schon rein begrifflich bei einer beruflichen Nutzung nicht um ein Angebot handeln kann⁵¹. Ein Angebot ist eine empfangsbedürftige Willenserklärung, welches voraussetzt, dass es angenommen oder aber abgelehnt werden kann. Bei betrieblichem Gebrauch wird der Mitarbeiter jedoch lediglich für den Arbeitgeber tätig, so dass es sich nur um dessen Eigenbedarf handeln kann⁵². Zwar werden auch bei betrieblicher Nutzung Telekommunikationsdienste zur Verfügung gestellt, allerdings kann ein Arbeitnehmer aufgrund des bestehenden Arbeitsverhältnisses nicht auf den Gebrauch verzichten, ihn nicht ablehnen, soweit es sich um die Erfüllung der ihm auferlegten Aufgaben handelt (z.B. Kundenbetreuung, Ankauf von Waren usw.)⁵³. Anders als bei einem Angebot an Dritte, wo eine marktförmige Situation vorliegt, ist die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber durch die Erfüllung von Arbeitsverpflichtungen unter Zuhilfenahme von Arbeitsmitteln geprägt⁵⁴.

Eine andere Ausgangssituation besteht jedoch dann, wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer die private Nutzung gestattet. In diesem Fall geht es nicht mehr um eine Erfüllung der dem Arbeitnehmer obliegenden Verpflichtungen, sondern vielmehr um ein zusätzliches Angebot durch den Arbeitgeber

⁴⁸ Ohne weitere Begründung Müller 1998, S. 210; Post-Ortmann 1999, S. 103; Kieper 1998, S. 585; Bizer, Datenschutz und Neue Medien, GWVG-Bericht, Nr. 50, S. 28.

⁴⁹ BAG v. 29.10.1997 – 5 AZR 508/96, RDV 1998, S. 69.

⁵⁰ Post-Ortmann 1999, S. 103; Königshofen 1997, S. 98.

⁵¹ Ebenso Gola 1999, S. 323.

⁵² Däubler 2002a, Rn. 235; Beckschulze/Henkel 2001, S. 1495; Gola 1999, S. 324; Lindemann/Simon 2001, S. 1951; Post-Ortmann 1999, S. 103.

⁵³ Ebenso Beckschulze/Henkel 2001, S. 1495; Büllsbach 1999, S. 263.

⁵⁴ Däubler 2002a, Rn. 235.

an „Dritte“, welches genutzt, aber auch abgelehnt werden kann⁵⁵. Der Gegenmeinung⁵⁶, dass es sich auch bei privater Nutzung nicht um ein Angebot an Dritte handelt, da Unternehmen gegenüber Behörden als Einheit auftreten, kann aus diesem Grund nicht zugestimmt werden. Entscheidend ist, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer die Telekommunikationsdienste (E-Mail, aber auch Telefon, Fax und Internet) anbietet bzw. daran mitwirkt, dass entsprechende Gesellschaften (z.B. Telekom) dem Arbeitnehmer die Leistungen gewähren⁵⁷.

Wird eine private Nutzung durch den Arbeitgeber erlaubt, kommt es nicht darauf an, ob es sich bei der privaten Nutzung um ein kostenloses oder aber entgeltliches Angebot handelt⁵⁸. Die Notwendigkeit der geschäftsmäßigen Erbringung von Telekommunikationsdiensten bedeutet gerade nicht, dass eine Gewinnerzielungsabsicht des Anbieters vorliegen muss (§ 3 Nr. 10 TKG). Die geschäftsmäßige Erbringung im Sinne des TKG setzt lediglich voraus, dass es sich um ein auf Dauer angelegtes und nicht nur vorübergehendes Angebot von Telekommunikationsleistungen handelt⁵⁹.

2.2.1.2 Schutzbereich des Telekommunikationsgesetz

Findet das TKG Anwendung, so hat das zunächst einmal zur Folge, dass der Arbeitgeber das Fernmeldegeheimnis gem. § 88 TKG zu beachten hat. Das Fernmeldegeheimnis umfasst sowohl den Inhalt als auch den Übermittlungsvorgang und bezieht sich nicht nur auf den Arbeitgeber selbst, sondern auf alle seine Mitarbeiter⁶⁰. Über das Fernmeldegeheimnis und die Verpflichtung dieses einzuhalten muss er deshalb seine Mitarbeiter aufklären⁶¹.

Gemäß § 88 Abs. 3 TKG darf ein Arbeitgeber allenfalls die zur Erbringung der geschäftsmäßigen Telekommunikation oder zur Sicherstellung eines technisch einwandfreien Betriebsablaufs notwendigen Daten überwachen⁶². Vom konkreten Inhalt der E-Mail darf sich der Arbeitgeber demnach keine

⁵⁵ Gramlich 2001, S. 123; Tinnefeld 1999, S. 199.

⁵⁶ Gramlich 2001, S. 124.

⁵⁷ Vgl. Däubler 2002a, Rn. 236.

⁵⁸ Gramlich 2001, S. 123 f.

⁵⁹ Beckschulze/Henkel 2001, S. 1496; Gramlich 2001, S. 123.

⁶⁰ Zum Post- und Fernmeldegeheimnis Rieß 2003, Kap. 6.4 Rn. 6 ff.

⁶¹ Dazu Rieß 2003, Kap. 6.4 Rn. 26 ff.

⁶² Dazu Beckschulze/Henkel 2001, S. 1496 zum TKG a. F.

Kenntnis verschaffen, denn das würde über das für die geschäftsmäßige Erbringung von Telekommunikationsdiensten erforderliche Maß im Sinne des § 88 Abs. 3 TKG klar hinausgehen⁶³. Danach ist das Abhören und/oder Aufzeichnen von Telekommunikationsinhalten sowie die Erfassung der näheren Umstände nur im Auftrag staatlicher Stellen zulässig⁶⁴.

Zum Schutze des Fernmeldegeheimnisses und der personenbezogenen Daten, ist der Arbeitgeber darüber hinaus verpflichtet, technische und organisatorische Schutzvorkehrungen zur Verhinderung unbefugter Kenntnisnahme bzw. unerlaubter Zugriffe auf die Telekommunikations- und Datenverarbeitungssysteme zu treffen und notfalls die Datenverarbeitung entsprechend zu organisieren (§ 109 Abs. 1 TKG). Ausdrücklich nur noch für Erbringer von Telekommunikationsdiensten für die Öffentlichkeit gelten die Anforderungen der §§ 109 Abs. 2 u. 3, 110 TKG⁶⁵. Damit wurden, im Gegensatz zur alten Fassung des TKG, bewusst bestimmte Verpflichtungen ausgenommen, welche nicht generell von allen Anbietern zu befolgen sind⁶⁶. Die zu treffenden Schutzvorkehrungen rechtfertigen jedoch keine zusätzlichen inhaltlichen Kontrollbefugnisse des Arbeitgebers⁶⁷.

Weiterhin sind vom Arbeitgeber Kundendateien so zur Verfügung zu halten, dass die Regulierungsbehörden einzelne Daten oder Datensätze in einem von ihr vorgegebenen Verfahren abrufen können. § 109 TKG enthält aber keine eigenständige Erhebungsgrundlage, da die Verpflichtung zur Führung von Kundendateien nur besteht, wenn sie für den eigenen Betrieb ohnehin erforderlich sind⁶⁸.

Der Schutz der personenbezogenen Daten ist nunmehr in den §§ 91 ff. TKG geregelt⁶⁹. Gemäß § 91 TKG beziehen sich die datenschutzrechtlichen Regelungen ausdrücklich auf Unternehmen und Personen, die geschäftsmäßig Telekommunikation erbringen. Auf eine Ausgrenzung von geschlossenen Be-

⁶³ Ebenso Beckschulze/Henkel 2001, S. 1496.

⁶⁴ Zum Beispiel gem. § 12 Gesetz über Fernmeldeanlagen (Fernmeldeanlagenengesetz – FAG). Vgl. Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz, Datenschutz in der Telekommunikation, BfD-Info 5, 2001, S. 17 f.

⁶⁵ Zum Begriff der Öffentlichkeit in der TDSV vom 22.11.2000 s. Büttgen 2001, S. 6.

⁶⁶ Vgl. Gesetzesbegründung BT-Drucksache 15/2316, S. 91.

⁶⁷ Ausführlich zum TKG a.F. Königshofen 1997, S. 100.

⁶⁸ Noch zum § 90 TKG a.F. vgl. Rieß 2003, Kap. 6.4 Rn. 78; Königshofen 1997, S. 107 f.

⁶⁹ Die Telekommunikations-Datenschutzverordnung (TDSV) vom 18.12.2000 (BGBl. I S. 1740) ist gem. § 152 Abs. 2 TKG außer Kraft getreten.

nutzergruppen wurde bewusst verzichtet⁷⁰. Sowohl der Gesetzesbegründung als auch dem TKG selbst lässt sich entnehmen, dass eine derartige Einschränkung ausdrücklich nicht gewollt ist⁷¹. So wird in § 91 Abs. 2 TKG darauf hingewiesen, dass bei geschlossenen Benutzerkreisen öffentlicher Stellen der Länder, nicht das Bundes-, sondern das Landesdatenschutzgesetz greift. Darüber hinaus wird z.B. in § 97 Abs. 4 TKG darauf hingewiesen, dass die vorher genannten Verpflichtungen nicht für geschlossene Benutzerkreise gelten, was eindeutig darauf schließen lässt, dass ansonsten die Regelungen bei geschlossenen Benutzerkreisen sehr wohl anwendbar sind.

Ausdrücklich zulässig ist die Erhebung und Verwendung von Bestandsdaten (§ 95 TKG), um die es sich handelt, wenn es um die Begründung oder Änderung eines Vertragsverhältnisses über Telekommunikationsdienste geht (§ 3 Nr. 3 TKG)⁷². Nach Beendigung des Vertragsverhältnisses sind die Daten innerhalb des darauf folgenden Kalenderjahres zu löschen (§ 95 Abs. 3 TKG).

Dem Telekommunikationsanbieter ist es darüber hinaus erlaubt, Verkehrsdaten (Verbindungsdaten)⁷³, d.h. die personenbezogenen Daten der an der Telekommunikation Beteiligten, welche bei der Bereitstellung und Erbringung von Telekommunikationsdiensten erlangt werden, zu erheben und zu verwenden. Voraussetzung ist es jedoch, dass die Daten entweder für eine Entgeltermittlung und Entgeltabrechnung (§ 97 TKG), bei verlangtem Einzelverbindungs nachweis (§ 99 TKG), zur Verhinderung von Störungen und Missbrauch (§ 100 TKG) oder zur Mitteilung ankommender Verbindungen beim Nachweis bedrohender bzw. belästigender Anrufe (§ 101 TKG) erforderlich ist. Ansonsten sind die Verkehrsdaten, soweit sie nicht mehr für weitere Verbindungen benötigt werden, nach Beendigung der Verbindung unverzüglich zu löschen (§ 96 Abs. 2 TKG).

Der Arbeitgeber kann also, wenn es für einen dieser Zwecke erforderlich ist, bei der privaten Nutzung auch nach Beendigung der Verbindung die gespeicherten Verkehrsdaten wie zum Beispiel die Nummer oder Kennung des An-

⁷⁰ Zur Diskussion bzgl. der Telekommunikationsdienstunternehmen-Datenschutzverordnung (TDSV) vom 12.07.1996 (BGBl. I S. 982), vgl. Schadow 1997, S. 53; vergleichend Büttgen 2001, S. 12; Koenig/Neumann 2001, S. 117.

⁷¹ Vgl. Gesetzesbegründung BT-Drucksache 15/2316, S. 88.

⁷² Zu Angleichung an die Terminologie des BDSG, wurden die Begriffe: „Erhebung, Verarbeitung, Nutzung“ durch das Begriffspaar: „erheben und verwenden“ ersetzt, vgl. Gesetzesbegründung BT-Drucksache 15/2316, S. 88.

⁷³ Vgl. Gesetzesbegründung BT-Drucksache 15/2316, S. 89.

schluss, Beginn und Ende und, soweit davon möglicherweise das Entgelt abhängt, die übermittelte Datenmenge (§ 96 Abs. 1 TKG) verarbeiten bzw. verwenden. Liegt ein derartiger Zweck jedoch nicht vor und besteht auch aufgrund anderer gesetzlicher Ermächtigung kein Grund Daten zu verarbeiten, so besteht zumindest nach dem TKG keine Rechtfertigung. Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass, wenn der Arbeitgeber kein Entgelt verlangt, ein Grund für die Datenverarbeitung, nur bestehen kann, wenn Systemkontrolle oder Störungsvermeidung betrieben werden soll. Ein inhaltliches Einsichtsrecht gibt das TKG nicht. Soweit das TKG keine spezifischen Regelungen getroffen hat, ist zu prüfen, ob andere Gesetze bzw. Rechtsvorschriften greifen. Im Folgenden sollen daher die weiteren in Betracht kommenden Normen betrachtet werden.

2.2.2 *Telekommunikations-Kundenschutzverordnung*

Vom TKG zu unterscheiden ist die Telekommunikations-Kundenschutzverordnung (TKV)⁷⁴, welche nach § 41 TKG von der Bundesregierung erlassen wurde⁷⁵. Die TKV liefert einen Regelungsrahmen für Vertragsverhältnisse zwischen Anbietern von Telekommunikationsdienstleistungen für die Öffentlichkeit und ihren Kunden (§ 1 Abs. 1 TKV). Eine Anwendung auf das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter kommt demzufolge überhaupt nur dann in Betracht, wenn es sich bei der Arbeitsstelle um ein Telekommunikationsdienstleistungsunternehmen handelt, welches diese Dienste unabhängig von einem Arbeitsverhältnis der Öffentlichkeit anbietet. In diesem Fall hat der Anbieter die datenschutzrelevanten Regelungen zum Beispiel bezüglich der Erstellung von Einzelverbindungsanzeigen (§ 14 TKV) und der Aufnahme in öffentliche Teilnehmerverzeichnisse (§ 21 Abs. 2 TKV) zu beachten⁷⁶. Sollte ein Mitarbeiter zugleich Kunde im Sinne der TKV bei seiner Arbeitsstelle sein, so handelt es sich in diesen Fällen jedoch nicht um ein spezifisch arbeitsrechtliches Problem, sondern um Fragen im Rahmen eines allgemeinen Vertragsverhältnisses, weshalb in diesem Zusammenhang nicht weiter darauf eingegangen wird.

⁷⁴ Vom 11.12.1997 (BGBl. I S. 2910), geändert durch die Erste Verordnung zur Änderung der TKV vom 14.04.1999 (BGBl. I Nr. 19 v. 21.04.1999), zuletzt geändert durch § 152 Abs. 2 TKG v. 22.6.1996 (BGBl. I S. 1120).

⁷⁵ Zur Zeit ist ebenfalls eine Neufassung der TKV geplant.

⁷⁶ Dazu näher Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz, Datenschutz in der Telekommunikation, BfD-Info 5, 2001, S. 13 f.

2.2.3 *Informations- und Kommunikationsdienste-Gesetz*

Durch das Gesetz zur Regelung der Rahmenbedingungen für Informations- und Kommunikationsdienste vom 22.07.1997 (IuKDG)⁷⁷ sollen einheitliche Rahmenbedingungen für die verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten der elektronischen Informations- und Kommunikationsdienste geschaffen werden. Es besteht aus mehreren Artikeln und enthält in seinem Art. 1 das Teledienstegesetz (TDG) sowie im Art. 2 das Teledienstedatenschutzgesetz (TDDSG).

2.2.3.1 Teledienstegesetz

Handelt es sich um Angebote von Dienstleistungen im Netz, greift das Teledienstegesetz (TDG)⁷⁸. Teledienste sind gem. § 2 TDG alle elektronischen Informations- und Kommunikationsdienste, welche für eine individuelle Nutzung von kombinierbaren Daten wie Zeichen, Bilder oder Töne bestimmt sind und denen eine Übermittlung mittels Telekommunikation zu Grunde liegt. Unter Telediensten im Sinne des Gesetzes sind auch E-Mails zu verstehen⁷⁹. Diese Einstufung lässt sich zunächst einmal aufgrund der Qualifizierung des Bundesrates rechtfertigen⁸⁰. Von anderer Seite wird darauf hingewiesen, dass es sich bei E-Mails nur dann um Teledienste handelt, soweit damit ein inhaltliches Informations- und Kommunikationsangebot verbunden ist, da der reine Datenaustausch per E-Mail keinen Teledienst, sondern lediglich „einen Dienst zum Transport von Inhalten“ und damit Telekommunikation darstellt⁸¹. Aber selbst danach soll ein Teledienst dann vorliegen, wenn zum Beispiel auf einer World Wide Web (www)-Seite für weitere Kommunikation einzelne E-Mail-Adressen oder ganze Adresslisten angeboten werden, weil es sich dann um ein „inhaltliches Angebot zum Datenaustausch“ handelt⁸². Das führt jedoch dazu, dass, selbst wenn diese engere Auffassung zugrunde gelegt wird, es sich im Verhältnis zwischen Arbeitgeber/Arbeitnehmer bei der Nutzung des betrieblichen E-Mail-Systems um ein Angebot

⁷⁷ Informations- und Kommunikationsdienste-Gesetz (IuKDG) v. 22.7.1997 (BGBl. I S. 1870).

⁷⁸ Gesetz über die Nutzung von Telediensten (Teledienstegesetz – TDG) vom 22.07.1997 (BGBl. I S. 1870) zuletzt geändert durch Art. 1 Gesetz über rechtliche Rahmenbedingungen für den elektronischen Geschäftsverkehr (EGG) vom 14.12.2001 (BGBl. I S. 3721).

⁷⁹ Däubler 2002a, Rn. 286; Müller 1998, S. 211; Bijok/Class 2001, S. 56; Post-Ortmann 1999, S. 104, ohne nähere Begründung.

⁸⁰ Däubler 2002a, Rn. 286.

⁸¹ Kieper 1998, S. 585.

⁸² Kieper 1998, S. 584 f.

von Telediensten handelt, da ein- und ausgehende E-Mails, bevor sie den Mitarbeiter erreichen bzw. verlassen, auf dem Server des Arbeitgebers gespeichert werden⁸³. Demzufolge finden die Regelungen des TDG bei der E-Mail-Nutzung Anwendung.

2.2.3.2 Teledienstedatenschutzgesetz

Der Datenschutz bei Telediensten ist allerdings nicht im TDG selbst, sondern im Teledienstedatenschutzgesetz (TDDSG) vom 22.7.1997⁸⁴ geregelt. Seit Novellierung des TDDSG im Jahre 2001 ist in § 1 Abs. 1 S. 2 TDDSG nunmehr klargestellt, dass das Gesetz bei der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten in einem Dienst- und Arbeitsverhältnis, sofern die Nutzung der Teledienste ausschließlich zu beruflichen oder dienstlichen Zwecken erfolgt, innerhalb von oder zwischen Unternehmen oder öffentlichen Stellen, soweit die Nutzung der Teledienste zur ausschließlichen Steuerung von Arbeits- und Geschäftsprozessen erfolgt, nicht gilt. Die bis dahin geführte Diskussion, ob eine Anwendung der Vorschriften des TDDSG bei betrieblicher Nutzung in Betracht kommt, wurde damit beendet⁸⁵. Ausgenommen vom Schutzbereich des TDDSG wurde jedoch nur die berufliche Nutzung, nicht der erlaubte private Gebrauch des E-Mail-Systems. Es stellt sich demzufolge weiterhin die Frage, inwieweit die private Nutzung dem Schutzbereich des TDDSG unterfällt.

Voraussetzung ist, dass es sich bei dem Arbeitgeber um eine Anbieter von Telediensten und beim Mitarbeiter um einen Nutzer dieser Dienste handelt (§ 1 Abs. 1 S. 1 TDDSG). Wer als Diensteanbieter gilt, wird in § 2 Nr. 1 TDDSG bestimmt, wonach sowohl die Bereitstellung der Nutzung als auch die Vermittlung des Zugangs zur Nutzung von eigenen oder fremden Telediensten als ausreichend anzusehen ist. Nimmt eine natürliche Person diese Dienste in Anspruch, so handelt es sich bei ihr um einen Nutzer (§ 2 Nr. 2 TDDSG)⁸⁶. Ähnlich wie beim TKG wird auch hier die Frage diskutiert, ob es sich bei der Ermöglichung eines privaten Gebrauchs der E-Mail-Systeme um

⁸³ Däubler 2002a, Rn. 286; a.A. wohl Post-Ortmann 1999, S. 104, Fn. 14.

⁸⁴ Gesetz über den Datenschutz bei Telediensten (Teledienstedatenschutzgesetz – TDDSG) v. 22.7.1997 (BGBl. I S. 1871), geändert durch Art. 3 Gesetz über rechtliche Rahmenbedingungen für den elektronischen Geschäftsverkehr (EEG) v. 14.12.2001 (BGBl. I S. 3721).

⁸⁵ Vgl. zur Diskussion vor der Novellierung Däubler 2002a, Rn. 240; Beckschulze/Henkel 2001, S. 1495; Bijok/Class 2001, S. 56; Gola 1999, S. 328; Gola/Müthlein 1997, S. 195; Post-Ortmann 1999, S. 105.

⁸⁶ Dazu ausführlicher Müller 1998, S. 211.

ein Angebot des Arbeitgebers handelt mit der Folge, dass ein Nutzungsverhältnis entsteht. Zu berücksichtigen ist hier ebenfalls, dass der Mitarbeiter anders als bei der Erfüllung seiner Arbeitsverpflichtungen den Gebrauch der vorhandenen Kommunikationsmittel annehmen oder ablehnen kann. Es entsteht ein Nutzungsverhältnis im Sinne des § 2 Abs. 1 i.V.m. § 3 TDG sowie § 2 TDDSG, welches losgelöst von irgendwelchen Arbeitspflichten zu betrachten ist⁸⁷. Insoweit kann auf die bereits beim TKG gemachten Ausführungen verwiesen werden mit der Folge, dass auch hier bei privater Nutzung der Arbeitgeber die Vorschriften des TDDSG zu berücksichtigen hat.

Greifen die Vorschriften des TDDSG, so muss der Arbeitgeber gem. §§ 5, 6 TDDSG bei der Erhebung und Verarbeitung von Bestands-, Nutzungs-, und Abrechnungsdaten den Grundsatz der Erforderlichkeit beachten. Er darf sie nur soweit erheben, wie es für die Abrechnung, Nutzung und das Vertragsverhältnis notwendig ist. Spätestens am Ende der Nutzung sind die Nutzungsdaten und, sobald zu Zwecken der Abrechnung nicht mehr notwendig, die Abrechnungsdaten zu löschen. Mangels besonderer Missbrauchsregelungen hat ein Arbeitgeber darüber hinaus keine rechtlich zulässige Möglichkeit der Datenerhebung. Verlangt der Arbeitgeber kein Entgelt, so entfällt die Notwendigkeit der Erhebung von Abrechnungsdaten. In diesem Fall verbleibt allenfalls noch das Recht auf Erhebung der Bestands- und Nutzungsdaten, soweit sie zur Ermöglichung der Teledienste notwendig sind. Diese Daten müssen dann aber sofort nach Wegfall der Erforderlichkeit gelöscht werden. Eine Verwendung zu anderen Zwecken bzw. eine Einsichtnahme in den Inhalt der E-Mails ermöglicht das TDDSG hingegen gleichfalls nicht.

Insgesamt regelt das TDDSG lediglich das Verhältnis zwischen Diensteanbieter und Nutzer im Hinblick auf Bestands- und Nutzungsdaten. Die Verarbeitungsbefugnisse sind insoweit abschließend, ein Rückgriff auf allgemeine Verarbeitungsbefugnisse des BDSG ist nicht zulässig⁸⁸.

2.2.4 *Mediendienste-Staatsvertrag und Rundfunkstaatsvertrag*

Ähnliche datenschutzrechtliche Bestimmungen wie im TDDSG finden sich im Mediendienste-Staatsvertrag (MDStV)⁸⁹ und dem Rundfunkstaatsvertrag

⁸⁷ Post-Ortmann 1999, S. 105.

⁸⁸ Schaar 2003, S. 61.

⁸⁹ Staatsvertrag über Mediendienste (Mediendienste-Staatsvertrag-MDStV) v. 20.1.1997 (GVBl. Hamburg S. 253) zul. geänd. durch Art. 3 Sechster Staatsvertrag zur Änderung des

(RStV)⁹⁰. Bei E-Mails handelt es sich jedoch um Individual- und nicht um Massenkommunikation⁹¹, weshalb diese Regelungen bezüglich der E-Mail-Nutzung durch Mitarbeiter im Arbeitsverhältnis keine Rolle spielen⁹².

2.2.5 Steuerrecht

Soweit eine private Nutzung kostenlos zugelassen ist, besteht weder eine lohnsteuerrechtliche (§ 3 Nr. 45 EStG) noch eine umsatzsteuerrechtliche Verpflichtung des Arbeitgebers, den Nutzungsumfang der Telekommunikationsgeräte durch seine Mitarbeiter nachzuweisen⁹³. Etwas anderes gilt nur dann, wenn der Arbeitgeber den Mitarbeitern die Telekommunikationsgeräte zur privaten Nutzung gegen Entgelt zur Verfügung stellt, dann müssen die Rechnungsdaten, und nur die, wegen der Umsatzsteuer nach den handels-, steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Aufbewahrungspflichten (§§ 145 ff. AO) vorgehalten werden⁹⁴.

2.2.6 Zusammenfassung

Bei der Nutzung von E-Mail-Systemen gibt es folglich eine Vielzahl unterschiedlicher bereichsspezifischer gesetzlicher Regelungen, die jedoch lediglich bei privater Nutzung am Arbeitsplatz zur Anwendung gelangen. Zur Sicherung des Angebots bzw. des Systems ist es dem Arbeitgeber erlaubt, personenbezogene Daten zu verarbeiten. Ein Recht, darüber hinausgehend Daten zu verarbeiten oder sogar Einsicht in den Inhalt einzelner E-Mails zu nehmen, besteht nicht.

2.3 Bereichsunabhängiger Datenschutz

Neben diesen speziellen Regelungen für Teledienste und Telekommunikation gibt es die bereichsunabhängigen Regelungen im Bundesdatenschutzge-

Rundfunkstaatsvertrages, des Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrages und des Mediendienste-Staatsvertrages in der am 30./21.12.2001 beschlossenen Fassung, i.d.F. vom 1.7.2002.

⁹⁰ Vom 31.8.1991, i.d.F. des fünften Rundfunkänderungsstaatsvertrages, in Kraft seit dem 1.1.2001.

⁹¹ S. § 2 RStV u. § 2 Abs. 1 MDStV; dazu näher: Raffle/Hellich 1997, S. 866.

⁹² Keine Anwendung auf dienstliche oder berufliche Nutzung vom Mediendiensten gem. § 16 Abs. 1 MDStV, allenfalls bei elektronischen Mitarbeiterzeitungen zum privaten Gebrauch vgl. Post-Ortmann 1999, S. 104.

⁹³ Dazu näher Rieß 2003, Kap. 6.4 Rn. 75.

⁹⁴ Dazu näher Rieß 2003, Kap. 6.4 Rn. 76; zu Fragen nach dem Einkommenssteuergesetz Post-Ortmann 1999, S. 106.

setz (BDSG) in der Neufassung vom 14.01.2003⁹⁵. Dessen Vorschriften greifen nur, insoweit nicht spezialgesetzliche Regelungen zur Anwendung gelangen (§ 1 Abs. 4 BDSG). Liegt eine derartige Rechtsnorm vor, richtet sich die Gestattung der Verarbeitung ausschließlich nach deren Regelungen. Dabei ist es unbeachtlich, inwieweit das datenschutzrechtliche Schutzniveau hinter dem des BDSG zurückbleibt bzw. es höher ansetzt⁹⁶.

Die Nutzung von E-Mails am Arbeitsplatz werden als automatisierte Datenverarbeitung vom Regelungsbereich des BDSG gemäß §§ 1 Abs. 2 Nr. 3, 3 Abs. 2 BDSG erfasst⁹⁷. Bei jeder Nutzung der E-Mail-Systeme werden die Spuren in den technischen Protokollen der EDV-Systeme gespeichert. Bei den so erlangten Informationen handelt es sich, wie bereits dargestellt, um Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse eines bestimmten oder doch zumindest bestimmbar Arbeitnehmers im Sinne des § 3 Abs. 1 BDSG, der daher als Betroffener im Sinne des Gesetzes anzusehen ist. Der Arbeitgeber hat selbst dann die Einhaltung des BDSG gem. § 11 Abs. 1 BDSG zu beachten, wenn andere Stellen zur Datenverarbeitung eingesetzt werden, so dass notfalls dessen Einhaltung beim Anbieter des jeweiligen E-Mail-Dienstes sicherzustellen ist. Diese sind dann ebenfalls dem Datengeheimnis nach § 5 BDSG unterworfen (§ 11 Abs. 4 BDSG)⁹⁸.

Laut BDSG ist die Erhebung, Verarbeitung (Speicherung, Veränderung, Übermittlung, Sperrung sowie Löschung) und Nutzung der personenbezogenen Daten nur zulässig, wenn das BDSG selbst oder eine andere Rechtsvorschrift es erlaubt bzw. anordnet oder der Betroffene einwilligt (§ 4 Abs. 1 BDSG). Nach § 28 Abs. 1 BDSG ist es erlaubt, Daten zu erheben, zu speichern, zu verändern oder zu übermitteln, soweit dieses im Rahmen der Zweckbestimmungen des Arbeitsverhältnisses geschieht bzw. es zur Wahrung berechtigter Interessen des Arbeitgebers erforderlich ist und nicht die schutzwürdigen Interessen des Mitarbeiters überwiegen⁹⁹. Es ist daher im Einzelfall durch eine entsprechende Interessenabwägung zu prüfen, ob das

⁹⁵ In der Neufassung v. 14.1.2003 (BGBl. I, 66); Alte Fassung v. 20.12.1990 (BGBl. I, 2954).

⁹⁶ Gola/Schomerus 2002, § 4 Rn. 7.

⁹⁷ Dazu näher Beckschulze/Henkel 2001, S. 1492.

⁹⁸ Zum Problem vgl. Raffler/Hellich 1997, S. 863.

⁹⁹ Ein Arbeitsverhältnis stellt ein Vertragsverhältnis im Sinne des § 28 BDSG dar, ebenso Müller 1998, S. 208; Kieper 1998, S. 587.

Interesse des Arbeitgebers an einer Kontrolle des E-Mail-Verkehrs seiner Mitarbeiter deren Interesse am Schutz ihrer Daten überwiegt¹⁰⁰.

In Bezug auf die Kontrolle von E-Mails wurde bisher höchstrichterlich noch nicht entschieden, bei welchen Situationen ein überwiegendes Interesse des Arbeitgebers angenommen werden kann. Werden jedoch die Entscheidungen des Bundesverfassungs- und Bundesarbeitsgerichts zur Telefon- und Videoüberwachung zu Grunde gelegt, so lassen sich zumindest einige übertragbare Aussagen finden¹⁰¹. In einem Beschluss vom 19.12.1991 hat das Bundesverfassungsgericht¹⁰² bezüglich dienstlicher Telefongespräche festgestellt, dass diese dem verfassungsrechtlichen Schutz des allgemeinen Persönlichkeitsrechts (Recht am eigenen Wort) nach Art. 2 Abs. 1 i.V.m. Art. 1 Abs. 1 GG unterliegen. Ausdrücklich für unzulässig hat das BAG das heimliche Mithören von Telefongesprächen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in seiner Entscheidung vom 29.10.1997 erklärt und die Verwendung der auf diese Weise erlangten Beweismittel abgelehnt¹⁰³. Demzufolge berechtigt allein die Tatsache, dass es sich um eine dienstliche Nutzung des Telefons handelt, nicht dazu, ohne Einwilligung der Betroffenen ein Gespräch mitzuhören¹⁰⁴. Wichtig ist, dass selbst die Kenntnis der Mithörmöglichkeit den grundrechtlichen Schutz nicht entfallen lässt¹⁰⁵. Diese Grundsätze lassen sich auch auf E-Mails übertragen, da es sich dabei ebenfalls um Telekommunikation handelt und ähnlich wie beim Telefon das gesprochene, bei der E-Mail das geschriebene Wort einen sehr flüchtigen Charakter hat¹⁰⁶. Aus diesem Grund kann ein Arbeitgeber bei rein dienstlicher E-Mail-Nutzung ebenso wenig wie bei privatem Gebrauch ohne Einverständnis des Mitarbeiters Kenntnis vom Inhalt nehmen.

Die zur Telefonnutzung entwickelten Grundsätze lassen sich jedoch nicht unbegrenzt übernehmen. So sehen das Bundesverfassungsgericht und das

¹⁰⁰ Zu den gegenüberstehenden Grundrechten des Arbeitgebers aus Art. 12 Abs. 1 GG (Berufsausübung) und Art. 2 Abs. 1 GG (Vertragsfreiheit) Büllesbach 2003, Kap. 6.1 Rn. 5.

¹⁰¹ Ebenso Raffler/Hellich 1997, S. 863.

¹⁰² Vgl.: BVerfG v. 19.12.1991 – 1 BvR 382/85, DB 1992, S. 786.

¹⁰³ BAG v. 29.10.1997 - 5 AZR 508/96, RDV 1998, S. 69; 1986 wurden Dienstgespräche noch als nicht der Privatsphäre angehörend betrachtet BAG v. 27.5.1986 - 1 ABR 48/84, NJW 1987, S. 674 (678).

¹⁰⁴ Ebenso BTQ, Niedersachsen 2001, S. 117.

¹⁰⁵ BVerfG v. 19.12.1991 – 1 BvR 382/85, DB 1992, S. 786.

¹⁰⁶ Ebenso BTQ, Niedersachsen 2001, S. 117; Krol 1995, S. 119; a.A. Gola 1999, S. 326.

BAG das allgemeine Persönlichkeitsrecht dann nicht als verletzt an, soweit es sich lediglich um die Erfassung der äußeren Umstände wie Datum und Dauer und Ziel handelt. Es wird als zulässig erachtet, wenn bei dienstlichen Telefonaten die gesamte Nummer, bei privaten Telefonaten aufgrund der Vorwahl einer Ziffer nur eine teilweise Registrierung erfolgt¹⁰⁷. Zwar wird auch in dieser Überwachung ein Eingriff in den Schutzbereich des allgemeinen Persönlichkeitsrechts gesehen, demgegenüber aber das Interesse des Arbeitgebers an möglichst geringen Betriebskosten als überwiegend und die Maßnahme, aufgrund der Möglichkeit der Arbeitnehmer, private Gespräche führen zu können, als verhältnismäßig angesehen¹⁰⁸. Soweit diese Einschätzung teilweise ebenfalls auf den E-Mail-Verkehr übertragen wird¹⁰⁹, wird übersehen, dass es sich dabei um eine private Nutzung handelt, bei der sich die Zulässigkeit der Registrierung von Verbindungsdaten allein nach bereichsspezifischen Regelungen richtet. Bei dienstlicher Nutzung muss hingegen im jeweiligen Einzelfall geklärt werden, inwieweit eine Datenverarbeitung erforderlich und bei Abwägung der Interessen erlaubt ist¹¹⁰.

Die Frage, ob aus Gründen der Sicherung vor Datenverlusten ein Kontrollsystem eingesetzt werden kann, ist vergleichbar mit dem Problem, inwieweit Kameras zur Überwachung von Kunden und Mitarbeitern im Ladenlokal eingesetzt werden können, um vor Ladendiebstählen zu schützen. Das BAG wies ausdrücklich auf den auf die Mitarbeiter lastenden Überwachungsdruck beim Einsatz technischer Kontrollgeräte hin. Das Gericht hat darin einen Eingriff in das allgemeine Persönlichkeitsrecht angenommen und diesen nur dann als gerechtfertigt angesehen, wenn der Arbeitgeber nachweisen kann, dass bereits erhebliche Verluste durch Ladendiebstähle entstanden sind und keine andere Möglichkeit der Verhinderung besteht, wobei die Beweislast den Arbeitgeber trifft¹¹¹. Angewendet auf E-Mails würde dieses bei dienstlichen Mails bedeuten, dass eine Kontrolle zur Sicherheit nur dann in Betracht kommen kann, wenn zumindest ein nachweisbarer Missbrauchsverdacht bereits besteht und dieser überhaupt zu Verlusten geführt hat. Ist demzufolge in

¹⁰⁷ Balke/Müller 1997, S. 327; BAG (Beschluss v. 27.5.1986-Az.: 1 ABR 48/84), NJW 1987, S. 674.

¹⁰⁸ BAG v. 27.5.1986 - 1 ABR 48/84, NJW 1987, S. 674; zur Interessenabwägung LG Hannover v. 13.1.1998 - 4 Ca 30/96, RDV 1998, S. 221 (222).

¹⁰⁹ Vgl. Raffler/Hellich 1997, S. 864.

¹¹⁰ Zur Interessenabwägung Müller 1998, S. 207 f.

¹¹¹ BAG v. 7.10.1987 - 5 AZR 116/86, DB 1988, S. 403.

einem Betrieb private Nutzung verboten und unberechtigte Nutzung soll ausgeschlossen werden, wäre eine lediglich vorbeugende Maßnahme ausgeschlossen. Vielmehr wäre ein konkreter Anlass und ein dadurch den Arbeitgeber belastender Kostenaufwand darzulegen. Bei den geringen Kosten der Versendung von Mails bzw., wenn eine ständige Freileitung sowieso besteht, kann der Verdacht, dass gelegentlich verbotenerweise private Mails versendet werden, daher noch nicht die Einführung von Kontrollsystemen rechtfertigen. Ebenso wenig der Wunsch, derartige Verstöße überhaupt feststellen zu können.

Überwiegt das Interesse des Mitarbeiters, liegt eine allgemeine Persönlichkeitsrechtsverletzung vor, unabhängig davon, ob der Arbeitnehmer zum Beispiel während der Probezeit auf mögliche Kontrollen bei Vertragsverhandlungen hingewiesen wurde.

2.4 Kollektivrechtliche Regelungen

Als Rechtsvorschrift, durch welche die Datenverarbeitung abweichend vom BDSG geregelt werden kann (§ 4 Abs. 1 BDSG), kommt neben den bereits dargestellten bereichsspezifischen Regelungen außerdem die Betriebsvereinbarung in Betracht¹¹².

Werden durch den Arbeitgeber technische Einrichtungen, welche zur Überwachung der Leistung und des Verhaltens von Arbeitnehmern geeignet sind, im Unternehmen eingeführt bzw. angewendet, hat der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht, soweit nicht bereits eine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht und dem Arbeitgeber dadurch kein eigener Regelungsspielraum mehr verbleibt¹¹³. Ausreichend für das Mitbestimmungsrecht ist es hingegen bereits, dass die technische Möglichkeit einer Verhaltenskontrolle besteht¹¹⁴. Liegen diese Voraussetzungen vor, kann der Betriebsrat den Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung notfalls erzwingen¹¹⁵.

¹¹² Zu den Rechten des Betriebsrats Wedde 2003, Kap. 6.3 Rn. 3 ff.; Rieß 2003, Kap. 6.4 Rn. 86; BAG v. 27.05.1986 – 1 ABR 48/84, NJW 1987, S. 674 (677), dazu kritisch Latendorf 1987, S. 242; Müller 1998, S. 209.

¹¹³ Dazu ausführlich Müller 1998, S. 206; Rieß 2003, Kap. 6.4. Rn. 70.

¹¹⁴ Dazu näher Wedde 2003, Kap. 6.3 Rn. 47; Vgl. Klebe 2002, § 87 Rn. 142 ff., Balke/Müller 1997, S. 326 f.; Bijok/Class 2001, S. 54.

¹¹⁵ Dazu näher Wedde 2003, Kap. 6.3 Rn. 16 ff.

Die Möglichkeit, durch eine derartige Betriebsvereinbarung die Datenverarbeitung für alle Betriebsangehörigen gleichermaßen zu regeln, erscheint unter dem Gesichtspunkt des grundrechtlichen Schutzes der informationellen Selbstbestimmung zunächst einmal problematisch. Dennoch kann es sinnvoll sein, eine gesamtbetriebliche Lösung zu finden¹¹⁶. Zu denken ist zunächst einmal an die Chance, die Verarbeitung von Personaldaten unter einheitlichen Gesichtspunkten zu regeln und so eventuell eine datenschutzrechtliche Kontrolle zu erleichtern¹¹⁷. Hinzu kommt, dass sich ein Betriebsrat in einer viel besseren Verhandlungsposition als der einzelne Mitarbeiter, der eine Einwilligungserklärung unterzeichnen soll, befinden kann. Außerdem muss sowohl der Arbeitgeber als auch der Betriebsrat die sich aus grundgesetzlichen Wertungen, zwingendem Gesetzesrecht und allgemeinen Grundsätzen ergebenden Beschränkungen des Arbeitsrechts beachten¹¹⁸. Gemäß § 75 Abs. 2 BetrVG haben sie ausdrücklich die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter zu schützen und zu fördern¹¹⁹. Darüber hinaus sind Mitbestimmungsrechte auf Regelungen beschränkt, welche das Arbeitsverhältnis im Betrieb und die betriebliche Organisation betreffen. Insgesamt kann folglich eine Betriebsvereinbarung eine gute Gelegenheit darstellen, den Datenschutz im Betrieb nachhaltig zu sichern¹²⁰. Inwieweit dabei aufgrund kollektiver Interessen hinter dem Datenschutzstandard der gesetzlichen Regelungen zurückgeblieben werden darf, ist streitig¹²¹. Richtigerweise wird auf die sich aus § 75 Abs. 2 BetrVG ergebende Verpflichtung hingewiesen, womit eine Herabsetzung des Schutzniveaus des BDSG in Form einer Betriebsvereinbarung nicht vereinbar ist¹²². Aber selbst wenn dieser Auffassung nicht gefolgt werden sollte, ist auf jeden Fall zu berücksichtigen, dass der Gestaltungsspielraum des Betriebsrates aufgrund des zu beachtenden Persönlichkeitsrechts begrenzt ist, so dass gegenüber den Schutzinteressen der Mitarbeiter das Inte-

¹¹⁶ Vgl. Tinnefeld 1999, S. 200.

¹¹⁷ Vgl. Gola/Schomerus 2002, § 4 Rn. 10; BAG v. 27.05.1986 - 1 ABR 48/84, NJW 1987, S. 674; Wolgemuth 1988, Rn. 623 ff.

¹¹⁸ BAG v. 27.05.1986 - 1 ABR 48/84, NJW 1987, S. 674 (677).

¹¹⁹ Näher Berg 2002, § 75 Rn. 35 ff.; Wedde 2003, Kap. 6.3 Rn. 48; Balke/Müller 1997, S. 327.

¹²⁰ Zu den Vorteilen derartiger Betriebsvereinbarungen Wedde 2003, Kap. 6.3 Rn. 67 ff.

¹²¹ Dafür BAG v. 27.05.1986 - 1 ABR 48/84, NJW 1987, S. 674; ohne weitere Begründung Balke/Müller 1997, S. 329; a.A. Klebe 2002, § 87 Rn. 163; Latendorf/Rademache 1989, S. 1107 f.; Gola/Schomerus 2002, § 4 Rn. 10; Lindemann/Simon 2001, S. 1952.

¹²² Klebe 2002, § 87 Rn. 163; Latendorf/Rademache 1989, S. 1108; Kieper 1998, S. 588.

resse des Arbeitgebers eindeutig überwiegen muss¹²³. Unabdingbare Rechte der Betroffenen auf z.B. Auskunft, Berichtigung, Sperrung oder Löschung dürfen nicht abweichend geregelt werden¹²⁴.

Ebenfalls nicht bzw. nur in sehr engem Rahmen kann durch Betriebsvereinbarung die zugelassene private Nutzung der E-Mail-Systeme durch die Mitarbeiter geregelt werden¹²⁵. In diesen Fällen tritt der Arbeitgeber als Telekommunikationsanbieter gegenüber dem Arbeitnehmer auf, so dass eine kollektive betriebliche Regelung nicht die Notwendigkeit der gesetzlichen Grundlagen bzw. das Einwilligungserfordernis ersetzen kann (Vgl. § 88 Abs. 3 S. 3 TKG)¹²⁶.

2.5 Einwilligung des Mitarbeiters

Eine weitere Möglichkeit, die Datenverarbeitung abweichend von vorhandenen Regelungen zu erlauben, besteht durch die Einholung des Einverständnisses der einzelnen Mitarbeiter. Wird allerdings bereits durch eine Rechtsvorschrift die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung persönlicher Daten erlaubt, so ist dieses grundsätzlich auch gegen den Willen der Mitarbeiter möglich. Fehlt es hingegen an einer Regelung, so kann die Datenverarbeitung nur erfolgen, wenn der Mitarbeiter zuvor einwilligt.

Die Einverständniserklärung ist gemäß § 4a Abs. 1 BDSG formbedürftig, es sei denn, es liegen besondere Umstände vor, derentwegen es angemessen erscheint, von dieser Form abzusehen. Neben der im zweiten Absatz privilegierten Forschung kommen zum Beispiel eine länger andauernde Geschäftsbeziehung, telefonische Meinungsumfragen sowie Eilbedürftigkeit in Betracht¹²⁷. Liegt ein derartiger besonderer Umstand im Sinne des § 4a Abs. 1 BDSG indes nicht vor, muss die Einwilligung des Betroffenen schriftlich erfolgen. Diese Anforderung ist nur dann erfüllt, wenn der Mitar-

¹²³ Ebenso Gola/Schomerus 2002, § 4 Rn. 10; mit Hinweis auf den hohen Stellenwert der informationellen Selbstbestimmung s. Wedde 2003, Kap. 6.3 Rn. 2; Müller 1998, S. 207; ausdrücklicher Hinweis auf die Notwendigkeit der Interessenabwägung BAG v. 27.05.1986 - 1 ABR 48/84, NJW 1987, S. 674 (678).

¹²⁴ Büllsbach 2003, Kap. 6.1 Rn. 90.

¹²⁵ Latendorf 1987, S. 244; Kieper 1998, S. 588; nur bezüglich der Art und Weise der Kontrolle des Überwachungsverbots durch den Betriebsrat Däubler 2002b, Rn. 836.

¹²⁶ Vgl. Klebe 2002, § 87 Rn. 163; Rieß 2003, Kap. 6.4 Rn. 70; zum Problem, ohne klar Stellung zu beziehen Beckschulze 2003, S. 2785.

¹²⁷ Ausführl. Holznapel/Sonntag 2003, Kap. 4.8. Rn. 29; Gola/Schomerus 2002, § 4a Rn. 13 f.

beiter entweder die Erklärung in Papierform unterschreibt (§ 126 BGB) oder gemäß §§ 126 Abs. 3, 126a BGB zwar in elektronischer Form, aber mit qualifizierter Signatur im Sinne des § 2 Nr. 3 SigG abgibt¹²⁸.

Eine weitere Möglichkeit der Einverständniserklärung bietet § 3 Abs. 3 TDDSG für Teledienste sowie § 94 TKG bei Telekommunikationsdiensten. In diesem Fall muss der Diensteanbieter die Voraussetzungen des § 4 Abs. 2 TDDSG bzw. § 94 TKG erfüllen, wonach sichergestellt sein muss, dass eine elektronische Einwilligung nur durch eindeutige und bewusste Handlung des Nutzers erfolgen kann, eine Protokollierung der Einwilligung erfolgt und die Inhalte der Einwilligung jederzeit vom Nutzer abgerufen werden können. Hintergrund der erhöhten Anforderungen war der Wunsch, den besonderen Risiken, die mangels schriftlicher Verkörperung und eigenhändiger Unterschrift der elektronischen Erklärung anhaften, zu begegnen¹²⁹. Eine Einwilligung in dieser Form ist jedoch von vornherein nicht möglich, soweit es sich um eine betriebliche Nutzung handelt, da dann diese Vorschriften gar nicht erst zur Anwendung gelangen (für Teledienste ausdrücklich in § 1 Abs. 1 TDDSG). Aber selbst dann, wenn die private Nutzung betroffen ist, muss berücksichtigt werden, dass die Möglichkeit einer elektronischen Einwilligung gemäß §§ 3 Abs. 3, 4 Abs. 2 TDDSG nicht losgelöst von § 3 Abs. 1 TDDSG herangezogen werden kann. Danach bezieht sich der Paragraph ausdrücklich auf personenbezogene Daten, welche zur Durchführung von Telediensten vom Diensteanbieter verarbeitet werden. Es ist folglich zu unterscheiden: Handelt es sich um Daten, die zwar elektronisch erhoben und gespeichert werden, nicht aber im Zusammenhang mit der Durchführung des Teledienstes stehen, sind die allgemeinen Vorschriften des BDSG anzuwenden und die Erleichterung durch das TDDSG unanwendbar¹³⁰. Gleiches gilt für § 94 TKG, welcher nicht ohne § 91 Abs. 1 TKG, der sich ausdrücklich auf Zwecke der Telekommunikation bezieht, betrachtet werden kann. Dies erscheint auch unter dem Gesichtspunkt gerechtfertigt, dass es sich sowohl beim TDDSG als auch beim TKG um bereichsspezifische Regelungen handelt, welche lediglich die Besonderheiten bei Telediensten bzw. Telekommunikationsdiensten berücksichtigen sollen. Beim Angebot derartiger Dienste ist zumindest die Notwendigkeit des ausschließlich elektronischen Austausches von Erklärungen nachvollziehbar. Handelt es sich aber um Daten, die aus an-

¹²⁸ Geis 2000, S. 210 f. Zu Anforderungen an eine Signatur näher Giessmann 2003, S. 749.

¹²⁹ Rossnagel 2003, Kap. 7.9 Rn. 67; Grimm/Löhndorf/Scholz 1999, S. 275; Geis 2000, S. 210.

¹³⁰ Zu den Inhaltsdaten Geis 2000, S. 209.

deren Gründen benötigt werden, so haben diese mit dem Angebot eines Tele-dienstes bzw. eines Telekommunikationsdienstes rein gar nichts zu tun und es finden die Regelungen des BDSG Anwendung. In diesen Fällen wäre folglich auch bei Ermöglichung privater Nutzung weiterhin die Schriftform nach dem BDSG erforderlich.

Um die Tragweite seiner Einwilligung erkennen zu können, muss der Arbeitnehmer außerdem vor Abgabe der Erklärung umfassend über die Bedeutung der Erklärung aufgeklärt worden sein (§ 4a Abs. 1 BDSG)¹³¹. Die Einwilligung muss darüber hinaus freiwillig erfolgen, d.h. ohne jeglichen Zwang. Das stellt jedoch im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses ein Problem dar¹³². Wird nämlich gleich mit der Aushändigung des Arbeitsvertrages oder möglicherweise noch vor Abschluss eines Vertrages die Einwilligung für die Datenverarbeitung verlangt, so kann nicht mehr von „Freiwilligkeit“ gesprochen werden. Hier ist vielmehr die Angst, möglicherweise eine Arbeitsstelle nicht zu erhalten, ausschlaggebend. Während des bestehenden Arbeitsverhältnisses kann hingegen die Furcht vor einem Arbeitsverlust dazu führen, dass „zwangsweise“ eine Einwilligung unterzeichnet wird¹³³. Aus diesem Grund sind sehr strenge Anforderungen an eine derartige Einwilligung zu stellen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass beim Datenschutz immer vom Grundsatz des Verbotes mit Erlaubnisvorbehalt auszugehen ist. Infolgedessen muss die Einwilligungserklärung als Durchbrechung dieses Grundsatzes restriktiv ausgelegt werden¹³⁴.

Übertragen auf die Einsicht in E-Mails bedeutet es, dass die Einwilligung einen ausdrücklichen Hinweis enthalten muss, dass auch bei Nichterteilung des Einverständnisses dieses zu keinerlei Konsequenzen führt. Geht es folglich um die Frage, ob ein Arbeitnehmer gekündigt werden soll und wird ihm in diesem Rahmen eine Einwilligung abverlangt und er lehnt ab, so kann und darf dieses keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen nach sich ziehen. Die Einhaltung dieser Verpflichtung ist sowohl vom Arbeitgeber selbst, als auch von den jeweiligen Interessenvertretungen zu beaufsichtigen¹³⁵. Insgesamt sollte auf die Möglichkeit einer Einwilligung innerhalb eines Arbeitsverhält-

¹³¹ Vgl. Büllesbach 2003, Kap. 6.1 Rn. 13.

¹³² Vgl. Helfrich 2002, Kap. 16.1 Rn. 40 m.w.N.; Agadakou 2003, S. 68.

¹³³ Ebenso Büllesbach 2003, Kap. 6.1 Rn. 14.

¹³⁴ Ebenso Helfrich 2002, Kap. 16.1 Rn 36.

¹³⁵ Dazu näher Wedde 2003, Kap. 6.3 Rn. 23 ff.

nisses lieber verzichtet werden¹³⁶. Entsprechende Regelungen in einem eigenen Arbeitnehmerdatenschutzgesetz, welches auf die besondere Konstellation in einem Arbeitsverhältnis Rücksicht nimmt bzw. eine Einwilligung im Arbeitsverhältnis über die vom Gesetz genannten Zwecke hinaus nicht ermöglicht, wäre wünschenswert.

Zwar nicht ausdrücklich im BDSG genannt, aber aufgrund des Rechts der informationellen Selbstbestimmung unerlässlich, ist die Möglichkeit des Mitarbeiters, seine erteilte Einwilligung jederzeit zu widerrufen¹³⁷.

3 Löschung von Daten

Bei der Verpflichtung, Daten zu löschen, ist wieder darauf abzustellen, um welche Art von Nutzung es sich im konkreten Fall handelt. Sind TKG und TDG anwendbar, richtet sich die Löschungsfrist nach deren Vorschriften. Werden Daten zu Zwecken von Telekommunikationsdiensten verarbeitet, so sind die Bestandsdaten gemäß § 95 Abs. 3 TKG mit Ablauf des auf die Beendigung folgenden Kalenderjahres zu löschen, soweit nicht § 35 Abs. 3 BDSG etwas anderes vorschreibt. Für Verkehrsdaten gilt, dass sie nach Beendigung der Verbindung zu löschen sind, soweit sie nicht noch zu Abrechnungs- (Beweis-), Einzelverbindungsnachweisen, Schutz vor Störungen und Missbrauchs- oder Mitteilungszwecken (§§ 97 ff. TKG) benötigt werden. Im Übrigen spätestens nach Beendigung der Verbindung (§ 96 Abs. 2 TKG). Vor der Löschung der Verkehrsdaten darf der Arbeitgeber noch, soweit ein Entgelt verlangt wird, unverzüglich die für die Berechnung des Entgelts erforderlichen Daten ermitteln, welche höchstens sechs Monate nach Versendung der Rechnung (vgl. § 97 Abs. 3 TKG) gespeichert werden dürfen.

Für Daten die zu Zwecken von Telediensten verarbeitet werden, richtet sich die Löschung nach § 4 Abs. 4 TDDSG, wonach der Arbeitgeber durch organisatorische und technische Vorkehrungen sicherstellen muss, dass Zugriffs- bzw. Nutzungsdaten unmittelbar nach Beendigung gelöscht werden können. Etwas anderes gilt dann, wenn gesetzliche, satzungsmäßige oder vertragliche Aufbewahrungsfristen dem entgegenstehen. In diesem Fall hat eine Sperrung zu erfolgen.

¹³⁶ Ebenso wohl Büllesbach 2003, Kap. 6.1 Rn. 16.

¹³⁷ Dazu Holznapel/Sonntag 2003, Kap. 4.8. Rn. 64 ff.; Büllesbach 2003, Kap. 6.1 Rn. 16.

In allen übrigen Fällen richtet sich die Löschung nach § 35 Abs. 2 BDSG. Danach hat unter anderem die Löschung der Daten zu erfolgen, sobald der Verarbeitungszweck entfällt (§ 35 Abs. 2 Nr. 3 BDSG). Allerdings ermöglicht auch das BDSG zunächst eine Sperrung der Daten, d.h. eine Kennzeichnung der gespeicherten personenbezogenen Daten, um eine weitere Verarbeitung oder Nutzung einzuschränken (§ 3 Abs. 4 Nr. 4 BDSG), soweit z.B. gesetzliche, satzungsmäßige oder vertragliche Aufbewahrungsfristen einer Löschung entgegenstehen bzw. wenn eine begründete Annahme besteht, dass durch eine Löschung schutzwürdige Interessen des Betroffenen beeinträchtigt würden (§ 35 Abs. 3 BDSG). Sind solche Gründe nicht ersichtlich, sind die personenbezogenen Daten vom Arbeitgeber zu löschen. Einen Wegfall des Verarbeitungszwecks kann z.B. auch die Beendigung des Arbeitsverhältnisses darstellen, da dann die Möglichkeit der betrieblichen und privaten Nutzung der E-Mail-Systeme nicht mehr bestehen dürfte.

4 Konsequenzen für die Kontrolle der E-Mail-Nutzung

Es ist folglich festzuhalten, dass, sobald der Arbeitgeber den E-Mail-Verkehr seiner Mitarbeiter kontrolliert, es sich dabei um eine Erhebung, Verarbeitung bzw. Nutzung (Verwendung) personenbezogener Daten handelt. Personenbezogene Daten unterliegen dem Datenschutzrecht, wonach das Prinzip des Erlaubnisvorbehalts gilt und ein irgendwie gearteter Datengebrauch entweder durch eine Rechtsvorschrift oder eine Einwilligung des Betroffenen erlaubt sein muss. Für die Frage, welche datenschutzrechtlichen Regelungen zur Anwendung gelangen, kommt es entscheidend darauf an, welche Art der Nutzung vorhandener E-Mail-Systeme am Arbeitsplatz vorliegt. Handelt es sich um eine private Nutzung bzw. ist die private nicht von der dienstlichen Nutzung zu trennen, finden die bereichsspezifischen Regelungen Anwendung, mit der Folge, dass eine Datenverarbeitung nur innerhalb des dort vorgegebenen Rahmens erfolgen darf. Handelt es sich hingegen um dienstliche Nutzung, so ist ein Mitarbeiter nicht schutzlos jeglicher Verarbeitung seiner Daten ausgesetzt, vielmehr gelten die allgemeinen Vorgaben des BDSG, wonach eine Interessenabwägung vorgenommen werden muss. Bezüglich der dienstlichen Nutzung kann der Datenschutz durch Betriebsvereinbarung verbessert werden. Bei beiden Nutzungsformen ist eine darüber hinausgehende Datenverarbeitung möglich, wenn eine Einverständniserklärung des Mitarbeiters eingeholt wird. Wegen des Erfordernisses der Freiwilligkeit und des

noch nicht vorhandenen speziellen Arbeitnehmerdatenschutzes, sind daran jedoch strenge Anforderungen zu stellen.

Literatur

- Agadakou, A. (2003): Die Richtlinie der griechischen Datenschutzkommission zum Arbeitnehmerdatenschutz – Ein Bericht, in: RDV 2003, S. 67.
- Balke, B. /Müller, A. (1997): Arbeitsrechtliche Aspekte beim betrieblichen Einsatz von e-mails, in: DB 1997, S. 326.
- Beckschulze, M./Henkel, W. (2001): Der Einfluss des Internets auf das Arbeitsrecht, in: DB 2001, S. 1491.
- Beckenschulze, M. (2003): Internet-, Intranet- und E-Mail-Einsatz am Arbeitsplatz, in: DB 2003, S. 2777.
- Bijok, B. C./Class, T. (2001): Arbeitsrechtliche und datenschutzrechtliche Aspekte des Internet-Einsatzes (insbes. E-Mail), in: RDV 2001, S. 52.
- Bizer, J. (2003): Personenbezug bei Cookies, in: DuD 2003, S. 644.
- Bizer, J. (o. J.): Datenschutz und Neue Medien, GWDG-Bericht Nr. 50, S. 23.
- Bundesbeauftragte für den Datenschutz (2001): Datenschutz in der Telekommunikation, BfD-Info 5, 5. Aufl., Bonn.
- Büllesbach, A. (1999): Das TDDSG aus Sicht der Wirtschaft, in: DuD 1999, S. 263.
- Büttgen, P. (2001): Ein langer Weg – Telekommunikations-Datenschutzverordnung endlich in Kraft getreten, in: RDV 2001, S. 6.
- Däubler, W. (2002a): Internet und Arbeitsrecht, 2. Aufl., Frankfurt am Main.
- Däubler, W. (2002b): Gläserne Belegschaften?, 4. Aufl., Frankfurt am Main.
- Klebe T. (2002): Kommentar zu § 87, in: Däubler, W./ Kittner, M./ Klebe, T. (Hrsg), Betriebsverfassungsgesetz-Kommentar, 8. Aufl., Frankfurt am Main.
- Geis, I. (2000): Schutz von Kundendaten im E-Commerce und elektronische Signatur, in: RDV 2000, S. 208.

- Giessmann, E.-G. (2003): Standards für Elektronische Signaturen, in: DuD 2003, S. 749.
- Gola, P. (1999): Neuer Tele-Datenschutz für Arbeitnehmer? Die Anwendung von TKG und TDDSG im Arbeitsverhältnis, in: MMR 1999, S. 322.
- Gola, P./Schomerus, R. (2002): Bundesdatenschutzgesetz-Kommentar, 7. Aufl., München.
- Gola, P./Müthlein, T. (1997): Neuer Tele-Datenschutz – bei fehlender Koordination über das Ziel hinausgeschossen?, in: RDV 1997, S. 193.
- Gramlich, L. (2001): Internetnutzung zu privaten Zwecken in Behörden und Unternehmen, in: RDV 2001, S. 123.
- Grimm, R./Löhdorf, N./Scholz, P. (1999): Datenschutz in Telediensten (DASIT), in: DuD 1999, S. 272.
- Hansen, M./Möller, J. (2003): Datenschutz für Internetsurfer, in: DuD 2003, S. 192.
- Haverkamp, J. (2002): Der sichere Betriebsrats-PC, Frankfurt am Main.
- Haverkamp, J. (2003): Informationsflut am Arbeitsplatz, in: CF 2003, S. 26.
- Heilmann, J./Tege, C. (2001): Informationstechnologien Rechte und Pflichten bei der Kommunikation, in: AuA 2001, S. 52.
- Helfrich, M. (2002): Einführung und Grundbegriffe des Datenschutzes, in: Hoeren T./Sieber U. (Hrsg.); Handbuch Multimedia Recht, Kap. 16.1.
- Kieper, M. (1998): Datenschutz für Telearbeitnehmer, in: DuD 1998, S. 583.
- Koenig, C./Neumann, A. (2001): Die Telekommunikations-Datenschutzverordnung im Verordnungsgebungsverfahren, in: RDV 2001, S. 117.
- Königshofen, T. (1997): Die Umsetzung von TKG und TDSV durch Netzbetreiber, Service-Provider und Telekommunikationsanbieter, in: RDV 1997, S. 97.
- Krol, E. (1995): Die Welt des Internet, Bonn.
- Latendorf, M. (1987): Möglichkeiten und Grenzen der Telefondatenerfassung, in: CR 1987, S. 242.
- Latendorf, M./Rademacher, A. (1989): Betriebsvereinbarungen als andere Rechtsvorschrift, in: CR 1989, S. 1105.
- Lehnhardt, J. (2003): Löschung virenbehafteter Emails, in: DuD 2003, S. 487.

- Lindemann, A./Simon, O. (2001): Betriebsvereinbarungen zur E-Mail-, Internet- und Intranet-Nutzung, in: BB 2001, S. 1950.
- Müller, A. (1998): Datenschutz beim betrieblichen E-Mailing, in: RDV 1998, S. 205.
- Pieroth, B./Schlink, B. (2002): Grundrechte Staatsrecht II, 18. Aufl., Heidelberg.
- Post-Ortmann, K. (1999): Der Arbeitgeber als Anbieter von Telekommunikations- und Telediensten, in: RDV 1999, S. 102.
- Raffler, A./Hellich, P. (1997): Unter welchen Voraussetzungen ist die Überwachung von Arbeitnehmer-e-mails zulässig?, in: NZA, 1997, S. 862.
- Rieß, J. (2003): Datenschutz in der betrieblichen Telekommunikation, in: Roßnagel, A. (Hrsg.): Handbuch zum Datenschutzrecht, München, Kap. 6.4.
- Büllesbach, A. (2003): Datenschutz in der betrieblichen Datenverarbeitung, in: Roßnagel, A. (Hrsg.): Handbuch zum Datenschutzrecht, München, Kap. 6.1.
- Holznapel, B./Sonntag, M. (2003): Einwilligung der Betroffenen, in: Roßnagel, A. (Hrsg.): Handbuch zum Datenschutzrecht, München, Kap. 4.8.
- Schaar, P. (1996): Datenschutzfreier Raum Internet?, in: CR 1996, S. 170.
- Schaar, P. (2003): Datenschutz bei Web-Services, in: RDV 2003, S. 59.
- Schadow, H. (1997): Telekommunikationsdienstunternehmen-Datenschutzverordnung (TDSV), in: RDV 1997, S. 51.
- Scherer, J. (1998): Die Entwicklung des Telekommunikationsrechts in den Jahren 1996 und 1997, in: NJW 1998, S. 1607.
- Stein, E. (1995): Staatsrecht, 15. Auflage, Tübingen.
- Tinnefeld, M.-T. (1999): Arbeitnehmerdatenschutz und neue Unternehmenskulturen – Stand und Regelungsbedarf, in: ZRP 1999, S. 197.
- Tinnefeld, M.-T. /Viethen, H. P. (2000): Arbeitnehmerdatenschutz und Internet-Ökonomie, in: NZA 2000, S. 977.
- Wächter, M. (2003): Datenschutz im Unternehmen, 3. Aufl., München.
- Wolgemuth, H. H. (1988): Datenschutz für Arbeitnehmer, 2. Aufl., Neuwied.

Ulrich Meyerholt

*For it is the greatest truth of our age:
information is not knowledge.*

CALEB CARR, 2000

Informationsrecht und Internet: Ein rechtlicher Rahmen für die Wissensgesellschaft

1 Vorbemerkungen zur sozialen Wirklichkeit

Die Idee eines rechtlichen Ordnungsrahmens für die sich rasant entwickelnden Kommunikationsstrukturen stellt die klassische Antwort auf die immer drängenderen Fragen der Praxis des Internet dar. Das Informationsrecht hat sich inzwischen zu einem anerkannten Rechtsgebiet entwickelt. Trotz dieser scheinbar geläufigen Reaktion des Technikrechts auf neue Entwicklungen, die sich in der Gesellschaft etablieren, bietet das Informationsrecht doch einige Besonderheiten, die es nicht zulassen, dieses Rechtsmodul in eine Reihe mit anderen, ehemals neuartigen Rechtskomplexen zu stellen, die sich inzwischen etabliert haben¹.

Zum einem ist die Frage nach dem Gegenstand des Informationsrechts – der Information – nicht leicht zu beantworten², zum anderen erstaunt die unsichere Reaktion der Gesellschaft und speziell der Rechtsgemeinschaft auf eine tatsächliche Entwicklung, die inzwischen, trotz aller offenen Fragen,

¹ So bildet zum Beispiel das Gentechnikrecht aus den 80-er Jahren einen Bereich, der eher von außen auf die Rechtspolitik zugekommen ist. Gerade die Gentechnologie ist schon aus rechtshistorischen Gründen eine Materie, die in ihren Anfängen keine eigenständige Entwicklung in der Bundesrepublik genommen hat, sondern aus der europäischen Rechtsgemeinschaft transformiert wurde.

² Vgl. Albers 2002, S. 61 ff., Hoeren 2002, S. 947, Fn. 1 m.w.N.

nicht mehr wegzudenken ist³. Der Schutz der Privatsphäre ist nicht gewährleistet⁴, gleichwohl nimmt die Internetnutzung weiter zu.

Deutlich ist die Verschiebung der Medienzeitbudgets in der Bevölkerung hin zur verstärkten Online-Nutzung. In der Welt des Internets tummeln sich inzwischen vielfältige öffentlich-rechtliche und private Medien- und Diensteanbieter, deren Leistungen ersichtlich nicht immer mit der Rechtsordnung konform gehen. Trotz der Gefahren weltweiter Computerkriminalität, steigender Kosten und fehlender Datensicherheit bleibt doch die Attraktivität des Mediums ungebrochen. Die Prophezeiungen und Mahnungen zum Beispiel von Datenschützern verhallen weitgehend ungehört und die Datensicherheit kann gar nicht gewährleistet werden. Trotz dieser Kassandrarufer schreitet die Nutzung weiter voran, überwiegend bei der jungen Bevölkerung, die neuen Kommunikationsstrukturen eher aufgeschlossen ist.

Entwicklungen wie SMS-Dienst oder der PC-Gebrauch zum Beispiel innerhalb der Universitäten stellen eine Entwicklung dar, die früh von unten nach oben verlaufen ist, denn es waren die Studierenden, die den im wahrsten Sinne des Wortes Personal Computer (PC) genutzt und auf breiter Ebene als Instrument in Bildung und Wissenschaft eingesetzt haben. Großtechnische Entwicklungen und Innovationen waren aber auch hier auf den institutionellen Rahmen angewiesen. Erst jetzt fangen zum Beispiel Justizverwaltungen mit der Einführung PC-gestützter Systeme zur Grundbucheinführung oder zur elektronischen Bearbeitung von Mahnverfahren an⁵. In ähnlichen Bahnen verläuft die Entwicklung immer noch: Die Trends in der Mediennutzung oder im Datenaustausch unterliegen einer raschen Weiterentwicklung und gehen eher nicht von den etablierten Gruppen aus. Die Neuartigkeit und Flüchtigkeit des Mediums, aber auch seine grenzüberschreitenden Bezüge erschweren dabei eine rechtliche Erfassung und Reglementierung.

³ Ersichtlich hat die Entwicklung des Rechts, insbesondere des Verbraucherschutzrechts, nicht mit der technischen Entwicklung Schritt gehalten, vgl. Fechner 2003, S. 224, Géczy-Sparwasser 2003.

⁴ Der Bundesrepublik und sieben weiteren EU-Mitgliedstaaten drohte 2004 eine Klage vor dem EuGH. Diese Länder hatten die Umsetzung der EU-Datenschutzrichtlinie versäumt.

⁵ Zum Entwurf eines Elektronischen Rechtsverkehrsgesetzes (ERVG) vgl. Viehues/Hoffmann 2003, S. 71 ff.

Von einer Informationsrechtsordnung kann daher noch nicht die Rede sein⁶. In den letzten Jahren ist die Reglementierung der Informationsgesellschaft zwar stärker geworden und wirkt sich auf die dahinter stehenden Freiheiten der Bürgerinnen und Bürger aus, aber gerade hier besteht noch Handlungsbedarf.

2 Akteure der Informations- und Wissensregulierung

Der Blick auf diese neuartigen Informations- und Kommunikationsstrukturen lässt andere ökonomische Rahmenbedingungen erkennen. Die Neuartigkeit des Mediums bedingt auch eine neuartige Sortierung des Regulierungsrahmens. Die Rahmenbedingungen werden nicht nur von staatlichen Institutionen geprägt, sondern Grundlagen der Infrastruktur werden von kommerziellen Anbietern geschaffen und gesteuert, daher dominiert ein zivilrechtslastiges Schutzinstrumentarium⁷.

Erstaunen muss zunächst der Befund, dass nicht nur der Staat, sondern vielfach private Unternehmungen und Online-Anbieter den Informationsfluss reglementieren. Das klassische Bild des regulierend eingreifenden Staates scheint hier nicht mehr zu stimmen.

In letzter Zeit wird die Rolle des Staates als Informationsanbieter verstärkt untersucht, denn das Bundesverfassungsgericht sieht in staatlicher Informationstätigkeit keine normierungsfähige und damit dem Vorbehalt des Gesetzes unterliegende Tätigkeit. So ist für staatliche Informationstätigkeit ein grundrechtliches Sonderregime entstanden⁸, das eine weitere Facette des Informationsrechts bildet.

Die Eingriffe in Informationsfreiheiten sind durch private Unternehmungen viel wirkungsvoller und direkter. Durch Fire-Walls und Filter werden zunehmend die Informationen gelenkt und sortiert. Die Zeiten unbegrenzter Daten- und Informationsvielfalt sind im neuen Jahrtausend sichtlich vorbei. Sei es

⁶ Es dominiert vielmehr die überwiegend vertragsrechtliche Behandlung von Einzelproblemen im Internet, vgl. m.w.N.: Redeker 2003, S. 333 ff., Stober 2004, S. 221 ff., Tauss/Kollbeck/Fazlic 2001, S. 231 ff.

⁷ Vgl. Stober 2004, S. 228.

⁸ Vgl. nur Huber 2002, S. 291. Das Bundesverfassungsgericht hat die Sonderrolle staatlicher Informationstätigkeit in seinen neuesten Entscheidungen hervorgehoben, vgl. BVerfGE 105, S. 252 (Glykol-Entscheidung) und BVerfGE 105, S. 279 (Osho-Entscheidung), vgl. dazu Bethge 2003, S. 327 ff., Cremer 2003, S. 747 ff.

durch arbeitsrechtliche Regelungen in Unternehmen, sei es durch Filter in Rechenzentren, stets wird gewollt oder ungewollt die Informationsfreiheit der Benutzer eingeschränkt.

Die Router und Proxy-Server der Dienstleister bewirken für die Kunden dieser Unternehmen einen gefilterten Informationszugang, um die sozialen Werte, die den Dienstleistern durch Anspruchsgruppen aufgesetzt werden, durchzusetzen. Hier könnte schon die aus dem Medienrecht berühmte Schere im Kopf der Unternehmen einsetzen⁹, um eine Gefährdung kommerzieller, lukrativer Kerntätigkeiten der Unternehmen zu verhindern. Eine innere Informationsfreiheit, vergleichbar zur inneren Presse- oder Rundfunkfreiheit, bildet sich nicht; die Organisationsstrukturen sind nicht vergleichbar.

Diese Selbstregulierung im Informationsfluss durch Unternehmen¹⁰ ist im sensiblen Bereich der Informations- und Meinungsfreiheit natürlich hoch problematisch, denn aus historischen Gründen ist der regulierende Staat in hohem Maße Restriktionen unterworfen, während sich private Unternehmen diesen Regeln nicht unterwerfen müssen. Die repressiven Mittel des Wirtschaftsverwaltungsrechts sind stets unter der Kontrolle der Verwaltungsrechtsprechung, die vielfältige Korrekturmechanismen einsetzen kann. Die Übermacht des Staates gegenüber seinen Bürgerinnen und Bürgern war in der Vergangenheit eine reale Gefahr. Diese Schutz- und Abwehrfunktion der Rechtsordnung gegenüber dem Staat, die im Grundgesetz ihren Ausdruck findet, ist fest etabliert.

Ganz anders sieht es aber bei privaten Unternehmen aus: Im Gegensatz zu früheren Zeiten haben wir heute global agierende Kommunikations- und Informationsunternehmen, die unbestritten, wie AOL/Time Warner oder Bertelsmann, eine Informationsführerschaft antreten. Diese weltweiten Konzerne sind aber erst ein Produkt der letzten Jahrzehnte, in denen die Globalisierung ihren Siegeszug angetreten hat. Die Unternehmen der Informationsbranche haben eine Besonderheit, die sie deutlich anders aufstellt. Diese Unternehmen vermarkten nicht nur Informationen, sondern sie verfügen zum

⁹ Das Phänomen der Selbstregulierung ist bereits aus dem verwandten Bereich des Medienrechts bekannt. Einerseits liegt der Vorteil der Selbstregulierung in der Freiheit von staatlichem Zwang, andererseits droht die Gefahr des vorausseilenden Gehorsams der Medienvertreter. Die sog. innere Pressefreiheit ist durch die verfassungsrechtlichen Vorprägungen ein zentrales Thema des Medienrechts, vgl. Meyn 1990, S. 122-128, Paschke 2000, S. 83.

¹⁰ Zur Selbstregulierung für den Bereich Datenschutz, vgl. Schaar 2003, S. 421 ff., Trute 1998, S. 248.

Teil über die Informations- und Distributionsinfrastruktur, wie zum Beispiel Netzwerke oder Router. Hier liegt ein deutlicher Unterschied zum Rundfunkrecht, das wesentlich durch staatliche Kontrolle der Distributionswege¹¹ kontrolliert wird.

Der Schutz der Bürgerinnen und Bürger gegenüber dieser weltweit agierenden Meinungs- und Informationsmacht, speziell im Hinblick auf Informations- und Meinungsfreiheit, kann gar nicht maßstabsgerecht realisiert werden, weil allein schon unsere Rechtsordnung nur einen nationalen Bezug hat¹².

Im Vergleich zu anderen – relativ neuartigen – Rechtsgebieten, tauchen hier also verstärkt Akteure auf, die mit eigenen Zielvorstellungen und Instrumenten auf den Informationsfluss Einfluss nehmen. Der Primat des Staates als klassische Reaktion auf Krisen weicht hier zugunsten einer selbst organisierten Regulierung zurück. Die Staatsaufgabe Regulierung von Technologie und Informationen hat sich mit der wirtschaftlichen Entwicklung verändert¹³.

Es bestehen daher drei große Gruppen auf dem Feld der Informations- und Wissensregulierung. Zum einen ist der Staat ein nach wie vor bedeutungsvoller Akteur, der aber gegenüber der zweiten großen Gruppe, den Unternehmen, die Informationen vermarkten und verteilen, an Bedeutung verliert, und zu guter Letzt die Bürgerinnen und Bürger, die Informationen erzeugen oder im Netz nutzen. Hier wird deutlich, dass der Schutz der letzten Gruppe nur schwach ausgebildet ist: Sei es der Schutz von Urheberrechten¹⁴ Einzelner oder der Datenschutz; im supranationalen Internet greift dieser staatliche Schutz nicht mehr. Die Macht liegt doch eher im Bereich der Unternehmen, die Informationen verarbeiten und verbreiten, denn ein staatlicher Rahmen

¹¹ Zum Beispiel durch das Telekommunikationsgesetz (TKG) oder durch die Rundfunkgesetze der Länder.

¹² In der Bundesrepublik Deutschland wird speziell das Medienrecht durch die Kulturhoheit der Bundesländer geprägt, so dass viele Regeln des Medienrechts landesrechtlichen Bezug haben. Die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts hat schon früh diese Festlegung für die Rundfunkfreiheit angelegt, vgl. das sog. Erste Rundfunkurteil des Bundesverfassungsgerichts vom 28.02.1961 (BVerfGE 12, 205), das dem Bund die Kompetenz für die Rundfunkorganisation und die Organisation von Rundfunksendungen absprach. Diese frühe Festlegung schlägt bis heute durch und erschwert die Koppelung zum europäischen Medienrecht, aber auch die einfache Übertragung rundfunkrechtlicher Regelungen auf das Informationsrecht.

¹³ Vgl. Fechner 2003, S. 224, Kitschelt 1996, S. 391 ff.

¹⁴ Gesetz zur Regelung des Urheberrechts in der Informationsgesellschaft vom 10.09.2003, BGBl. I, S. 1774 ff., dazu: v. Olenhusen 2003, S. 232-235.

oder eine Informationsordnung, die die Rechte aller Beteiligten untereinander sortiert, gibt es nicht. Das schwächste Glied in der Kette sind deshalb Bürgerinnen und Bürger, deren Daten, Informationen und immateriellen Rechte auf diesem Markt nicht geschützt werden können.

3 Staatsaufgabe Informationsrecht

Trotz aller Erklärungsansätze stellt sich doch die Frage, ob die Rechtspolitik oder der Staat überhaupt eine Staatsaufgabe „Regulierung von Informationen und Daten“ umfassend aufgreifen muss. Dabei sind im Rückblick durchaus unterschiedliche Phasen einer politischen Förderung technologischer Entwicklungen festzustellen. In Zeiten aktiver Wirtschafts- und Technologiepolitik gab es technologische Handlungsfelder, die verstärkt durch die Gesetzgebung gefördert wurden. So wurde ausdrücklich zunächst im Atomgesetz, aber auch später im Gentechnikgesetz¹⁵ ein Förderzweck verankert. Dieser Förderzweck sollte eine Technologie ausdrücklich und aktiv vorantreiben, am Beispiel der Atom- oder Kerntechnologie lässt sich Aufstieg und Fall einer solchen Technologiepolitik verfolgen: Nach anfänglicher Technikeuphorie wurde letztendlich der Förderzweck aus dem Atomgesetz gestrichen, Ausdruck des Abschlusses eines politischen Entwicklungsprozesses. Angesichts eines Vollzugsdefizits und maßgeblicher Sparzwänge sind neue Steuerungs- und Kontrollmodelle durch eine deutliche Selbstbeschränkung und Verschlangung der öffentlichen Verwaltungen gekennzeichnet. Angesichts dieser Vollzugsdefizite wird immer häufiger die Frage gestellt, ob staatliche Instrumente überhaupt noch geeignet sind, zum Beispiel den Internetdatenschutz zu gewährleisten¹⁶.

Die Frage, was denn Aufgabe eines Staates sein kann, ist sicherlich nicht leicht zu beantworten. Zunächst treffen in der öffentlichen Diskussion zwei Gruppen aufeinander: Vertreter der Unternehmen treten naturgemäß für gar keine oder nur sehr zurückhaltende Regulierung ein. Hier wird stets auf die Vielfalt der Behörden zum Beispiel im rundfunkrechtlichen Bereich verwiesen, während im Mutterland des Fernsehens, den Vereinigten Staaten, nur

¹⁵ Vgl. § 1 S. 2 GenTG.

¹⁶ Vgl. Schaar 2003, S. 422. Auch im Bereich des Internet gilt das Fernmeldegeheimnis nach Art. 10 I GG, der Schutz erstreckt sich dabei auf das entsprechende Unternehmen (Fiskalgebung von Grundrechten), vgl. Pieroth/Schlink 1999, S. 190, Stein/Frank 2002, S. 291.

eine einzige Behörde, die Federal Communications Commission (FCC), mit der Regulierung von Rundfunk und Telekommunikation befasst sei.

Hier öffnet sich schon ein weiteres Feld für die zukünftige Informations- und Mediengestaltung in der Bundesrepublik: Unter der Bezeichnung Konvergenz der Medien wird bereits diskutiert, inwieweit die regulativen Elemente des Rundfunkrechts auf das Informationsrecht, respektive die Regulierung des Internet übertragen werden kann¹⁷. Die technische Zusammenführung von Rundfunk, Telediensten und Medien lässt die herkömmliche juristische Unterscheidung jedenfalls fragwürdig werden.

Vertreter der Parteien, der öffentlich rechtlichen Medien und des klassischen Regulierungsansatzes sehen in der bestehenden Regulierungsstruktur den Weg für die Staatsaufgabe Informations- bzw. Informationsverwaltungsrecht vorgezeichnet. Aus der föderalen Struktur der Bundesrepublik und den damit verbundenen Länderkompetenzen in dem traditionellen Bereich des Rundfunkrechts leiten viele eine organische Weiterentwicklung des Informationsrechts aus dem Status quo ab¹⁸.

Die föderative Ordnung der Bundesrepublik hat allerdings dazu geführt, dass sich allein mit der Regulierung von Rundfunk annähernd 20 Bundes- und Landesbehörden befassen. Die zusammenwachsenden Märkte von Rundfunk und Internet, die technisch (z.B. in digitalisierten Breitbandnetzen) nicht mehr zu trennende Individual- und Massenkommunikation, legen es nahe, in Zukunft eine eher einfachere Gestaltungsstruktur zu wählen.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die zukünftige Gestaltung der Internetkontrolle auch unter kompetenzrechtlichen Gesichtspunkten zu betrachten ist. Die Verabschiedung des Telekommunikationsdienstleistungsgesetzes (TKG) als Bundesgesetz bedeutet nicht automatisch, dass hier eine Bundeskompetenz für Informationsrecht besteht. Vielmehr kannten die Mütter und Väter des Grundgesetzes das Internet und das Informationsrecht noch gar nicht. Hier liegt ein allgemeines Problem der Zulassung technologischer Neuentwicklungen: Das Grundgesetz von 1949 enthält für Informationsrecht keine Gesetzgebungszuständigkeiten¹⁹, obwohl der Aspekt der „Informationsgerechtigkeit“ doch sicherlich verfassungsrelevant ist. Nach wohl herr-

¹⁷ Vgl. Büllsbach (Hrsg.) 2002, Holznagel 2002, S. 2351 ff., Schoch 2002, S. 798 ff. m.w.N.

¹⁸ Vgl. Schoch 2002, S. 798 m.w.N.

¹⁹ Vgl. Kloepfer 2002, S. 107 ff.

schender Meinung wird nun häufig die Bundesgesetzgebungskompetenz auf Art. 74 Abs. 1 Nr. 11 GG gestützt, das Recht der Wirtschaft. In der Auslegung des Bundesverfassungsgerichts muss hier die Regelung zumindest einen gestaltenden Einfluss auf die Wirtschaft haben²⁰. Da eigentlich jedes Gesetz einen gestaltenden Einfluss auf die Wirtschaft hat, zeichnet sich hier eine eher einschränkende Interpretation der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts ab²¹.

Jedenfalls steht das neue Gebiet Informations- oder Informatikrecht dem Kompetenzgefüge des Grundgesetzes nicht sehr zugänglich gegenüber: Es muss deshalb in jedem Einzelfall die konkrete Form der Informationsverarbeitung geprüft werden. Offenbar verhält sich hier das Informationsrecht ähnlich querschnittsartig wie das Umweltrecht in den letzten Jahrzehnten²².

Wie auch immer in Zukunft der medienrechtliche Ordnungsrahmen aussehen mag, es lassen sich doch Determinanten für ein Informationsrecht ableiten. So wird es weiterhin eine eher punktuelle Gesetzgebung geben, die sich mit dem Missbrauch von Informationen²³ oder der Unerfahrenheit der Nutzer²⁴ beschäftigen muss. Die materiellen Gewährleistungen des Grundgesetzes muss auch die rechtliche Ordnung des Internet berücksichtigen. Die Sicherung der Meinungsvielfalt und die Informationsfreiheit, die verfassungsrechtlichen Vorgaben für die Medien, sind nicht einfach auszublenden. Die Thematik einer Informationsgerechtigkeit wird deutlich von der Verfassung geprägt.

Speziell das komplexe Medienrecht enthält hier „Voreinstellungen“, auf die in Zukunft sicherlich zurückgegriffen werden wird. Eine Staatsaufgabe Informationsrecht zeigt sich aber heute nicht mehr in gestalterischer Form,

²⁰ BVerfGE 67, 256 (S. 274 ff.) (Sonderabgaben).

²¹ Vergleichbar zu dieser Problematik ist die Verabschiedung des (Bundes-) Multimedia-Gesetzes im Jahre 1997 (Informations- und Kommunikationsdienste-Gesetz (IuKDG) v. 22.07.1997, BGBl. I, S. 1870, vgl. Engel-Flehsig/Maennel/Tettenborn 1997, S. 2981 ff. Gegen den Widerstand der Bundesländer, die auf Länderkompetenzen für neue Medien pochten (Art. 30, 70 GG), stützte sich dieses Gesetz ebenfalls auf Art. 74 I Nr. 11 GG (Recht der Wirtschaft), allerdings nur unter Zuhilfenahme eines Kompromisses, der den Ländern einen Mediendienste-Staatsvertrag zugestand, vgl. Gounalakis 1997, S. 2993 ff.

²² Vgl. Kloepfer 2002, S. 107.

²³ Vgl. das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) v. 14.01.2003, BGBl. I, S. 66 ff.

²⁴ Vgl. das Gesetz zur Bekämpfung des Missbrauchs von 0190er-/0900er-Mehrwertdiensternummern v. 09.08.2003, BGBl. I S. 1590 ff.

sondern eher als Ordnungsaufgabe, die in einem hoch komplexen Gefüge aus ökonomischen und rechtspolitischen Interessen Grenzen ziehen soll. Jedenfalls wird der klassische Kodifikationsansatz auf diesem Feld nicht mehr greifen. Zwar sind die verfassungsrechtlich gewährleisteten Schutzrechte für Bürgerinnen und Bürger vorgezeichnet, die Frage ist aber, wie angesichts der bestehenden Märkte und Marktkräfte diese Rechte durchgesetzt werden sollen²⁵.

4 Verfassungsrechtliche Rahmenbedingungen einer Informationsordnung

Die verfassungsrechtlichen Vorgaben werden heute schon teilweise als Informationsverfassungsrecht gehandelt und leiten sich bei aller Kritik aus verfassungsrechtlichen Normen und höchstrichterlicher Interpretation her²⁶, denn natürlich existiert keine solche Teilverfassung, jedoch wird darunter schon eine Ansammlung von verfassungsrechtlichen, spezifisch informationsbezogenen Regelungen und Festlegungen verstanden. Die Betrachtung des Nutzers wird vermutlich bei der Frage eines rechtlichen Ordnungsrahmens für das Informationsrecht zukünftig weiter ins Blickfeld rücken, denn die beiden anderen Akteure des Internets – Staat und Anbieterunternehmen – sind bereits umfassend rechtlich aufgestellt. Der Nutzer aber befindet sich derzeit in einer eher schwachen Rechtsposition. Für ihn gibt es aber zwei wichtige Plattformen bei der Informations- und Internetnutzung: Zum einen die Frage nach dem Schutz seiner Informationen und der informationellen Verfasstheit des Nutzers und zum anderen die Informationszugangsrechte des Nutzers.

Verfassungsrechtliche Eckpfeiler bilden das Recht auf informationelle Selbstbestimmung (Art. 2 I i.V.m. Art. 1 I GG) und zum anderen das Recht auf Informationen, bzw. die Informationsfreiheit (Art. 5 I 1 GG).

Das Bundesverfassungsgericht leitet aus den Art. 2 I und Art. 1 I GG ein Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung her²⁷. In dem Aufsehen erregenden Volkszählungsurteil des Bundesverfassungsge-

²⁵ Vgl. Ladeur 2004, S. 1 ff.

²⁶ Vgl. Kloepfer 2002, S. 64 ff., krit.: Gurlit 2003, S. 1120 f.

²⁷ So insbesondere BVerfGE 65, 1 (Volkszählungsurteil 1983), BVerfG, Beschl. vom 14.12.2001, in: NJW 2002, S. 2164..

richts aus dem Jahre 1983 finden sich bereits noch heute gültige Aussagen zum Schutz von Informationen unter den Bedingungen der seinerzeitigen „automatischen Datenverarbeitung“.

Neben diesem Informationsrecht im engeren Sinne besteht noch das „Informationstransportrecht“, das Telekommunikationsrecht²⁸, das sich zunehmend als eigenes Gebiet etabliert, denn die Distributionsnetze sind noch stark angelehnt an die frühere Gestaltung als hoheitliche Übertragungswege und werden nun strapaziert durch die Frage nach der Verantwortlichkeit der Netzbetreiber für die Inhalte. Der rechtliche Rahmen für das Informations- und Wissensvermittlungsfeld muss aber die Thematik der gerechten Verteilung von Rechten berücksichtigen, hier ist der Reformbedarf nicht zu übersehen. In der Vergangenheit hat es bereits einige Marksteine zum Umgang mit Daten und Informationen aus Karlsruhe gegeben.

5 Recht auf informationelle Selbstbestimmung

Eine zentrale Größe bleibt aber für das Informationsrecht das Recht auf informationelle Selbstbestimmung, das bereits im Jahre 1983²⁹ vom Bundesverfassungsgericht aus der Taufe gehoben wurde. Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung stützt sich auf Art. 1 I GG (Menschenwürde) und Art. 2 I GG (allgemeines Persönlichkeitsrecht). Zwar bezog sich in den 80-er Jahren dieses Urteil noch auf die sog. automatische Datenverarbeitung im Rahmen einer Volkszählung, jedoch enthält die Entscheidung wichtige Aussagen im Hinblick auf die Behandlung personenbezogener Daten durch den Staat.

Nach § 3 I BDSG sind personenbezogene Daten alle Informationen und Umstände, mittels derer man den Bezug zu einer konkreten Person herstellen kann. Dabei kann es sich auch um Informationen handeln, die allgemein zugänglich sind und erst durch weitere Arbeiten den Rückschluss auf die Person ermöglichen.

²⁸ Vgl. z. B. Schliesky 2000, S. 229-243 (Telekommunikationsrecht). Das Leitgesetz stellt hier das 1996 in Kraft getretene Telekommunikationsgesetz (TKG) dar.

²⁹ BVerfGE 65. 1 (Volkszählungsurteil).

Eingriffe sind durch den Gesetzgeber möglich³⁰, der dafür aber konkrete Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel das Bestimmtheitsgebot, einhalten muss. Für Eingriffe reichen also bloß pauschale Formeln nicht aus. Der verfassungsrechtliche Grundsatz der Verhältnismäßigkeit muss dabei ebenfalls vom Gesetzgeber berücksichtigt werden, obwohl er dabei ein recht weites Ermessen hat. Generell lässt sich sagen: Je intensiver sich der Eingriff darstellt, desto besser muss dieser Eingriff auch im Allgemeininteresse begründet sein³¹.

Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung gewährleistet die Befugnis von Bürgern und Bürgerinnen grundsätzlich selbst über die Preisgabe und Verwendung persönlicher Daten zu bestimmen, so hat es das Bundesverfassungsgericht im Volkszählungsurteil ausgeführt³². Dieses Recht wird sogar strafrechtlich durch § 203 StGB weiter abgesichert.

Zwar betraf das Urteil die technische Situation der 80er Jahre, aber die Entscheidung nimmt doch einige Weichenstellungen vorweg, die auch die heutige Weiterentwicklung hin zum Internet umfassen, denn gerade hier ist in einem stärkerem Maße als bisher die Ausforschung persönlicher Lebensumstände durch Software möglich. Bereits die sog. Cookies auf dem PC des Nutzers können zur Zusammenstellung personenbezogener Daten genutzt werden. Die Manipulation und Verfälschung persönlicher Daten berührt in gleicher Weise das Recht auf informationelle Selbstbestimmung³³. Das Bundesverfassungsgericht hat das Recht auf informationelle Selbstbestimmung in der Folge immer weiter entwickelt, so dass inzwischen ein Kreis von Entscheidungen zum Recht auf informationelle Selbstbestimmung besteht, der auch auf die Informationsverarbeitung Anwendung finden kann. Das Bundesverfassungsgericht hat inzwischen den Umfang dieses Rechts deutlicher konturiert³⁴. Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung gewährleistet

³⁰ Anerkannt sind auch gewohnheitsrechtliche Eingriffe, z.B. durch das Rechtsinstitut der mutmaßlichen Einwilligung.

³¹ Vgl. Kloepfer 2002, S. 80.

³² BVerfGE 65, 1 (S. 42 f.), vgl. Vahle 2003, S. 391 ff.

³³ Vgl. Kloepfer 2002, S. 84.

³⁴ So kann zum Beispiel ein Eingriff in dieses Recht gerechtfertigt sein, weil der einzelne Nutzer nicht die uneingeschränkte Herrschaft über seine Daten hat. Grundsätzliche Einschränkungen dieses Rechts sind daher im Interesse der Allgemeinheit möglich, so BVerfG, Beschluss v. 14.12.2001 (2 BvR 152/01/Prämienrückstände), in: NJW 2002, S. 2164.

das Recht des Einzelnen, grundsätzlich selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner persönlichen Daten zu bestimmen.

Im Gegensatz zum Rundfunkrecht, in dem der Staat immer noch Zugriff auf die Distributionswege hat, schält sich aber im Informationsrecht das Problem der Privatisierung heraus: Die Grundrechte gelten nicht unmittelbar für Unternehmen, die in der Vermarktung von Informationen die Regeln bestimmen, denn nach Art. 1 III GG binden die Grundrechte „Gesetzgebung, vollziehende Gewalt und Rechtsprechung als unmittelbar geltendes Recht“. Daher befindet sich der Schutz der informationellen Selbstbestimmung im Internet in einem desolaten Zustand. Die Ausspähung und Vermarktung von Kundendaten und –profilen ist geradezu ein Geschäftszweig geworden, der die hehren Ziele dieses Grundrechts verblasen lässt.

Nach überwiegender Meinung ist das Recht auf informationelle Selbstbestimmung nicht als Leistungsgrundrecht zu verstehen, das den Bürgerinnen und Bürgern Schutzpflichten des Staates verbürgt³⁵. Auf dem Wege einer mittelbaren Drittwirkung³⁶ ist allenfalls bei der Auslegung zivilrechtlicher Anspruchsgrundlagen und Begriffe ein Einfluss des Grundrechts zu berücksichtigen, soweit diese auslegungsbedürftig sind. Die Dominanz der einzelvertraglichen Regulierung rächt sich hier bei der Ungleichgewichtigkeit der Marktmacht zwischen Unternehmen und Nutzern, allenfalls eine Verstärkung eines öffentlich-rechtlichen Ordnungsrahmens könnte hier die Rechte der betroffenen Nutzer stärken. Die einfachgesetzliche Schutzdimension des Datenschutzgesetzes³⁷ ist offenbar im Internet nicht durchsetzbar und scheitert auch an den nationalen Grenzen unserer Rechtsordnung. Das Datenschutzrecht kann deshalb nur an nationalen Einzelproblemen zur Anwendung kommen.

³⁵ Vgl. Kloepfer 2002, S. 81. Andererseits schwindet aber mit der Privatisierung der alten staatlichen Fernmeldemonopole und den neuen privaten Kommunikationsdienstleistern der Schutzbereich von Grundrechten wie Art. 10 I GG (Fernmeldegeheimnis) dahin, so dass hier eine verstärkte Schutzpflicht des Staates abgeleitet werden kann, vgl. Stein/Frank 2002, S. 291. Die fehlenden Einflussmöglichkeiten einer eher staatlichen Steuerung werden aber durch die größere Staatsferne dieser Konstruktion ausgeglichen. Allerdings hat das Bundesverfassungsgericht nun in einer neueren Entscheidung den staatlichen Auftrag zum Schutz des Fernmeldegeheimnisses auch durch private Dritte betont, vgl. BVerfGE 106, 28 (Art. 10 GG).

³⁶ Die Frage einer mittelbaren Drittwirkung von Grundrechten wird im Verhältnis Bürger-Staat schon lange diskutiert und gehört zu den gängigen verfassungsrechtlichen Themen, vgl. Stein/Frank 2002, S. 215 f.

³⁷ Vgl. das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) v. 14.01.2003, BGBl. I, S. 66 ff.

Weitergehende staatliche Schutzpflichten in Form einer verstärkten gesetzgeberischen Handlungspflicht lassen sich allein aus dem Recht auf informationelle Selbstbestimmung offenbar nicht herleiten.

6 Recht auf Informationszugang und Informationen

Einen Gegenpol zum Recht auf informationelle Selbstbestimmung und anderen grundrechtlichen Gewährleistungen, die den Nutzer und seine Daten schützen sollen, stellt der Anspruch auf freien Zugang zu Informationen dar³⁸. Die Informationszugangsfreiheit oder sogar ein Informationszugangsrecht stellen in der Informationsgesellschaft wichtige Prämissen für Bürgerinnen und Bürger dar, denn ohne Informationszugang ist Meinungsfreiheit und Meinungsbildung nicht möglich.

Informationen stellen inzwischen ein Wirtschaftsgut dar, denn die „Informationsgesellschaft“ des 20. Jahrhunderts beruht in weiten Teilen auf der Nutzung immaterieller Werte wie zum Beispiel Urheberrechten, betrieblichem know how oder anderen geldwerten Informationskonstrukten.

Gerade das Internet bietet hier die Plattform für eine entscheidende Verbesserung der – auch internationalen – Kommunikation und Wissensvermittlung, aber gleichzeitig die Gefahr einer einseitigen Informationspolitik oder des Verschweigens unangenehmer Wahrheiten, ganz abgesehen vom „digital divide“, der Trennung einer möglichen Informationsgesellschaft in Nutzer und Nichtnutzer der Informationsmöglichkeiten des Internet. Es lassen sich also bei der Untersuchung eines Rechts auf Informationszugang mehrere Ebenen unterscheiden: Neben einer eher technischen Seite bei dem Bereich der Informationsinfrastruktur, geht es um inhaltliche Fragen, das Ob eines Informationszugangs und aus juristischer Sicht um die Durchsetzung möglicher Informationsansprüche gegen den Staat. Viele dieser Felder sind bislang noch nicht hinreichend bearbeitet oder entwickeln sich gerade, andere zeigen aber schon deutliche Konturen.

Die Frage nach einer informationellen Grundversorgung³⁹ weist nicht nur eine inhaltliche Komponente auf, sondern ebenfalls ein eher technisches Ele-

³⁸ Vgl. Kloepfer 2002, S. 68 f., ders. 2003, S. 221 ff.

³⁹ So Trute 1998, S. 252.

ment. Die Bedeutung des Zugangs zur Distributionsarchitektur darf nicht unterschätzt werden. Der Bereich des Netzzugangs ist bislang nicht im Sinne einer Daseinsvorsorgeaufgabe gestaltet. Hier kommt wieder die eher privatisierte und marktorientierte Ausgestaltung des Netzzugangs zum Tragen. Das technische Informationszugangsrecht der Nutzer ist zurzeit in der Bundesrepublik noch schwach entwickelt⁴⁰ und wird eher den Marktkräften überlassen.

Ein Sonderbereich des Rechts auf Informationszugang stellen die rechtlich wirksamen Durchsetzungsmöglichkeiten gegen Verwaltungsbehörden dar. In Form von einklagbaren Rechtsgrundlagen gegen die Informationen besitzende Verwaltung sind zurzeit nur wenige Informationszugangsrechte für Bürgerinnen und Bürger der Bundesrepublik vorhanden, obwohl gerade Behörden hier eine Masse von wertvollen Informationen in Form von Erhebungen, Gutachten, Untersuchungen usw. speichern und besitzen. Traditionell haben in der Bundesrepublik Bürgerinnen und Bürger nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten, diese Informationen effizient zu nutzen. Das begrenzte Akteneinsichtsrecht nach § 29 VwVfG ermöglicht die Nutzung nur, soweit die Bürgerin oder der Bürger an einem Verwaltungsverfahren beteiligt ist. Erst die europäische Rechtsgemeinschaft hat hier durch us-amerikanische „Importe“⁴¹ eine Wende eingeleitet, denn durch die Umsetzung einer europäischen Umweltinformationsrichtlinie⁴², die auf anglo-amerikanische Rechts-traditionen zurück geht, ist in der Bundesrepublik zum Beispiel in § 4 Umweltinformationsgesetz⁴³ (UIG) ein einklagbarer Informationsanspruch ent-

⁴⁰ Vgl. Kugelman 2001, Lodde 1996. Auf europäischer Ebene, die nicht Gegenstand dieser Untersuchung sein soll, kann aber Art. 10 EMRK die Informationsfreiheit ebenfalls schützen. Der EGMR hat inzwischen zahlreiche Entscheidungen zur Reichweite der in Art. 10 EMRK garantierten Meinungs-, Informations- und Pressefreiheit getroffen, vgl. auch Dörr/Zorn (2003): S. 3023.

⁴¹ Vorbild für die Umweltinformationsrichtlinie der europäischen Gemeinschaft war der amerikanische „Freedom of Information Act“, der neben anderen Regelwerken für einen eher offenen und mehr prozeduralen Weg der rechtlichen Konfliktbewältigung steht. Unter http://www.epic.org/open_gov/ kann d. amerikanische „Freedom of Information Act“ (foia) und andere Rechtsakte nachgelesen werden. Dort finden sich bezeichnenderweise die unter dem „foia“ veröffentlichten Dokumente über das Carnivore – System zur Überwachung des Internet.

⁴² Vgl. die Richtlinie 90/313 des Rates über den freien Zugang zu Informationen über die Umwelt vom 7.6.1990, ABIEG. L 158/S. 56.

⁴³ Umweltinformationsgesetz (UIG) in der Fassung vom 23.08.2001, BGBl. I, S. 2218.

standen, der inzwischen Anstoß für eine weitergehende Initiative zu mehr Transparenz und Offenheit im Verhältnis Bürger/Staat geworden ist.

Zwar ist ein Gesetzentwurf zu einem (Bundes-) Informationsfreiheitsgesetz vorerst gescheitert⁴⁴, aber diese Entwicklung ist jetzt offenbar angestoßen, einige Bundesländer haben inzwischen eigene Gesetzentwürfe vorgelegt oder schon Gesetze verabschiedet⁴⁵, andere europäische Länder verfügen bereits über Transparenzgesetze.

Zu bedenken ist auch, dass die Europäische Gemeinschaft Informationszugangsrechte ausdrücklich verbürgt⁴⁶ und so die Verwirklichung von Grundfreiheiten im Gemeinschaftsrecht fördern will. Hier besteht bereits eine wesentliche höhere Regelungsdichte, die mit Sicherheit in die nationalen Rechtsordnungen der Mitgliedstaaten abstrahlen wird. Der Bereich von einklagbaren und rechtlich abgesicherten Informationszugangsansprüchen wird sich deshalb in Zukunft mit Sicherheit stärker entwickeln und damit dem Informationsrecht weitere Impulse liefern.

In Einzelbereichen sind also Rechtsgrundlagen für Bürgerinnen und Bürger geschaffen worden, um nötigenfalls auch vor den Gerichten die Herausgabe von Informationen einzuklagen. Wichtiger vielleicht noch als die eher technisch angelegte Gewährleistung eines Zugangs ist das Feld des Schutzes vor Manipulationen durch Informationen.

Abgesehen von dem technischen Informationszugang und der Frage von Rechtsansprüchen zur Durchsetzung von Informationsansprüchen besteht bereits ein Grundrecht auf Informationsfreiheit in Art. 5 GG. Das Grundrecht wurde in der Verfassung als Resultat der totalitären Herrschaft aufgenommen, denn die Möglichkeiten und Gefahren einer Manipulation durch Informationen sind dort bereits deutlich sichtbar geworden⁴⁷.

⁴⁴ Vgl. den Entwurf eines Informationsfreiheitsgesetzes (IGF-E), der im Jahre 2000 vorgelegt wurde, aber nicht mehr in der Legislaturperiode verabschiedet wurde, vgl. auch Bull 2002, S. 201, Gurlit 2003, S. 1130.

⁴⁵ So zum Beispiel in Nordrhein-Westfalen: Informationsfreiheitsgesetz Nordrhein-Westfalen – IFG NRW v. 27.11.2001.

⁴⁶ Art. 42 Europäische Grundrechtscharta (Recht auf Zugang zu den Dokumenten), Art. 255 EGV (Zugang zu Dokumenten).

⁴⁷ Vgl. die Verordnung über außerordentliche Rundfunkmaßnahmen vom 1. Sept. 1939 (RGBl. I, S. 1683), die in § 1 das Hören ausländischer Rundfunksender in Deutschland verboten hat.

Informationsfreiheit bedeutet ein in Art. 5 I S. 1 GG garantiertes subjektives Freiheitsrecht auf Unterrichtung aus allgemein zugänglichen Quellen. Art. 5 I GG bildet in dieser Ausgestaltung ein Abwehrrecht gegen den Staat, birgt aber auch eine Verpflichtung des Staates, eine Informationsgrundversorgung zu liefern, damit das Recht überhaupt verwirklicht werden kann.

Hier schließt die Beschränkung des Grundrechts auf allgemein zugängliche Quellen“ gerade den Bereich der behördlichen Informationsbestände aus. Die Anwendung des Grundrechts aus Art. 5 I GG auf die digitalen Informationsrechtsbeziehungen im digitalen Zeitalter sind noch nicht exakt ausgelotet. Die Grenzen des nationalen Verfassungsrechts und die Flüchtigkeit des Mediums lassen das eher vor historischem Hintergrund zu sehende Grundrecht wenig aktuell erscheinen. Aber bereits die rasche Entwicklung des Rundfunkrechts hat Art. 5 I GG zu einem zentralen Grundrecht der Kommunikationsfreiheit gewandelt⁴⁸. Dem Grundrecht auf Informationsfreiheit wird deshalb aufgrund seines objektiv-rechtlichen Gehalts⁴⁹ auch eine staatliche Verpflichtung zum Schutz dieser Freiheiten entnommen. Die Informationsmöglichkeiten und der Informationsfluss müssen deshalb durch den Gesetzgeber sichergestellt werden. Auch und gerade für Informationsbeziehungen im Internet ist die Unverzichtbarkeit freier Kommunikation zu betonen,

7 Fazit

Die Wechselwirkungen zwischen Internet und Rechtsordnung sind beachtlich. Zwar existiert derzeit kein geschlossenes Informationsrecht als Rechtsgebiet oder gar als Kodifikation⁵⁰, jedoch zeigt die überwiegend privatrechtliche Ausrichtung des Bestandes an Informationsrecht deutliche Lücken. Die Grundrechte enthalten eine programmatische Verfassungsdirektive zur Grundrechtsausgestaltung und damit auch zur Herstellung einer „Kommunikationsverfassung und –ordnung“⁵¹, denn der Staat hat dafür zu sorgen, dass

⁴⁸ Vgl. Hoffmann-Riem 2001, Art. 5 Abs. 1 GG, Rn. 8.

⁴⁹ Vgl. v. Münch/Kunig 2000, Art. 5 GG, Rn 28.

⁵⁰ Kloepfer und Schoch schlagen dazu die Schaffung eines Informationsgesetzbuches oder Informationsfreiheitsgesetzes (IGF-Prof.E) vor, das – vergleichbar zum Umweltgesetzbuch-Projekt – eine gesamthafte Kodifikation für Kerngebiete des Informationsrechts vorhalten soll, vgl. Kloepfer 2002, S. 122, Kloepfer/Schoch 2002.

⁵¹ Vgl. Hoffmann-Riem 2001, Art. 5 Abs. 1 GG, Rn. 9.

die notwendigen rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen für eine Inanspruchnahme der grundrechtlichen Gewährleistungen gegeben sind. Die derzeitige Zurückhaltung in dem weitgehend privatrechtlich organisierten Feld der Information und des Internet führt zu einer Gefährdung der kommunikativen Freiräume der Bürgerinnen und Bürger. So geht zum Beispiel kein Nutzer mehr davon aus, dass im Internet Datensicherheit gegeben ist. Das geringe Schutzniveau und die vielfältigen Manipulationsrisiken untergraben die Wertigkeit dieser Kommunikationsstrukturen in erheblicher Art und Weise.

Für die Zukunft erscheint deshalb eine öffentlich-rechtliche Informations- oder Kommunikationsordnung für das Internet unerlässlich. Die Grundrechte und der mangelnde Schutz der Nutzer über das Privatrecht gebieten hier eine Rahmenordnung, die dem wachsenden Wirtschaftszweig Internet und Informationsvermittlung angemessen ist.

Die berechtigte Klage über eine übertriebene Regulierung ist aber nicht von der Hand zu weisen. Der Wunsch der privaten Netzbetreiber nach Nichtregulierung ist ebenso unrealistisch. Dafür ist das Internet mit seinen Kommunikations- und Informationsstrukturen ein zu bedeutender Wirtschaftszweig, der klassischerweise im Öffentlichen Wirtschaftsrecht geregelt wird, denn der Staat trägt insoweit eine Gesamtverantwortung für das Funktionieren der Marktkräfte. Das öffentliche Wirtschaftsrecht greift diese Entwicklung auf und präsentiert in neueren Veröffentlichungen bereits zum Beispiel das Telekommunikationsrecht⁵². De lege ferenda ist daher eine verwaltungsrechtliche Kommunikationsrechtsordnung für die Bundesrepublik denkbar und absehbar, die freiheitssichernde Funktion⁵³ der Verwaltung wird auch im „Informationszeitalter“ weiter benötigt.

Literatur

Albers, M. (2002): Information als neue Dimension im Recht, in: Rechtstheorie, 33. Bd., S. 61-89.

⁵² Vgl. Schliesky 2000, S. 229 ff. („Telekommunikationsrecht“).

⁵³ Vgl. Gurlit 2003, S. 1119, Schoch 1998, S. 208ff.

- Bethge, H. (2003): Zur verfassungsrechtlichen Legitimation informalen Staatshandelns der Bundesregierung, in: JURA, H. 5, 2003, S. 327ff.
- Büllesbach, A. (Hrsg.) (2002): Konvergenz in Medien und Recht, Köln.
- Bull, H. P. (2002): Informationsfreiheitsgesetze – wozu und wie?, in: ZG, S. 201ff.
- Carr, C. (2000): Killing time, New York.
- Cremer, H.-J. (2003): Der Osho-Beschluss des BVerfG - BVerfGE 105, 279, in: JuS , H. 8, S. 747ff.
- Denninger, E. et al. (Hrsg.) (2001): Kommentar zum Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Neuwied. (Reihe Alternativkommentare).
- Dörr, D./Zorn, N. (2003): Die Entwicklung des Medienrechts, in: NJW, H. 42, S. 3020-3027.
- Engel-Flechsig, S./Maennel, F./Tettenborn, A., (1997): Das neue Informations- und Kommunikationsdienste-Gesetz, in: NJW, H. 45, S. 2981ff.
- Fechner, F. (2003): Medien zwischen Kultur und Kommerz – zur Rolle des Staates in der neuen Medienwelt, in: JZ, H. 5, S. 224-231.
- Géczy-Sparwasser, V. (2003): Die Gesetzgebungsgeschichte des Internet, Berlin.
- Gounalakis, G (1997): Der Mediendienste-Staatsvertrag der Länder, in: NJW, S. 2993ff.
- Grimm, D. (Hrsg.) (1996): Staatsaufgaben, Frankfurt.
- Gurlit, E. (2003): Konturen eines Informationsverwaltungsrechts, in: DVBl., S. 1120ff.
- Hoeren, T. (2002): Zur Einführung: Informationsrecht, in: JuS, H. 10, S. 947-953.
- Hoffmann-Riem, W. (2001): Kommentierung zu Art. 5 Abs. 1 GG, in: Kommentar zum Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Neuwied.
- Holznapel, B. (2002): Konvergenz der Medien – Herausforderungen an das Recht, in: NJW, H. 33, S. 2351-2356.

- Huber, P. (2002): Die Informationstätigkeit der öffentlichen Hand – ein grundrechtliches Sonderregime aus Karlsruhe?, in: JZ, H. 6, S. 290-297.
- Kitschelt, H. (1996): Technologiepolitik als Lernprozeß, in: Staatsaufgaben, hrsg. von Dieter Grimm, Frankfurt, S. 391ff.
- Kloepfer, M. (2003): Informationszugangsfreiheit und Datenschutz: Zwei Säulen des Rechts der Informationsgesellschaft, in: DöV, H. 6, S. 221-231.
- Kloepfer, M. (2002): Informationsrecht, München.
- Kugelmann, D. (2001): Die informatorische Rechtsstellung des Bürgers, Tübingen.
- Ladeur, K.-H. (2004): Der prozedurale Schutz der Medienfreiheit. Zur Bedeutung von Verfahren für den Schutz der öffentlichen Kommunikation, insbesondere im Internet, in: ZUM, S. 1-13.
- Lodde, S. (1996): Informationsrechte des Bürgers gegen den Staat, Köln. (Reihe „IUS INFORMATIONIS“, Band 9).
- Meyn, H. (1990): Massenmedien in der Bundesrepublik, Berlin.
- Münch, I. v./Kunig, P. (Hrsg.) (2000): Grundgesetz-Kommentar, Bd. 1, München.
- Olenhusen, G. v. (2003): Digitale Information- und Wissensgesellschaft und Urheberrecht, in: ZRP, H. 7, S. 232-235.
- Paschke, M. (2000): Medienrecht, Berlin.
- Pieroth, B./Schlink, B. (1999): Grundrechte. Staatsrecht II, Heidelberg.
- Redeker, H. (2003): IT-Recht in der Praxis, München.
- Schaar, P. (2003): Selbstregulierung und Selbstkontrolle – Auswege aus dem Kontrolldilemma?, in: DuD (Datenschutz und Datensicherheit), S. 421-426.
- Schliesky, U. (2000): Öffentliches Wirtschaftsrecht, Heidelberg.
- Schoch, F. (2002): Konvergenz der Medien – Sollte das Recht der Medien harmonisiert werden?, in: JZ, H. 17, S. 798-807.
- Schoch, F./Kloepfer, M./Garstka, H. (2002): Informationsfreiheitsgesetz (IFG-ProfE). Entwurf eines Informationsfreiheitsgesetzes für die Bun-

desrepublik Deutschland. (Beiträge zum Informationsrecht, BIR 1), Berlin.

Schoch, F. (1998): Öffentlich-rechtliche Rahmenbedingungen einer Informationsordnung, in: Veröffentlichungen der Vereinigung der Deutschen Staatsrechtslehrer, H. 57, S. 158ff.

Stein, E./Frank, G. (2002): Staatsrecht, 18. Aufl., Tübingen.

Stober, R. (2004): Telekommunikation zwischen öffentlich-rechtlicher Steuerung und privatwirtschaftlicher Verantwortung. – Entwicklungsstand und Regulierungsbedarf aus wirtschaftsverwaltungs- und verbraucher-schutzrechtlicher Perspektive -, in: DÖV, H. 6, S. 221ff.

Tauss, J./Kollbeck, J./Fazlic, N. (2001): e-Recht und e-Demokratie, in: ZG, S. 231ff.

Trute, H.-H. (1998): Öffentlich-rechtliche Rahmenbedingungen einer Informationsordnung, in: Veröffentlichungen der Vereinigung der Deutschen Staatsrechtslehrer, H. 57, S. 218ff.

Vahle, J. (2003): Das allgemeine Persönlichkeitsrecht im Spiegel der aktuellen Rechtsprechung, in: DVP, H. 10, S. 391ff.

Viefhues, W./Hoffmann, H. (2003): ERVG: Gesetz zur Verhinderung des elektronischen Rechtsverkehrs?, in: MMR, H. 2, 2003, S. 71ff.

Bettina Reich

*Drum prüfe, wer sich ewig bindet,
ob sich das Herz zum Herzen findet!*

Friedrich Schiller, Das Lied von der Glocke

Strategische Markenallianzen – Zukunftsträchtige Impulse in der Markenkommunikation

1 Einleitung

Unter dem Aspekt der Besetztheit von Märkten geht die Kreierung, Entwicklung und Etablierung einer neuen Marke stets mit hohen Marketingaufwendungen einher, bis diese in das Awareness Set und schließlich in das Evoked Set eines Konsumenten gelangt und somit zu den wahrgenommenen und präferierten Marken gehört, unter denen letztlich die Kaufentscheidung fällt.¹ Vor dem Hintergrund einer wachsenden Informationsüberflutung sowie des auf einem Konsumenten lastenden hohen Kommunikationsdrucks setzen immer mehr Markenanbieter mit einer strategischen Markenallianz auf die vorhandenen Markenkompetenzen und nutzen ihre bereits am Markt etablierten Markennamen mit einem hohen Vertrauens- und Bekanntheitsgrad,² indem sie *„combining brand names to create an end-user message that is greater than either of the individual brand images alone.“*³

Infolgedessen gewinnen Markenallianzen im Allgemeinen und strategische Markenallianzen im ganz Besonderen im Hinblick auf strategische Allianzen und Markenerweiterungen als zukunftsträchtige markenstrategische Impulse

¹ Vgl. Pepels (2001), S. 170 f.; Baumgarth (2000), S. 1; Esch u.a. (2001), S. 759.

² Vgl. Aaker (1991), S. 8; Esch u.a. (2001), S. 759; Kapferer (1992), S. 120.

³ Clark (2000), S. 192.

sowohl in der Wissenschaft als auch in der unternehmerischen Praxis in den letzten Jahren in stetig zunehmendem Maße an Bedeutung.⁴

2 Begriff und Operationalisierung strategischer Markenallianzen

Der Begriff der Markenallianz, der sogenannten Brand Alliance, wird in Wissenschaft und Praxis äußerst differenziert betrachtet und in mehr oder minder starkem Maße weit abgegrenzt. So finden unterschiedliche Ausführungen in Form von sowohl sprachlich als auch inhaltlich voneinander abweichenden Termini, wie z.B. auch der Markenkooperation⁵, der Markenpartnerschaft⁶, der Markenhochzeit⁷, des Co(operative)-Branding⁸, des Joint Branding⁹, des Brand-Bundling¹⁰ oder des Cross-Branding¹¹, aber auch des Co-Marketing¹² sowie des Dual Branding¹³ und des Symbiotic Marketing¹⁴ für den Terminus der Markenallianz Anwendung.

Eine Markenallianz bezeichnet im Allgemeinen „*die gleichzeitige, käuferfokussierte Präsentation von zwei oder mehr Marken mit dem Ziel des Aufbaus (bzw. der Beeinflussung) wünschenswerter (bzw. bestehender) Assoziationen zwischen den betreffenden Markenbildern.*“¹⁵ Infolgedessen stellt eine Markenallianz in erster Linie eine mögliche markenstrategische Alternative der Markenkombinationsstrategien dar, deren Systematisierungskriterium die Anzahl von Markennamen pro Produkt¹⁶ ist.¹⁷ Diese Markenstrategie ist als

⁴ Vgl. Huber (2004), S. 263ff.; Huber/Helmig (2003), S. 2f; Baumgarth (2004), S. 239f.

⁵ Vgl. Kriegbaum (2001), S. 44; Baumgarth (2000), S. 5; Bastuck/Hoffmann (1998), S. 42; Reischauer (1996), S. 71; Buro (1995), S. 402.

⁶ Vgl. Braitmayer (1998), S. 28; Binder (1996), S. 58.

⁷ Vgl. Wiezorek/Wallinger (1997), S. 55.

⁸ Vgl. u.a. Blackett/Russell (1999), S. 1; Levin/Davis/Levin (1996), S. 296; Ahlert (2001), S. 447; Bruhn (2001), S. 221.

⁹ Vgl. Simonin/Ruth (1998), S. 30; Priemer (2000), S. 60; Rao/Ruekert (1994), S.87.

¹⁰ Vgl. Keller (1998), S. 283; Wiezorek (2001), S. 96; Priemer (2000), S. 60.

¹¹ Vgl. Priemer (2000), S. 60.

¹² Vgl. Bucklin/Sengupta (1992), S. 1; Priemer (2000), S. 44; Bucklin/Sengupta (1993), S. 32.

¹³ Vgl. Esch (2003), S. 342.

¹⁴ Vgl. Ahlert (2001), S. 447; Varadarajan/Rajaratnam (1986), S. 7f.; Simonin/Ruth (1998), S. 30.

¹⁵ Decker/Schlifter (2001), S. 38.

¹⁶ Im Allgemeinen ist unter einem Produkt das jeweils zu vermarktende Angebot zu verstehen (vgl. Kloss (2003), S. 3).

langfristiger, in eine gegebene Unternehmensstrategie eingebetteter Grundsatzzplan der Markenführung mit dem Ziel der Goodwill- und Markenwertsteigerung und damit als Bestandteil einer hierarchisch konzipierten Unternehmensstrategie zu verstehen.¹⁸ Dabei lassen sich die Markenkombinationsstrategien dadurch charakterisieren, dass ein Produkt durch mindestens zwei Markennamen gekennzeichnet ist.¹⁹ Hierdurch grenzt sich die Markenkombinationsstrategie von der singulären Markenstrategie ab, bei der ein Produkt lediglich mit einem Markennamen gekennzeichnet wird.

Im Rahmen der internen Markenkombinationsstrategie wird ein Produkt mit den Markennamen ausschließlich eines Markenanbieters (z.B. VW und Golf) versehen.²⁰ Dementsprechend wird bei der externen Markenkombinationsstrategie, der sogenannten Markenallianz, einerseits ein Produkt systematisch mit den Markennamen mehrerer Markenanbieter markiert (Markenallianz i.e.S.).²¹ Andererseits wird unter dem weit gefassten Begriff der Markenallianz i.w.S. generell der gemeinsame Marktauftritt von mindestens zwei Markennamen unterschiedlicher Markenanbieter subsumiert und folglich die Markenallianz i.e.S. in Form der engen Begriffsbestimmung als Teilmenge der Markenallianz i.w.S. impliziert.²² Folglich lässt sich das komplexe Spektrum der externen Markenkombinationsstrategie einerseits in die Markenallianz i.e.S. und andererseits in die Markenallianz i.w.S. untergliedern.²³

¹⁷ Vgl. Park/Jun/Shocker (1996), S. 453; Sattler (2001), S. 68; Kriegbaum (2001), S. 44.

¹⁸ Vgl. Meffert (1992), S. 135; Kriegbaum (2001), S. 69; Sattler (2001), S. 66.

¹⁹ Vgl. Sattler (2001), S. 103; Kapferer (1992), S. 163ff.

²⁰ In der Literatur wird bereits in der internen Markenkombinationsstrategie ansatzweise das Konstrukt einer Markenallianz gesehen (vgl. Decker/Schlifter (2001), S. 40; Keller (1998), S. 283). Vor dem Hintergrund der Fokussierung dieses Beitrags sowie der herrschenden Meinung wird auf diese Betrachtungsweise jedoch nicht näher eingegangen.

²¹ Vgl. Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 151; Baumgarth (2001), S. 164; Sattler (2001), S. 103.

²² Vgl. Ahlert/Kenning/Schneider (2000), S. 190; Decker/Schlifter (2001), S. 38.

²³ DECKER und SCHLIFTER sehen eine weitere mögliche Systematisierung von Markenallianzen in der Unterteilung durch die Begrifflichkeiten der *Einprodukt-* und *Zweiprodukt-Markenallianz* (vgl. Decker/Schlifter (2001), S. 41), wobei der Begriff der *Zweiprodukt-Markenallianz* durch den Begriff der *Mehrprodukt-Markenallianz* zu ersetzen wäre, da eine Markenallianz die gleichzeitige, käuferfokussierte Präsentation von *mindestens* zwei Markennamen/Produkten darstellt. Darüber hinaus vernachlässigt diese Systematisierung aber auch mögliche Erscheinungsformen von Markenallianzen und kann somit ohnehin nicht als allgemeingültig angesehen werden.

Insofern können im Rahmen der Markenallianz i.w.S. kooperative Kommunikationsmaßnahmen sowohl im Hinblick auf das Co-Advertising durch Endorsements (z.B. „Schiesser empfiehlt Ariel“) oder Werbung (z.B. die Tablettunterlage von McDonald’s und HIS) als auch in Form der Co-Promotion (z.B. das gemeinsame Gewinnspiel von Ford KA und Twix) erfolgen.²⁴ Darüber hinaus wird das Bundling als eine mögliche weitere Form der Markenallianz i.w.S. angesehen, bei der wiederum zwei oder mehr Produkte unterschiedlicher Markenanbieter gebündelt in einem Leistungspaket zu einem eigenen Preis angeboten werden.²⁵ Des Weiteren werden auch das Sponsoring sowie das Product Placement diesem weit gefassten Begriff als Erscheinungsformen zugeordnet, bei denen mehrere Markenanbieter mindestens zwei Markennamen für einen Konsumenten wahrnehmbar miteinander kombinieren.²⁶ Im Zuge der Markenallianz i.w.S. besteht somit zumeist eine Allianz zwischen Marken, die zwar unabhängig voneinander vermarktet werden, aber in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen.²⁷ Schließlich wird in mancher Hinsicht sogar in den Mergers & Acquisitions ein Spezialfall von Markenallianzen i.w.S. erkannt, wobei hier die unterschiedlichen Markenportfolios von zwei oder mehr Unternehmen zusammengeführt werden. Damit wird aber die kommunikations- und markenpolitische Perspektive verlassen und die Unternehmensebene betrachtet,²⁸ so dass diese Erscheinungsform aufgrund der Fokussierung dieses Beitrags in den nachfolgenden Ausführungen keine weitere Berücksichtigung finden soll.

Die folgende Darlegung der konstituierenden Merkmale einer Markenallianz i.e.S. stellt die diesem Beitrag zugrundeliegende Form der strategischen Markenallianz heraus und grenzt zugleich die unterschiedlichen Ausprägungen von Markenallianzen deutlich voneinander ab. Danach erfordern Markenallianzen i.e.S. grundsätzlich eine von allen beteiligten Allianzpartnern tatsächlich auch beabsichtigte gemeinsame Markenpolitik im Sinne der markenstrategischen Option der externen Markenkombination, die wiederum durch die Verbindung von zwei oder mehr Markenimages unterschiedlicher

²⁴ Vgl. Samu/Krishnan/Smith (1999), S. 57; Decker/Schlifter (2001), S. 39; Priemer (2000), S. 45.

²⁵ Vgl. Levin/Davis/Levin (1996), S.296; Wiezorek/Wallinger (1997), S. 56; Pepels (2000), S. 95.

²⁶ Vgl. Ahlert (2001), S. 447; Ahlert/Kenning/Schneider (2000), S. 190.

²⁷ Vgl. Baumgarth (2000), S. 7; Freter/Baumgarth (2000), S. 297.

²⁸ Vgl. Sattler (2001), S. 105f.; Baumgarth (2000), S. 9; Ahlert (2001), S. 447.

Markenanbieter herausgestellt wird.²⁹ In diesem Kontext entfallen bereits das Sponsoring und das Product Placement als Erscheinungsformen einer Markenallianz i.e.S., da in beiden Fällen nicht von einer beabsichtigten gemeinsamen externen Markenkombination auszugehen ist. Markenallianzen i.e.S. bedingen, dass die an der Kooperation beteiligten einzelnen Marken jeweils für sich ausgereifte Marken darstellen.³⁰ Weiterhin obliegt Markenallianzen i.e.S. nach außen wahrnehmbar zu erscheinen, so dass solche Markenallianzen vernachlässigt werden, bei denen zwar intern mindestens zwei Marken kooperieren, diese Kooperationen aber für einen Konsumenten unsichtbar und somit wirkungslos bleiben.³¹ Ferner setzen Markenallianzen i.e.S. voraus, dass die einzelnen, miteinander kombinierten Marken auch weiterhin isoliert wahrnehmbar sind, da ansonsten aus Sicht der Konsumenten nach einem gewissen Zeitraum kein Unterschied zur internen Markenkombinationsstrategie oder zur singulären Markenstrategie bestehen würde.³² Ein weiteres Merkmal einer Markenallianz i.e.S. ist in der langfristigen Verbindung zwischen den Markennamen zu sehen, so dass die nur kurzfristig angelegten Werbeallianzen in Form der Co-Promotion und des Co-Advertising nicht ausreichend sind.³³ Dennoch stellen diese kooperativen Kommunikationsmaßnahmen eine wichtige instrumentelle Basis für Markenallianzen i.e.S. dar.³⁴ Schließlich setzt eine Markenallianz i.e.S. voraus, dass durch die externe Markenkombination eine gemeinsame Leistung gebrandet wird, so dass das Bundling mehrerer unabhängiger Leistungen unberücksichtigt bleibt.³⁵

In Anbetracht der Betonung des langfristigen Charakters einer Markenallianz i.e.S. sowie der großen Bedeutung der Zusammenarbeit der daran beteiligten Allianzpartner für den Erfolg des gemeinsam markierten Produkts wird diesem Beitrag der Terminus der strategischen Markenallianz synonym für den eng gefassten Begriff der Markenallianz i.e.S. zugrundegelegt, um eine klare Abgrenzung zum allumfassenden Begriff der Markenallianz i.w.S. mit des-

²⁹ Vgl. Baumgarth (2001), S. 164; Zatloukal (1999), S. 44f.; Simonin/Ruth (1998), S. 30; Ahlert/Kenning/Schneider (2000), S. 190; Baumgarth (2000), S. 6; Shocker (1995), S. 432.

³⁰ Vgl. Sattler (2001), S. 105; Ohlwein/Schiele (1994), S. 577; Baumgarth (2001), S. 164.

³¹ Vgl. Ahlert (2001), S. 448; Baumgarth (2000), S. 6; Park/Jun/Shocker (1996), S. 454.

³² Vgl. Baumgarth (2000), S. 5; Sattler (2001), S. 105.

³³ Vgl. Sattler (2001), S. 105; Kriegbaum (2001), S. 44; Rao/Qu/Ruekert (1999), S. 259.

³⁴ Vgl. Clark (2000), S. 62; Baumgarth (2000), S. 5.

³⁵ Vgl. Decker/Schlifter (2001), S. 40; Hillyer/Tikoo (1995), S. 123; Zatloukal (1999), S. 44; Shocker (1995), S. 432; Baumgarth (2000), S. 123; Ohlwein/Schiele (1994), S. 577.

sen weitreichenden Erscheinungsformen zu schaffen. In Abbildung 1 erfolgt eine grafische Darstellung der Systematisierung von Markenkombinationsstrategien und damit die Einordnung der strategischen Markenallianz als Gegenstand dieses Beitrags.

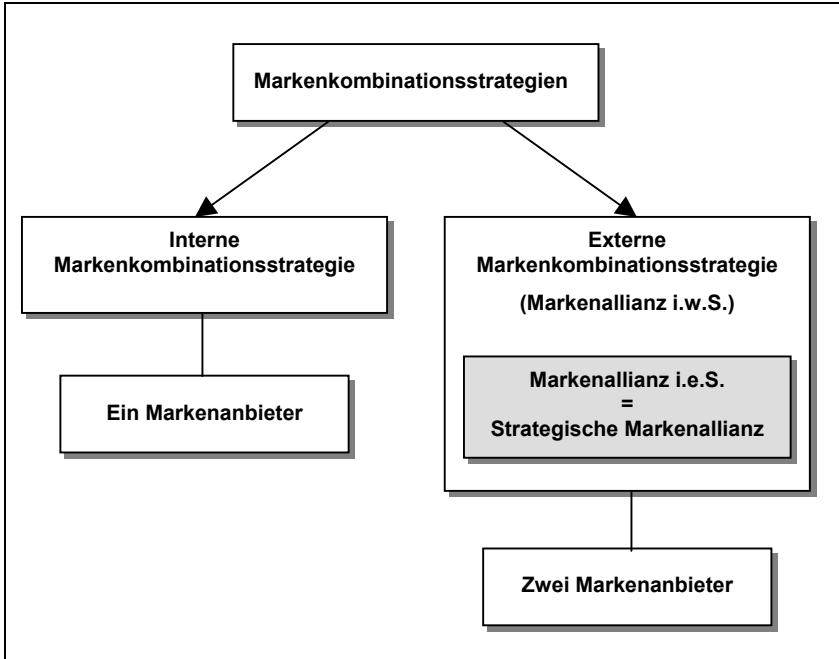


Abb. 1 *Systematisierung von Markenkombinationsstrategien,*
Quelle: Eigene.

Eine strategische Markenallianz impliziert zugleich eine Form der (indirekten) Markenerweiterung, bei der mindestens zwei am Markt bestehende Marken unterschiedlicher Markenanbieter ein Produkt kennzeichnen. Eine Hauptmarke, die sogenannte Master-Brand, wird um mindestens eine weitere bekannte Marke mit komplementären Assoziationen ergänzt. So soll der zusammengesetzte Markenname eine Kompetenz- und Qualitätsverstärkung des Erweiterungsprodukts bewirken.³⁶

³⁶ Vgl. Bruhn/Homburg (2001), S. 398; Esch u.a. (2001), S. 761f.

Daneben bezeichnet eine strategische Markenallianz zugleich eine spezielle Form der strategischen Allianz.³⁷ Unter einer strategischen Allianz wird im Allgemeinen eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmen verstanden, die rechtlich und in den nicht von der Kooperation betroffenen Unternehmensbereichen wirtschaftlich selbständig bleiben. Strategische Allianzen beziehen sich somit auf einen Teilbereich der Aktivitäten der daran beteiligten Unternehmen, um eine Sicherung und langfristige Verbesserung der Wettbewerbsposition zu erreichen.³⁸ Insofern können die nachfolgenden Ausführungen insbesondere vor dem Hintergrund der Analogien zur Markenerweiterung als auch zur strategischen Allianz vorgenommen werden.

3 Erscheinungsformen strategischer Markenallianzen

Unter dem Begriff der strategischen Markenallianz als markenstrategische Option der externen Markenkombinationsstrategie lassen sich die Erscheinungsformen des Composite Branding und des Ingredient Branding subsumieren. In beiden Fällen markieren jedoch vorwiegend *zwei* Markenanbieter ein Produkt mit ihrem jeweiligen bzw. bei mehreren vorhandenen Marken mit einem ihrer jeweiligen Markennamen.³⁹ *“As the name implies, co-branding involves two manufacturers placing their brands on one product in an attempt to project a desired image to the consumer.”*⁴⁰ Deshalb werden vor dem Hintergrund der Fokussierung dieses Beitrags in den nachfolgenden Ausführungen auch ausschließlich strategische Markenallianzen mit lediglich zwei daran beteiligten unterschiedlichen Markenanbietern erörtert.

3.1 Composite Branding

Im Rahmen des Composite Branding wird ein Produkt mit zwei an sich eigenständigen und bereits am Markt bestehenden Marken unterschiedlicher Markenanbieter im kooperativen Verbund gekennzeichnet.⁴¹

³⁷ Vgl. Braitmayer (1998), S. 29; Rao/Ruekert (1994), S. 88.

³⁸ Vgl. Bea/Haas (1997), S. 433f.; Backhaus (1997), S. 263.

³⁹ Vgl. Levin/Davis/Levin (1996), S. 296; Priemer (2000), S. 60; Hillyer/Tikoo (1995), S. 123; Bruhn (2001), S. 221; Hauser (1997), S. 162; Ohlwein/Schiele (1994), S. 577.

⁴⁰ Clark (2000), S. 51.

⁴¹ Vgl. Park/Jun/Shocker (1999), S. 801; Ahlert (2001), S. 447; Decker/Schlifter (2001), S. 40.

Da Marken eine Signalwirkung für einen Konsumenten ausüben, können zwei Marken ein größeres Vertrauen in ein Produkt erwecken als ein einziger Markenname.⁴² Demzufolge resultiert die Vervollständigung der jeweiligen Markenbilder der beiden an einer solchen strategischen Markenallianz beteiligten Marken aus den hinzugewonnenen Kompetenzdimensionen, die dem jeweils anderen Markennamen innewohnen.⁴³ Markante und erfolgreiche Beispiele für strategische Markenallianzen in Form des Composite Branding sind bspw. das Speiseeis von Schöller und Mövenpick, die Küchengeräte-Designlinie von Philips und Alessi, die Reiseführer von Allianz und Baedeker, der Geschenkservice von Lindt und der Deutschen Post, die Mitgliedskarte mit Zahlungsfunktion von ADAC und VISA, das Sondermodell von Ford KA und K2 oder auch die Porsche Design-Uhr von IWC.⁴⁴

Im Zuge eines Composite Branding erfolgt entweder eine Spezifizierung der Positionierung eines bereits bestehenden und bekannten Produkts oder aber eine Schaffung neuer, innovativer Produktkonzepte.⁴⁵ So kann einerseits eine bereits mit einer unternehmenseigenen Marke versehene Leistung mit einem zusätzlichen Markenzeichen kombiniert werden.⁴⁶ In diesem Fall stellt dann bspw. einer der Markenanbieter seine Marke und die Kompetenzen zur Herstellung des Produkts der strategischen Markenallianz zur Verfügung, während der Allianzpartner seine zunächst produktfremde Marke einbringt, durch die wiederum eine Kompetenz- und Qualitätsverstärkung der anderen Marke erreicht werden soll.⁴⁷ Andererseits kann aber auch ein vollkommen neues Produkt kreiert und eingeführt werden, dass mit den bereits am Markt etablierten Markennamen der beiden am Composite Branding beteiligten Markenanbieter wahrnehmbar für einen Konsumenten gekennzeichnet wird.⁴⁸ Infolge dieser Verbindung von zwei Markennamen auf einem Produkt sollen dann die positiven Assoziationen zu den jeweiligen Marken auf das gemeinsame Produkt ausstrahlen, indem zwei Marken miteinander ver-

⁴² Vgl. Bruhn/Homburg (2001), S. 398; Esch u.a. (2001), S. 761.

⁴³ Vgl. Blackett/Russell (1999), S. 14; Decker/Schliffler (2001), S. 40; Binder (1996), S. 60.

⁴⁴ Vgl. Bruhn (2001), S. 221; Baumgarth (2001), S. 165; Sattler (2001), S. 106; Esch u.a. (2001), S. 761; Ohlwein/Schiele (1994), S. 577; Baumgarth (2000), S. 6 f.

⁴⁵ Vgl. Decker/Schliffler (2001), S. 40; Braitmayer (1998), S. 30; Binder (1996), S. 58.

⁴⁶ Vgl. Bruhn (2001), S. 221; Ohlwein/Schiele (1994), S. 577; Freter/Baumgarth (2000), S. 297.

⁴⁷ Vgl. Binder (1996), S. 58; Priemer (2000), S. 60; Braitmayer (1998), S. 30.

⁴⁸ Vgl. Freter/Baumgarth (2000), S. 297; Sattler (2001), S. 106; Reischauer (1996), S. 71.

bunden werden, die komplementäre Assoziationen aufweisen.⁴⁹ Demzufolge sollten die beiden am Composite Branding beteiligten Marken in Bezug auf ihre Imagemerkmale gut ineinander greifen, um positive Eigenschaften, die einer der beiden Marken fehlen, durch die Kompetenzen der zweiten Marke ergänzen zu können.⁵⁰ Infolgedessen kann das Composite Branding als Erscheinungsform strategischer Markenallianzen eine Verstärkung von Kaufanreizen durch diese spezifische Ergänzung der Identitäten der jeweiligen Marke auslösen.⁵¹ Auf diese Weise kann eine derartige Kombination von Markennamen für beide Allianzpartner einen Vorteil darstellen, den keine der beiden beteiligten Marken für sich alleine genommen einem Konsumenten glaubwürdig vermitteln könnte.⁵² Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass im Zuge dieser Verbundstrategie zwei Marken unterschiedlicher Markenanbieter bereit sind, ihren Ruf für ein gemeinsames Produkt einzusetzen.⁵³

3.2 Ingredient Branding

Das Ingredient Branding impliziert „die Markierung (notwendige Bedingung) von investiven Verbrauchsgütern (Rohstoffe, Einsatzstoffe und Teile), die aus der Sicht der jeweiligen Zielgruppe einen Markenartikel darstellen (hinreichende Bedingung).“⁵⁴ Demnach wird im Wege dieser Komponentenstrategie ein Produkt mit der Marke eines wesentlichen Vormaterials respektive einer Komponente markiert, das den Nutzen infolge eines psychologischen Added Value steigern und insofern das Wachstum des Endprodukts fördern kann.⁵⁵ Aus diesem Grunde wird im Rahmen des Ingredient Branding immer häufiger auf strategische Markenallianzen zurückgegriffen, bei denen sowohl die Marke des Endproduktherstellers, die sogenannte Helfer-

⁴⁹ Vgl. Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 151 f.; Blackett/Russell (1999), S. 14.

⁵⁰ Vgl. Zatloukal (1999), S. 44; Ohlwein/Schiele (1994), S. 578; Reischauer (1996), S. 73; Esch u.a. (2001), S. 761.

⁵¹ Vgl. Kriegbaum (2001), S. 44; Braitmayer (1998), S. 30; Binder (1996), S. 58.

⁵² Vgl. Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 151; Priemer (2000), S. 62; Ludwig (2001), S. 272; Park/Jun/Shocker (1996), S. 454; Boad (1999), S. 23; Keller (1998), S. 286.

⁵³ Vgl. Park/Jun/Shocker (1996), S. 453; Bruhn/Homburg (2001), S. 398.

⁵⁴ Baumgarth (1997), S. 5.5.

⁵⁵ Vgl. Ludwig (2001), S. 272 und 275; Wiezorek/Wallinger (1997), S. 69; Smit (1999), S. 66; Keller (1998), S. 286; Baumgarth (1998), S. 216; Ohlwein/Schiele (1994), S. 577; Freter (2004), S. 218.

Marke, als auch zusätzlich die Marke des für einen Konsumenten zumeist unsichtbaren integrierten Bestandteils, die sogenannte Lieferanten-Marke, gemeinsam ein bereits am Markt bestehendes Endprodukt wahrnehmbar markieren.⁵⁶ Imposante Beispiele für strategische Markenallianzen in Form des Ingredient Branding sind u.a. der PC von Compaq mit eingebautem Mikroprozessor von Intel, der Elektrorasierer von Philips mit integriertem Aftershavebalsam von Nivea, die Sportbekleidung von Head mit der Mikrofaser von Gore-tex oder der Süßstoff von NutraSweet in der Coca-Cola light.⁵⁷

Beim Ingredient Branding kann die Lieferanten-Marke einerseits durch Leapfrogging bzw. Huckepack-Reiten eine erhöhte Marktpenetration erhalten, indem sie zur Steigerung des Ansehens und des Bekanntheitsgrades den bekannten Markennamen der Helfer-Marke nutzt.⁵⁸ Andererseits kann aber nach Bewährung der Lieferanten-Marke auch ein Umkehrereffekt erfolgen, indem ein Konsument das Endprodukt vor allem aufgrund der Lieferanten-Marke kauft.⁵⁹ Infolgedessen ist es möglich, dass im Zuge des Ingredient Branding die Markierung eines integrierten Bestandteils für einen Konsumenten zum Auslöser für die Kaufentscheidung eines Produkts wird.⁶⁰

4 Systematisierung strategischer Markenallianzen

Die Begriffsbestimmungen des Composite Branding und des Ingredient Branding als Erscheinungsformen strategischer Markenallianzen führen zu der nachstehenden Systematisierung strategischer Markenallianzen. Demnach kann sowohl im Zuge des Composite Branding als auch des Ingredient Branding ein bereits am Markt bestehendes und markiertes Produkt mit einem zusätzlichen Markennamen gekennzeichnet werden, um eine Spezifizie-

⁵⁶ Vgl. Blackett/Russell (1999), S. 12; Baumgarth (1997), S. 5.15; Sattler (2001), S. 106; Baumgarth/Stuhlert (1999), S. 12; Simonin/Ruth (1998), S. 31; Baumgarth (1999), S. 3; Braitmayer (1998), S. 30f.; Priemer (2000), S. 61; Oelsnitz (1995), S. 791.

⁵⁷ Vgl. Simon/Sebastian (1995), S. 47; Kriegbaum (2001), S. 44; Baumgarth (2000), S. 7.

⁵⁸ Vgl. Kleinaltenkamp (2001), S. 264; Backhaus (1997), S. 692; Binder (1996), S. 60; Ludwig (2001), S. 274; Wiezorek/Wallinger (1997), S. 69; Osel (1993), S. 575.

⁵⁹ Vgl. Simon/Sebastian (1995), S. 42; Braitmayer (1998), S. 30f.

⁶⁰ Vgl. Braitmayer (1998), S. 30f.; Kleinaltenkamp (2001), S. 269.

nung der Positionierung dieses Produkts in Form einer Qualitäts- und Kompetenzverstärkung zu bewirken.⁶¹

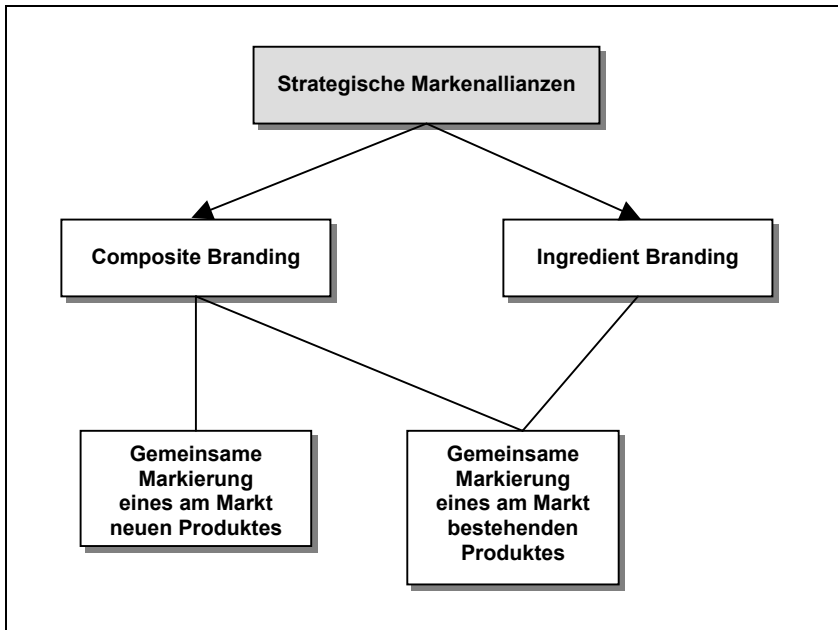


Abb. 2 *Systematisierung strategischer Markenallianzen,*
Quelle: Eigene.

Darüber hinaus kann im Rahmen des Composite Branding gleichermaßen ein neues und innovatives Produkt kreiert und am Markt eingeführt werden, das mit den Markennamen der beiden am Composite Branding beteiligten Markenanbieter versehen wird.⁶² Hierbei werden wiederum zwei Marken miteinander kombiniert, die komplementäre Assoziationen aufweisen. Der zusammengesetzte Markenname soll insbesondere dazu beitragen, dass die jeweiligen Assoziationen zu den einzelnen Marken auf das gemeinsame Produkt

⁶¹ Vgl. Bruhn (2001), S. 221; Braitmayer (1998), S. 30; Priemer (2000), S. 60.

⁶² Vgl. Binder (1996), S. 58; Park/Jun/Shocker (1996), S. 453; Decker/Schlifter (2001), S. 39 f.; Freter/Baumgarth (2000), S. 297; Reischauer (1996), S. 71; Blackett/Russell (1999), S. 14.

ausstrahlen.⁶³ In Abbildung 2 ist die Systematisierung strategischer Markenallianzen grafisch veranschaulicht.

5 Auswirkungen strategischer Markenallianzen

Das Composite Branding und das Ingredient Branding erlangen als Erscheinungsformen strategischer Markenallianzen für immer mehr Unternehmen eine zunehmende Bedeutung, da sie den beiden daran beteiligten Markenanbietern herausragende Chancen eröffnen. Darüber hinaus können dieser markenstrategischen Option in Form der externen Markenkombination nicht zu verkennende Risiken gegenüberstehen, die nicht vernachlässigt werden sollten.

5.1 Chancen strategischer Markenallianzen

Im Rahmen strategischer Markenallianzen wird ein bereits am Markt bestehendes oder neues Produkt mit zwei Markennamen unterschiedlicher Markenanbieter gekennzeichnet, um die Hebelwirkung der jeweiligen Einzelmarke zu nutzen und einen gegenseitigen positiven Goodwill- bzw. Imagetransfer zwischen den beiden Einzelmarken und des gemeinsam markierten Produkts zu initiieren.⁶⁴ Ein langfristig aufgebauter Goodwill in Form von subjektiven verstandes- und gefühlsmäßigen Bedeutungsgehalten eines Konsumenten gegenüber der jeweiligen Einzelmarke kann auf diesem Wege zusammen mit den hierfür erforderlichen Investitionen kapitalisiert und auf das gemeinsame Produkt übertragen werden.⁶⁵ Demzufolge sollen die positiven Assoziationen zu den beiden an einer strategischen Markenallianz beteiligten und hinsichtlich ihrer Imagemerkmale gut aufeinander abgestimmten Marken auf das gemeinsame Produkt ausstrahlen. Einer der beiden Marken fehlende Assoziationen können dabei durch positive kompetenz- und qualitätsverstärkende Eigenschaften der zweiten Marke angereichert werden.⁶⁶

Ferner wird das Leistungsniveau des gemeinsamen Produkts hinsichtlich einzelner Attribute vor allem dann positiv beeinflusst, wenn diese Attribute

⁶³ Vgl. Esch (2001), S. 761; Park/Jun/Schocker (1996), S. 453.

⁶⁴ Vgl. Bruhn (2001), S. 222; Ohlwein/Schiele (1994), S. 577; Priemer (2000), S. 61; Ahlert (2001), S. 448.

⁶⁵ Vgl. Mayer/Mayer (1987), S. 9; Esch u.a. (2001), S. 760.

⁶⁶ Vgl. Braitmayer (1998), S. 30; Binder (1996), S. 58; Baumgarth (2001); S. 163.

auch bei der komplementären Marke hervorstechend sind.⁶⁷ Diese vermagen ihr seitens der Konsumenten entgegengebrachten Goodwill als zusätzliches und überzeugendes Mehr in Form eines sogenannten dissipativen Signals auf das gemeinsame Produkt zu übertragen.⁶⁸

Des Weiteren besteht im Extremfall die Möglichkeit, dass einzelne, für das gemeinsame Produkt nachteilige Assoziationen der einen Marke durch die der zweiten Marke überlagert werden können.⁶⁹ Vice Versa kann das gemeinsam markierte Produkt im Erfolgsfall eine Imagestärkung der Einzelmarken bewirken.⁷⁰ Infolgedessen können im Zuge einer strategischen Markenallianz einzelne Aspekte der beiden daran beteiligten Marken hervorgehoben werden, um dadurch eine Stabilisierung und Intensivierung der Vorstellungsbilder der Einzelmarken bei einem Konsumenten zu evozieren.⁷¹

Im Rahmen einer strategischen Markenallianz kann das gemeinsam markierte Produkt vor dem Hintergrund einer gewollten Spezifizierung der Positionierung respektive Umpositionierung gleichermaßen eine Imagemodifikation der Einzelmarken realisieren.⁷² Auf diese Weise können sich insbesondere traditionelle, veraltete und geschwächte Einzelmarken den veränderten Bedürfnissen und Wünschen der Konsumenten stellen, indem sie durch das gemeinsam markierte Produkt eine Aktualisierung und Modernisierung in Form eines Trading-Up erfahren, neue Ideen und Aussagen aufnehmen, den jeweiligen Markeninhalt beleben und weiterentwickeln sowie neue Perspektiven eröffnen und damit das jeweilige Markenwissen bereichern.⁷³

Im Zuge einer Revitalisierung kann das Image der Einzelmarken verjüngt und durch ein attraktiveres und verbessertes aufgewertet bzw. ersetzt werden.⁷⁴ Infolgedessen kann das Kompetenz- und Qualitätsversprechen zweier Marken im Rahmen einer strategischen Markenallianz bei einem Konsumenten einen Multiplikationseffekt erzielen, welcher sich durch einen Vertrau-

⁶⁷ Vgl. Esch u.a. (2001), S. 762; Park/Jun/Shocker (1996), S. 459.

⁶⁸ Vgl. Rao/Qu/Ruekert (1999), S. 259 f.; Decker/Schliffler (2001), S. 41; Buro (1995), S. 404.

⁶⁹ Vgl. Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 151 f.; Priemer (2000), S. 62; Esch u.a. (2001), S. 761f.; Ohlwein/Schiele (1994), S. 577; Zatloukal (1999), S. 45.

⁷⁰ Vgl. Sattler (2001), S. 107; Baumgarth (2001), S. 163; Priemer (2000), S. 61.

⁷¹ Vgl. Braitmayer (1998), S. 30; Binder (1996), S. 58; Baumgarth (2001), S. 163.

⁷² Vgl. Baumgarth (2001), S. 163; Sattler (2001), S. 106f.; Mayer/Mayer (1987), S. 30f.

⁷³ Vgl. Esch (2001), S. 74; Mayer/Mayer (1987), S. 30; Kapferer (1992), S. 119 und 125.

⁷⁴ Vgl. Ohlwein/Schiele (1994), S. 577; Park/Jun/Shocker (1996), S. 454; Esch/Wicke (2001), S. 8.

ensbonus mit höherer Wertigkeit sowie mehr Differenzierung darstellt. Diesen kann wiederum keine der beiden Marken für sich alleine genommen glaubwürdig vermitteln.⁷⁵ Die beiden Markenanbieter versuchen also durch die Verbindung von zwei Markennamen auf einem gemeinsam markierten Produkt gleichermaßen einen Zusatznutzen für einen Konsumenten herzustellen.⁷⁶

Damit kann eine strategische Markenallianz bei einem Konsumenten vor allem eine schnellere Akzeptanz des gemeinsam markierten Produkts aufgrund besserer gedanklicher Verarbeitung und Speicherung erzielen. Der Lernaufwand ist geringer, da die beiden Einzelmarken einem Konsumenten als Gedächtnisanker dienen.⁷⁷ Der Bekanntheits- und Vertrauensvorsprung aus dem bisherigen Marktauftritt der beiden am Markt etablierten Einzelmarken sowie die positiven Assoziationen zu diesen vermögen eine Steigerung der Glaubwürdigkeit zu sichern und beim Einkauf des gemeinsam markierten Produkts risikoreduzierend zu wirken. Die Einzelmarken garantieren ein bestimmtes Qualitätsniveau, so dass ihr Wiedererkennen zumeist zu einem Versuchskauf führt.⁷⁸

Die einem Konsumenten bekannten Einzelmarken einer strategischen Markenallianz können auch eine Steigerung der Probier- und Kaufbereitschaft des gemeinsam markierten Produkts evozieren.⁷⁹ Zudem ermöglicht die Markierung eines bereits am Markt bestehenden oder neuen Produkts mit zwei Markennamen unterschiedlicher Markenanbieter eine Erreichung neuer Zielgruppen unter vermindertem Risiko durch systematische Erschließung des Kundenstamms oder des Verbrauchersegments des jeweiligen Allianzpartners.⁸⁰ Durch die Eroberung neuer Marktsegmente können ein höherer Be-

⁷⁵ Vgl. Park/Jun/Shocker (1996), S. 454; Binder (1996), S. 58; Ohlwein/Schiele (1994), S. 578; Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 151; Ahlert (2001), S. 448; Boad (1999), S. 23 und 32; Decker/Schliffler (2001), S. 41; Lindemann (1999), S. 97; Keller (1998), S. 283.

⁷⁶ Vgl. Reischauer (1996), S. 71; Baumgarth (2001), S. 166; Boad (1999), S. 25; Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 151; Kriegbaum (2001), S. 44.

⁷⁷ Vgl. Esch u.a. (2001), S. 764; Boad (1999), S. 32f.; Keller (1998), S. 283.

⁷⁸ Vgl. Rao/Ruekert (1994), S. 92; Baumgarth (2001), S. 166; Boad (1999), S. 28.

⁷⁹ Vgl. Boad (1999), S. 23 und 28 f.; Keller (1998), S. 288.

⁸⁰ Vgl. Wiezorek/Wallinger (1997), S. 52; Ohlwein/Schiele (1994), S. 577; Buro (1995), S. 402.

kanntheitsgrad für das gemeinsam markierte Produkt sowie ein breiterer Kundenzugang realisiert werden.⁸¹

Gleichzeitig kann ein schnellerer Bekanntheitsgrad der Marke mit zuvor eher geringerer Marktgeltung erreicht werden.⁸² Eine strategische Markenallianz kann eine intensivere Kundenbindung eröffnen, wenn sich die Wissensstrukturen der beiden beteiligten Marken ergänzen.⁸³

Außerdem vermag eine strategische Markenallianz über eine der beiden Marken eine Ausdehnung des geographischen Aktionsradius der Einzelmarken durch Eintritt in neue Märkte und bislang noch nicht in den Absatzmarkt einbezogene Länder bewirken, die den Konsumenten dort bereits vertraut ist.⁸⁴

Ferner stellt das im Rahmen einer strategischen Markenallianz gemeinsam markierte Produkt eine (indirekte) Markenerweiterung dar.⁸⁵ So eröffnen strategische Markenallianzen durch die Kombination von zwei Marken unterschiedlicher Markenanbieter auf einem Produkt auch solchen Marken die Möglichkeit einer Markenerweiterung, die auf direktem Wege nicht dazu in der Lage gewesen wären.⁸⁶ Diese indirekte Markenerweiterung kann infolge der Veränderung der mit den Einzelmarken verbundenen Assoziationen wiederum als Grundlage für eine zukünftige direkte Markenerweiterung infolge einer Markentransferstrategie dienen, da sie eine Ausweitung des Assoziationsfelds der Einzelmarken evoziert.⁸⁷ Bei mangelnder Tragfähigkeit einer der beiden Marken für eine geplante direkte Markenerweiterung können auf diesem Wege fehlende Dimensionen durch bestimmte Kompetenzzuwächse der zweiten Marke im Zeitablauf besetzt werden.⁸⁸

Im Zuge einer strategischen Markenallianz bewirken die beiden bereits am Markt etablierten Markennamen einen Bekanntheits- und Vertrauensvorsprung, durch den bei einer erfolgreichen Bündelung der beiden Wissens-

⁸¹ Vgl. Boad (1999), S. 23; Priemer (2000), S. 62; Ohlwein/Schiele (1994), S. 577.

⁸² Vgl. Priemer (2000), S. 62; Ahlert/Kenning/Schneider (2000), S. 190.

⁸³ Vgl. Park/Jun/Shocker (1996), S. 453; Sattler (2001), S. 107; Kriegbaum (2001), S. 44.

⁸⁴ Vgl. Decker/Schlifter (2001), S. 42; Ohlwein/Schiele (1994), S. 578; Baumgarth (2001), S. 166; Backhaus (1997), S. 259; Aaker (1991), S. 215; Boad (1999), S. 23 f.

⁸⁵ Vgl. Park/Jun/Shocker (1996), S. 453; Esch u.a. (2001), S. 761.

⁸⁶ Vgl. Esch u.a. (2001), S. 762; Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 151.

⁸⁷ Vgl. Sattler (2001), S. 107; Simonin/Ruth (1998), S. 31 ff.

⁸⁸ Vgl. Braitmayer (1998), S. 30; Becker (2001), S. 313; Binder (1996), S. 60.

strukturen eine Aufnahmeverweigerung des Handels, die sogenannte Gatekeeper-Funktion, infolge eines Nachfragesogs des gemeinsam markierten Produkts umgangen werden kann. Auf diese Weise kann eine strategische Markenallianz mit einer Leistungsbereitschaft des gemeinsam markierten Produkts einhergehen und folglich einen erleichterten Zugang zum Handel realisieren. Es kann von einer Verbesserung der PoS-Präsenz in Form einer Leistungszusicherung und -ausweitung ausgegangen werden.⁸⁹

Darüber hinaus besteht im Rahmen einer strategischen Markenallianz auch die Möglichkeit der Umgehung rechtlicher Restriktionen, die in bestehenden Beschränkungen respektive Verboten innerhalb des Spektrums von Kommunikationsaktivitäten für bestimmte Produkte, wie Zigaretten, gelten. Hier wird dann bspw. ein Produkt mit der Zigarettenmarke und einer zweiten, komplementären Marke markiert (z.B. HB-Bild-Atlas), das wiederum erworben werden darf.⁹⁰

Weiterhin kann eine strategische Markenallianz Synergieeffekte im Marketing-Mix erzielen, indem vielfältige Aktivitäten der beiden Allianzpartner so aufeinander wirken, dass sie sich gegenseitig fördern.⁹¹ So vermag eine strategische Markenallianz mit Einsparungen im Kommunikationsetat einhergehen.⁹² Ferner können sich Kostensenkungspotentiale einer strategischen Markenallianz aber auch in der Entwicklung, Produktion und Distribution eines gemeinsam markierten Produkts ergeben. Darüber hinaus lässt sich die Effizienz des Marketing-Programms infolge des von zwei Markenanbietern gemeinsam markierten Produkts bei gleichzeitiger Risikominimierung steigern.⁹³ Des Weiteren können auch Zeitvorteile durch eine schnelle und effiziente Entwicklung eines gemeinsamen Produkts realisiert werden.⁹⁴ Know-How-Vorteile lassen sich erzielen, indem sich der jeweilige Markenanbieter auf komplementäre Aktivitäten und Kompetenzen konzentriert und Wissensdefizite des Allianzpartners durch einen wechselseitigen Know-How-Transfer ausgleichen kann.⁹⁵ Strategische Markenallianzen erlauben ferner einen

⁸⁹ Vgl. Esch u.a. (2001), S. 765; Sattler (2001), S. 107; Gollnick/ Schindler (2001), S. 384 ff.

⁹⁰ Vgl. Ohlwein/Schiele (1994), S. 577; Häty (1989), S. 300 ff.

⁹¹ Vgl. Kriegbaum (2001), S. 44; Schlosser (2001), S. 63f.; Boad (1999), S. 27.

⁹² Vgl. Ahlert (2001), S. 448; Ahlert/Kenning/Schneider (2000), S. 191.

⁹³ Vgl. Ohlwein/Schiele (1994), S. 577; Boad (1999), S. 25 f. und 27; Backhaus (1997), S. 261 f.; Häty (1989), S. 296; Park/Jun/Shocker (1996), S. 453.

⁹⁴ Vgl. Backhaus (1997), S. 262; Bronder (1993), S. 19ff.; Boad (1999), S. 31.

⁹⁵ Vgl. Boad (1999), S. 29ff.; Backhaus (1997), S. 261; Bronder (1993), S. 26ff.

Zugang zu finanziellen und personellen Ressourcen sowie geeigneten Vertriebssystemen des Allianzpartners.⁹⁶ Im Zuge einer strategischen Markenallianz lässt sich infolge der Kombination zweier Markennamen unterschiedlicher Markenanbieter auf einem Produkt ein Preispremium am Markt durchsetzen, wodurch zusätzliche Umsatzpotentiale generiert werden können.⁹⁷ Strategische Markenallianzen können für die beiden daran beteiligten Markenanbieter eine Senkung von Markteintrittsbarrieren bewirken und gleichzeitig eine Markteintrittsbarriere gegenüber Wettbewerbern bieten.⁹⁸ Schließlich können die erwähnten Spill-Over-Effekte des im Zuge einer strategischen Markenallianz von zwei Markenanbietern gemeinsam markierten Produkts eine Steigerung des Markenwerts der Einzelmarken implizieren.⁹⁹

5.2 Risiken strategischer Markenallianzen

Den herausragenden Chancen strategischer Markenallianzen können nicht zu vernachlässigende Risiken gegenüberstehen. Demnach sind bei einem Flop des gemeinsamen Produkts infolge eines negativen Imagetransfers in erster Linie Imageschädigungen der Einzelmarken zu befürchten.¹⁰⁰ Im Zuge einer strategischen Markenallianz können sich negative Rückwirkungen auf das Image der Einzelmarken in einer Markenverwässerung der ursprünglich klar profilierten und eigenständigen Markenbilder äußern.¹⁰¹ Die Unterschreitung eines notwendigen Homogenitätsgrades zwischen dem gemeinsam markierten Produkt und den beiden an einer strategischen Markenallianz beteiligten Einzelmarken kann eine Aufweichung wesentlicher Inhalte der jeweiligen Markenidentität bewirken.¹⁰² Darüber hinaus können kognitive Dissonanzen zwischen den beiden an einer strategischen Markenallianz beteiligten Marken und dem gemeinsam markierten Produkt eine Markenerosion im Sinne einer Schwächung und Schädigung des Markenkerns der jeweiligen Einzelmarke herbeiführen.¹⁰³ Ferner sind im Wege einer strategischen Markenallianz

⁹⁶ Vgl. Braitmayer (1998), S. 30; Reischauer (1996), S. 71; Backhaus (1997), S. 259.

⁹⁷ Vgl. Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 151; Baumgarth (2001), S. 166; Boad (1999), S. 28.

⁹⁸ Vgl. Hättü (1989), S. 288 ff.; Boad (1999), S. 26 f.; Baumgarth (2001), S. 166.

⁹⁹ Vgl. Boad (1999), S. 34; Levin/Davis/Levin (1996), S. 296f.; Baumgarth (2001), S. 168.

¹⁰⁰ Vgl. Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 151 f.; Sattler (2001), S. 106 ff.

¹⁰¹ Vgl. Sattler (2001), S. 107; Decker/Schlifter (2001), S. 43; Kotler (1999b), S. 709.

¹⁰² Vgl. Meffert/Perrey (2001), S. 686; Decker/Schlifter (2001), S. 41; Boad (1999), S. 39.

¹⁰³ Vgl. Ohlwein/Schiele (1994), S. 578; Pepels (2001), S. 209; Schweiger (1995), S. 925.

lianzen Imagebeeinträchtigungen der Einzelmarken durch ungewollte Veränderung der Positionierung zu berücksichtigen, insbesondere wenn die Images der Einzelmarken widersprüchliche Assoziationen aufweisen.¹⁰⁴ Folglich sollten die Markenimages der beiden Einzelmarken miteinander harmonisieren, um einen Konsumenten nicht zu verunsichern und die Gefahr negativer Imagewirkungen zu senken.¹⁰⁵ Unzufriedenheit der Konsumenten mit einem von zwei Marken Anbietern gemeinsam markierten Produkt kann die Assoziationen zu den beteiligten Einzelmarken in Form eines Badwill-Transfers negativ beeinflussen und einen Verlust der Markenidentität der Einzelmarken evozieren. Diese Gefahr besteht vor allem dann, wenn durch Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen bei der Erschließung neuer Märkte ein diffuses Erscheinungsbild der Einzelmarken entsteht.¹⁰⁶ Eine beabsichtigte Steigerung des Bekanntheitsgrads einer der beiden Marken kann aber auch mit der Gefahr der Ablenkung durch die zweite Marke einhergehen.¹⁰⁷ Darüber hinaus ist ein Verlust an Exklusivität von Eigenschaften der Einzelmarken durch mehrfache strategische Markenallianzen der beteiligten Markenanbieter im gleichen Markt zu antizipieren.¹⁰⁸ Eine strategische Markenallianz kann sowohl mit Abstimmungsproblemen als auch einer Erhöhung des Koordinationsaufwands in Bezug auf Zeit und Kosten einhergehen, da zwischen den beiden daran beteiligten Marken Anbietern insbesondere die jeweiligen Organisations-, Produktions- und Marketingprozesse aufeinander abgestimmt werden müssen.¹⁰⁹ Ein Verlust an Eigenständigkeit durch Einschränkung der Handlungsflexibilität ist darin zu sehen, dass alle strategischen und operativen Maßnahmen im Hinblick auf die eingegangene Markenallianz mit dem jeweiligen Partner koordiniert werden müssen. Möglicherweise liegen sogar enge vertragliche Regelungen vor, so dass ein Teil des Markenmanagement nicht mehr der eigenen Kontrolle unterliegt oder sogar spezifische Handlungsspielräume faktisch ausgeschlossen sind und damit zu einer Eingrenzung der Freiheitsgrade im Bereich der Markenpositionierung führen.¹¹⁰ Bei einem ausgeprägten Markterfolg einer strategischen Markenallianz kann eine

¹⁰⁴ Vgl. Decker/Schliffler (2001), S. 43; Baumgarth (2001), S. 166; Sattler (2001), S. 107.

¹⁰⁵ Vgl. Priemer (2000), S. 62; Reischauer (1996), S. 73; Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 151.

¹⁰⁶ Vgl. Pepels (2001), S. 210; Esch u.a. (2001), S. 766; Keller (1998), S. 285.

¹⁰⁷ Vgl. Baumgarth (2001), S. 163; Ohlwein/Schiele (1994), S. 577; Priemer (2000), S. 62.

¹⁰⁸ Vgl. Kotler (1999a), S. 553; Decker/Schliffler (2001), S. 44; Keller (1998), S. 285.

¹⁰⁹ Vgl. Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 151; Ahlert (2001), S. 448; Sattler (2001), S. 107; Rao/Ruekert (1994), S. 93f.; Wiezorek/Wallinger (1997), S. 53.

¹¹⁰ Vgl. Sattler (2001), S. 107f.; Ahlert (2001), S. 448.

starke Abhängigkeit vom jeweiligen Partner entstehen, die wiederum zukünftige markenstrategische Entscheidungen einschränkt und sogar bis zu einem Verzicht auf weitere gemeinsame Produkte führen kann.¹¹¹ Sollte sich einer der beiden an einer strategischen Markenallianz beteiligten Markenanbieter in Schwierigkeiten befinden, besteht die Gefahr, gleichermaßen den Ruf der zweiten Marke zu schädigen.¹¹² Schließlich können sowohl die Chancen als auch die Risiken strategischer Markenallianzen mit der Anzahl der beteiligten Allianzpartner steigen.¹¹³

6 Resümee und Ausblick

In Anbetracht der veränderten Rahmenbedingungen des Markenmanagement, die insbesondere mit einer zunehmenden Informationsüberlastung und einer daraus resultierenden mangelnden Angebotstransparenz einhergehen, gewinnen bereits bekannte und am Markt etablierte Marken für viele Unternehmen zunehmend an Bedeutung, weil diese aufgrund ihrer gefühlsmäßigen Verankerung bei den Konsumenten wichtige Funktionen übernehmen. Daher stellt eine strategische Markenallianz im Hinblick auf strategische Allianzen und Markenerweiterungen eine neuartige und interessante markenstrategische Option zur langfristigen Goodwill- und Markenwertsteigerung dar.

Infolgedessen entscheiden sich immer mehr Markenanbieter für eine strategische Markenallianz, da sie auf diese Weise das Potenzial ihrer bekannten und am Markt etablierten Marken breiter nutzen und deren Wachstum generieren können, ohne die Kompetenzbereiche ihres Unternehmens verlassen zu müssen. Im Spannungsfeld von Effektivität und Effizienz vermag eine strategische Markenallianz als eine Ausprägungsform der externen Markenkombinationsstrategie im Gegensatz zu anderen Markenstrategiealternativen deshalb als ein strategisches Instrument zur kostengünstigen und werbewirksamen Marktbearbeitung eingesetzt zu werden und damit als zukunftssträchtiger Impuls in der Kommunikation von Marken zu wirken.¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. Baumgarth (2001), S. 164; Wiezorek/Wallinger (1997), S. 52.

¹¹² Vgl. Park/Jun/Shocker (1996), S. 454; Braitmayer (1998), S. 30f.

¹¹³ Vgl. Ahlert/Kenning/Schneider (2000), S. 191; Ahlert (2001), S. 448.

¹¹⁴ Vgl. auch Reich (2002).

Literatur

- Aaker, David A./Joachimsthaler, Erich (2001): Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken, München/Amsterdam.
- Aaker, David A. (1991): Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York.
- Ahlert, Dieter (2001): Integriertes Markenmanagement in Distributionsnetzen – Vom Co-Branding zur Netzgeführten Marke, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, S. 431-453.
- Ahlert, Dieter/Kenning, Peter/Schneider, Dirk (2000): Markenmanagement im Handel: Von der Handelsmarkenführung zum integrierten Markenmanagement in Distributionsnetzen: - Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Backhaus, Klaus (1997): Industriegütermarketing, 5., erweiterte und überarbeitete Auflage, München.
- Bastuck, Stefanie/Hoffmann, Andreas (1998): Markenaufbau in Kooperation, in: Absatzwirtschaft, 41. Jahrgang, Heft 9/September, S. 42-48.
- Baumgarth, Carsten (2004): Co-Branding, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Band 1: Strategien – Instrumente – Erfahrungen, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 235-260.
- Baumgarth, Carsten (2001): Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Baumgarth, Carsten (2000): Fit- und Anordnungseffekte beim Co-Branding – Ergebnisse eines Laborexperiments, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen, Siegen.
- Baumgarth, Carsten/Stuhler, Marcus (1999): Stimulierungsstrategien – Profilierungschancen für Basisprodukte, in: Technischer Vertrieb: Praxis des Business-to-Business-Marketing, Heft 2/April, S. 8-13.
- Baumgarth, Carsten (1999): Ingredient Branding: Markenkonzept und kommunikative Umsetzung, Vortragsmanuskript für die Fachtagung BoB

- '99 (Best of Business-to-Business) am 24. Juni 1999 in Düsseldorf, Siegen, S. 1-18.
- Baumgarth, Carsten (1998): Vertikale Marketingstrategien im Investitionsgüterbereich: dargestellt am Beispiel von Einsatzstoffen, Dissertation, Frankfurt am Main u.a..
- Baumgarth, Carsten (1997): Ingredient Branding: Markenpolitik für Produktionsgüter, 1. Kunststoff-Marketing-Tagung 1997, Siegen, S. 5.3-5.17.
- Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (1997): Strategisches Management, 2., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart.
- Becker, Jochen (2001): Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 297-316.
- Binder, Christof U. (1996): Brand Alliances - Wie Marken noch wachsen, in: Absatzwirtschaft, 39. Jahrgang, Heft 4/April, S. 54-63.
- Blackett, Tom/Boad, Bob (Hrsg.) (1999): Co-Branding: The Science of Alliance, Houndmills u.a..
- Blackett, Tom/Russell, Nick (1999): What is Co-Branding?, in: Blackett, Tom/Boad, Bob (Hrsg.), Co-Branding: The Science of Alliance, Houndmills u.a., S. 1-21.
- Boad, Bob (1999): Co-Branding Opportunities and Benefits, in: Blackett, Tom/Boad, Bob (Hrsg.), Co-Branding: The Science of Alliance, Houndmills u.a., S. 22-37.
- Braitmayer, Oliver (1998): Die Lizenzierung von Marken: eine entscheidungs- und transaktionskostentheoretische Analyse, Frankfurt am Main u.a..
- Bronder, Christoph (1993): Kooperationsmanagement: Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen, Frankfurt am Main/New York.
- Bruhn, Manfred (Hrsg.) (2004): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Band 1: Strategien – Instrumente – Erfahrungen, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (2001): Gabler-Marketing-Lexikon, 1. Auflage, Wiesbaden.

- Bruhn, Manfred (Hrsg.) (2001): Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Bruhn, Manfred (2001): Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken, in: Köhler, Richard/Majer, Wolfgang/Wiezorek, Heinz (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München, S. 213-225.
- Bucklin, Louis P./Sengupta, Sanjit (1993): Organizing Successful Co-Marketing Alliances, in: Journal of Marketing, 57. Jahrgang, Heft 4/April, S. 32-46.
- Bucklin, Louis P./Sengupta, Sanjit (1992): Balancing Co-Marketing Alliances for Effectiveness, Working Paper, Marketing Science Institute, Cambridge.
- Buro, Hans F. (1995): Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation von Markenartikelherstellern, in: Markenartikel, 57. Jahrgang, Heft 9/September, S. 402-406.
- Clark, Shawn (2000): The co-marketing solution: strategic marketing through better branding, improved trade relationships, superior promotions, effective fact-based selling, accurate ROI analyses of trade spending, Lincolnwood.
- Decker, Reinhold/Schlifter, Jan Maik (2001): Dynamische Allianzen, in: Markenartikel, 63. Jahrgang, Heft 2/April, S. 38-45.
- Dichtl, Erwin/Eggers, Walter (Hrsg.) (1992): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München.
- Esch, Franz-Rudolf (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München.
- Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2001): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden.
- Esch, Franz-Rudolf (2001): Wirksame Markenkommunikation bei steigender Informationsüberlastung der Konsumenten, in: Köhler, Richard/Majer, Wolfgang/Wiezorek, Heinz (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München, S. 71-89.
- Esch, Franz-Rudolf/Fuchs, Marcus/Bräutigam, Sören/Redler, Jörn (2001): Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, in: Esch,

- Franz-Rudolf (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 755-792.
- Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 3-56.
- Freter, Hermann (2004): Ingredient Branding, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), *Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement*, Band 1: Strategien – Instrumente – Erfahrungen, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 211-234.
- Freter, Hermann/Baumgarth, Carsten (2000): Ingredient Branding - Begriff und theoretische Begründung, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 289-316.
- Gollnick, Frank/Schindler, Hermann (2001): Neue Formen von Handelsmarken durch die Zusammenarbeit von Hersteller und Handel, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), *Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, S. 377-394.
- Hätty, Holger (1989): *Der Markentransfer*, Heidelberg.
- Hillyer, Clayton/Tikoo, Surinder (1995): Effect of Cobranding on Consumer Product Evaluations, in: *Advances in Consumer Research*, 22. Jahrgang, 2.3 Competitive Paper Session: Brand Management Strategy, S. 123-127.
- Huber, Frank (2004): Markenallianzen, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), *Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement*, Band 1: Strategien – Instrumente – Erfahrungen, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 261-276.
- Huber, Jan-Alexander/Helmig, Bernd (2003): *Co-Branding als Markenstrategie – Ein State of the art*, Freiburg.
- Kapferer, Jean-Noël (1992): *Die Marke – Kapital des Unternehmens*, Landsberg/Lech.
- Keller, Kevin Lane (1998): *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*, Upper Saddle River.

- Kleinaltenkamp, Michael (2001): Ingredient Branding: Markenpolitik im Business-to-Business-Geschäft, in: Köhler, Richard/ Majer, Wolfgang/ Wiezorek, Heinz (Hrsg.) (2001), Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München, S. 261-270.
- Kloss, Ingomar (2003): Werbung: Lehr-, Studien- und Nachschlagewerk, 3., völlig überarbeitete und stark erweiterte Auflage, München/Wien.
- Kotler, Philip (1999a): Grundlagen des Marketing, 2., überarbeitete Auflage, München u.a..
- Kotler, Philip (1999b): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart.
- Köhler, Richard/Majer, Wolfgang/Wiezorek, Heinz (Hrsg.) (2001): Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München.
- Kriegbaum, Catharina (2001): Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling, München.
- Levin, Aron M./Davis, J. Charlene/Levin, Irwin (1996): Theoretical and Empirical Linkages Between Consumers' Responses to Different Branding Strategies, in: Advances in Consumer Research, 23. Jahrgang, 6.7 Competitive Paper Session: Influencing Brand Equity, S. 296-300.
- Lindemann, Jan (1999): Creating Economic Value Through Co-Branding, in: Blackett, Tom/Boad, Bob (Hrsg.), Co-Branding: The Science of Alliance, Houndmills u.a., S. 97-112.
- Ludwig, Werner (2001): Ingredient Branding: Markenpolitik im Business-to-Business-Geschäft, in: Köhler, Richard/Majer, Wolfgang/Wiezorek, Heinz (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München, S. 271-280.
- Mayer, Anneliese/Mayer, Ralf Ulrich (1987): Imagertransfer, Hamburg.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele; Mit neuer Fallstudie VW Golf, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

- Meffert, Heribert (1992): Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl, Erwin/Eggers, Walter (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München, S. 129-156.
- Meffert, Heribert/Perrey, Jesko (2001): Mehrmarkenstrategien – Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Moderne Markenführung, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 683-710.
- Oelsnitz, Dietrich von der (1995): Ingredient Branding, in: WISU, 24. Jahrgang, Heft 10/Oktober, S. 791.
- Ohlwein, Martin/Schiele, Thomas P. (1994): Co-Branding, in: WiSt, 23. Jahrgang, Heft 11/November, S. 577-578.
- Osel, Werner (1993): Intel: Vom Techniker zum Markenartikler, in: Markenartikel, 55. Jahrgang, Heft 12, S. 574-578.
- Park, C. Whan/Jun, Sung Youl/Shocker, Allan D. (1996). Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects, in: Journal of Marketing Research, 33. Jahrgang, Heft November, S. 453-466.
- Pepels, Werner (2001): Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozeßorganisation, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München/Wien.
- Pepels, Werner (2000): Marketing: Lehr- und Handbuch, 3., völlig überarbeitete Auflage, München/Wien.
- Priemer, Verena (2000): Bundling im Marketing: Potentiale – Strategien – Käuferverhalten, Frankfurt am Main u.a..
- Rao, Akshay R./Qu, Lu/Ruekert, Robert W. (1999): Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally, in: Journal of Marketing Research, 36. Jahrgang, Heft Mai, S. 258-268.
- Rao, Akshay R./Ruekert, Robert W. (1994): Brand Alliances as Signals of Product Quality, in: Sloan Management Review, 36. Jahrgang, Heft 3, S. 87-97.
- Reich, Bettina (2002): Der Planungsprozess strategischer Markenallianzen, Diplomarbeit, Oldenburg.
- Reischauer, Claudia (1996): Diamanten und Düfte, in: WirtschaftsWoche, 50. Jahrgang, Heft 8, S.71-73.

- Samu, Sridhar/Krishnan, H. Shanker/Smith, Robert E. (1999): Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions Between Product Complementarity and Promotional Strategies, in: *Journal of Marketing*, 63. Jahrgang, Heft 1/Januar, S. 57-74.
- Sattler, Henrik (2001): *Markenpolitik*, Stuttgart u.a.
- Schlosser, Andreas (2001): *Unternehmenswertsteigerung durch strategische Allianzen – Ein Ansatz zum wertorientierten Kooperationsmanagement*, Dissertation, St. Gallen.
- Shocker, Allan D. (1995): Positive and Negative Effects of Brand Extension and Co-Branding, in: *Advances in Consumer Research*, 22. Jahrgang, 7.3 Special Session: Positive and Negative Effects of Brand Extension and Co-Branding, S. 432-434.
- Simon, Hermann/Sebastian, Karl-Heinz (1995): Ingredient Branding – Reift ein junger Markentypus?, in: *Absatzwirtschaft*, 38. Jahrgang, Heft 6/Juni, S. 42-48.
- Simonin, Bernard L./Ruth, Julie A. (1998): Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes, in: *Journal of Marketing Research*, 35. Jahrgang, Heft Februar, S. 30-42.
- Smit, Marc (1999): Ingredient Branding, in: Blackett, Tom/Boad, Bob (Hrsg.), *Co-Branding: The Science of Alliance*, Houndmills u.a., S. 66-83.
- Varadarajan, P. „Rajan“/Rajaratnam, Daniel (1986): Symbiotic Marketing Revisited, in: *Journal of Marketing*, 50. Jahrgang, Heft 1/Januar, S. 7-17.
- Wiezorek, Heinz (2001): Wirksame Markenkommunikation bei steigender Informationsüberlastung der Konsumenten, in: Köhler, Richard/Majer, Wolfgang/Wiezorek, Heinz (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 90-98.
- Wiezorek, Heinz/Wallinger, Albin (1997): *Wachstum mit Gewinn: 20 Methoden für die systematische Expansion*, Frankfurt am Main/New York.
- Zatloukal, Grit (2000): *Erfolgsfaktoren von Markentransfers*, Dissertation, Universität Jena.

Anne Rubens-Laarmann

Grundlagen des Beschaffungsmarketing von Medienunternehmen

„Herr Thoma, RTL ist stolz darauf, führend bei den 14- bis 49-Jährigen zu sein. Was will uns das sagen?“ - „Das will uns sagen, dass der Sender sehr viel Geld verdient.“

brandeins, 1999

1 Einleitung und Problemstellung

In der Praxis wird für Zeitschriften, Zeitungen, Hörfunk und Fernsehen ausgiebig Marketing gemacht, so sind Massenmedien die größte werbetreibende Branche und sechs der fünfzig größten werbenden Firmen Medienunternehmen.¹ Medien sind somit nicht nur Werbeträger, sondern auch Werbetreibende. Die hohen Werbeausgaben liegen in erster Linie in der hohen inter- und intramedialen Wettbewerbsintensität begründet. So werden in Deutschland derzeit 385 Zeitungen und 831 Publikumszeitschriften vertrieben, 274 Hörfunk- und 144 Fernsehprogramme sind auf Sendung. Auch wenn die Mediennutzungszeit sich auf heute 502 Minuten pro Tag erhöht hat (1995 lag sie bei 351 Minuten), können die Rezipienten nur einen Bruchteil der Medienangebote aufnehmen.² Studien ergaben, dass derzeit nur 0,7% des Fernseh- und 0,05% des Rundfunkprogramms genutzt werden.³ Der Absatz ist somit zum Engpass geworden und eine gezielte Positionierung im Wettbewerbsumfeld unumgänglich.

¹ Vgl. ZAW 2003, S. 172 f.; Eggert, Wzecziono 2003, S. 81.

² Vgl. ZAW 2003, S. 234; Gerhards, Klingler 2003, S. 118.

³ Vgl. Heinrich 2002, S. 135.

Um so erstaunlicher ist es auf den ersten Blick, dass in der Forschung das Marketing für Medien bisher aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht eine untergeordnete Rolle spielt. Ein Großteil der Literatur stammt von Autoren aus den Publizistik-, Kommunikations- und Medienwissenschaften. Diese widmen sich primär medienökonomische Fragestellungen.⁴ Aus einzelwirtschaftlicher Perspektive wird das Medienmanagement im Sinne eines Managements von Medienunternehmen behandelt.⁵ Das Marketing für Medienprodukte spielt in diesen Veröffentlichungen eine untergeordnete Rolle und findet sich zumeist in Arbeiten, die sich auf einzelne Mediengattungen beziehen.⁶ Lediglich zum Markenmanagement im Mediensektor liegt eine Reihe von übergreifenden Beiträgen vor.⁷

Die begrenzte Anwendung marketingbezogener Fragestellungen auf die Medien ist mit der Funktion der Medien im historischen und rechtlichen Kontext zu erklären: Medien galten lange Zeit als reine Kulturgüter. Somit erfüllen sie in erster Linie eine öffentliche Funktion. Traditionell wird vom Mediensystem ein Leistungsbeitrag zu gesellschaftlichen Strukturen und Prozessen erwartet, so sollen die Medien z.B. der gesellschaftlichen Integration dienen, indem sie Realität konstruieren und wiederholen.⁸ Diese Funktion ist verfassungsrechtlich festgeschrieben, Art. 5 GG dient dafür als Grundlage. Das Bundesverfassungsgericht beschreibt das Mediensystem als „Medium und Faktor der Meinungsbildung“, demnach sollen die Medien nicht nur Informationen übermitteln, sondern auch durch eigene Interpretationen zur Bildung öffentlicher Meinung beitragen.⁹ Eine aktive Absatzförderung erschien vor diesem Hintergrund lange Zeit nicht angemessen, da insbesondere die Journalisten einen Abwärtstrend der redaktionellen Qualität befürchteten und ihre Berufsrollen gefährdet sahen.¹⁰ Die Entwicklung des Wettbewerbs zwingt jedoch auch Journalisten, dem Gewinnziel höhere Priorität einzuräumen.

⁴ Vgl. Kiefer 2001; Heinrich 2002; Heinrich 2001b; Beck 2002; Karmasin 1998.

⁵ Vgl. Karmasin, Winter 2002; Sjurts 2002; Vizjak/Ringlstetter 2001.

⁶ Vgl. für Zeitschriften: Streng 1996; für Zeitungen: Melcher-Smejkal, 1992; für das öffentlich-rechtliche Fernsehen: Schuster, 1995.

⁷ Vgl. insbes. Siegert 2003; Baumgarth 2004.

⁸ Vgl. Kiefer 2001, S. 15; Karmasin 1998, S. 95.

⁹ Vgl. BVerfGE 12, 205; Delhaes 2002, S. 52; Ricker 2000, S. 245.

¹⁰ Vgl. Huber 2002, S. 68, Siegert 2003, S. 186 f.

Neben dem Absatzmarkt spielt der Beschaffungsmarkt für Medienunternehmen im sich verschärfenden Wettbewerb eine zentrale Rolle. Ziel dieses Beitrages soll es sein, aus den Spezifika der Mediengüter und der sich daraus ergebenden Marktkonstellationen die Grundlagen für einen gezielten Einsatz von Beschaffungsmarketinginstrumenten abzuleiten. Im folgenden sollen zunächst Medienunternehmen und -produkte sowie die Rahmenbedingungen des Medienmarketing dargestellt werden. Daraus ergeben sich Macht- und Einflussgrößen auf den relevanten vorgelagerten Märkten, deren Operationalisierung anhand ausgewählter Instrumente aus dem Beschaffungsmarketing dargestellt werden soll. Zum Abschluss wird die eingangs dargestellte Problematik eines Marketing für ein Gut mit gesellschaftlicher Bedeutung vor dem Hintergrund der Ergebnisse nochmals aufgegriffen.

2 Medienunternehmen und Medienprodukte

Zentraler Akteur für diesen Beitrag ist das Medienunternehmen. Medienunternehmen können Produzenten und/oder Distribuenten von Inhalten (Content) sein.¹¹ Für das Medienmarketing sind im folgenden die Organisationen relevant, die den Content an die EndabnehmerInnen (Rezipienten) verbreiten. Diese Medien beziehen ihre Inhalte meist aus externen Quellen, sie modifizieren sie jedoch nur um Teil. Ein Großteil des Contents wird lediglich in (Programm-)Paketen arrangiert und anschließend distribuiert. Hier lassen sich Parallelen zu den Tätigkeiten und Funktionen des Handels erkennen, dessen Hauptaufgaben ebenfalls in der Beschaffung, Sortimentsbildung und dem Absatz von Gütern bestehen.¹² Die wichtigste Aufgabe von Handelsunternehmen, die Vermittlung zwischen Produktion und Konsum¹³, nehmen Medienunternehmen ebenfalls wahr, indem sie Inhalte mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Technologien für ein disperses Publikum bereit stellen. Die Medien und der Handel werden in ihrem jeweiligen vertikalen System als „Gatekeeper“ beschrieben. Dieser Begriff wurde von Lewin eingeführt und besagt im Hinblick auf Unternehmen, dass sich aus der Mittlerfunktion

¹¹ Vgl. Karmasin 2001, S. 14.

¹² Vgl. Heinrich 2001b, S. 160 ff.; zum Marketing des Handels Hansen 1990; Müller-Hagedorn 2002.

¹³ Vgl. Hansen 1990, S. 13.

der Institutionen eigene Interessen ableiten lassen.¹⁴ Diese können ökonomischer oder marktpsychologischer Natur sein. Ähnlich wie im Handelsmarketing sind daher auch die Medien im Hinblick auf ihr Absatz- und Beschaffungsmarketing zu betrachten, da nur eine Beschaffungspolitik unter eigenen marketingstrategischen Zielen den Erfolg auf dem Absatzmarkt herbeiführen kann.

Medienprodukte sind in unterschiedlichen ökonomischen Zusammenhängen kategorisiert worden. Sie gelten als „veredelte Dienstleistungen“¹⁵ und verfügen somit über einen hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aus Sicht der Informationsökonomie. Auf dem Rezipientenmarkt unterliegen insbesondere die elektronischen Medien der Marktversagensproblematik, da hier weder Konsumrivalität noch das Ausschlussprinzip (Ausnahme: Pay TV) greifen und somit kein angemessener Marktpreis zu realisieren ist.¹⁶ Für Printmedien gilt dies nicht in gleichem Maße, allerdings ist auch hier die Preisbereitschaft der Rezipienten zu gering, um die Produktions- und Distributionskosten zu decken. Die Unternehmen sind daher darauf angewiesen, auf andere Weise verfügbares Kapital zu generieren. Dies geschieht in den meisten Fällen durch Werbung. Der im Werbeträger bereitgestellte Raum ist für die Werbetreibenden ein privates Gut, der Nachweis der Leistungsfähigkeit der Werbeträger erfolgt über die Nutzungsforschung.¹⁷ Der Beitrag der Medien zur gesellschaftlichen Integration ist ebenso wie die absatzsteigernde Wirkung der Werbung aus Sicht der Medienunternehmen ein externer Effekt, da diese Auswirkungen des Medienkonsums über den individuellen Nutzen der Rezipienten hinausgehen und sich somit nicht über den Marktmechanismus abbilden lassen. Diese externen Effekte sind nicht unerwünscht, sondern systematische Ziele der Medienproduktion.¹⁸

¹⁴ Vgl. Lewin 1951, S. 176 ff.; für die Medien: Grossenbacher 1986, S. 15 f.; für den Handel: Hansen 1990, S. 44 ff.; Ahlert 1996, S. 97.

¹⁵ Siegert 2002, S. 179.

¹⁶ Vgl. Kiefer 2001, S. 132 f.

¹⁷ Vgl. Pepels 2001, S. 531 ff., Kotler/Bliemel 2001, S. 948 ff.

¹⁸ Vgl. Kiefer 2001, S. 147 f.; Sjurts 2002, S. 5; der Beitrag zur gesellschaftlichen Integration wird primär als Argument zur Rechtfertigung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks herangezogen.

Eine gängige Unterscheidung von Medieninhalten erfolgt nach den Nutzenmotiven der Rezipienten in Information und Unterhaltung.¹⁹ Auch wenn diese Kategorisierung aufgrund zunehmend unterhaltsam gestalteter Informationssendungen („Infotainment“) an Trennschärfe einbüßt und darüber hinaus nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, lassen sich auf dieser Grundlage relevante Spezifika der Medienproduktion aufzeigen:

Selektionskriterien für die Beschaffung von *Informationen* werden im Rahmen der Nachrichtenwertforschung ermittelt.²⁰ Informationen haben in der Regel eine kurze Halbwertszeit, daher sind speziell neue, noch nicht veröffentlichte Informationen für Medienunternehmen sehr begehrt. Ein weiterer Wettbewerbsvorteil ergibt sich durch die Möglichkeit der alleinigen Berichterstattung. Daher gelten „Aktualität“ und „Exklusivität“ als wichtige Nachrichtenfaktoren. Medienunternehmen erhalten Informationsinhalte in der Regel von anderen Institutionen (Politik, Unternehmen) oder von Nachrichtenagenturen und nur zu einem geringen Teil durch eigene Recherche.²¹ Da publikumsattraktive Informationen jedoch in Zeiten steigender Wettbewerbsintensität rar sind, erfolgt oft eine künstliche Aufwertung durch Inszenierungen und Infotainment-Präsentation.²² Aus Rezipientensicht ergibt sich durch das Überangebot an Informationen, die er nicht komplett aufnehmen kann,²³ sowie aus dem hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften der Medienprodukte die Notwendigkeit, im Vorfeld nach Indikatoren für die Qualität der Informationsangebote zu suchen. Informationen eignen sich meist nur bedingt zur Mehrfachverwertung, da Aktualität von hoher Bedeutung ist und darüber hinaus das sogenannte „Informations-Paradoxon“ vorliegt: Im Gegensatz zu anderen Gütern verlieren Informationen in dem Moment ihren Nutzen für den Rezipienten, in dem sie in seinen Besitz gelangen.²⁴

¹⁹ Vgl. Kiefer 2001, S. 199 ff.

²⁰ Vgl. Grossenbacher 1986, S. 17.

²¹ Der Anteil fremdinitiiertter Berichterstattung ist ein wichtiges Thema in den Kommunikationswissenschaften, da es sich dabei um einen Indikator für die Leistungsfähigkeit des Mediensystems handelt. Der Anteil der Berichterstattung aus fremden Quellen liegt (medien- und themenabhängig) bei bis zu 80%; vgl. erstmals Baerns 1985; zusammenfassend: Weber 1999, S. 265 ff.

²² Vgl. zur Inszenierung von Ereignissen durch Dritte: Szyszka 1997, S. 221.

²³ Vgl. Abschnitt 1 sowie zum Phänomen der Informationsüberlastung Kroeber-Riel, Weinberg 2003, S. 90.

²⁴ Vgl. Kiefer 2001, S. 352.

Auch in der *unterhaltenden Medienproduktion* besteht ein ständiger Zwang zu Innovationen, um das Publikum nicht zu langweilen. Um jedoch das unternehmerische Risiko zu reduzieren und den Rezipienten einen Teil der Unsicherheit im Hinblick auf die Inhalte zu nehmen, werden unterschiedliche Produktionsstrategien angewandt wie etwa der Rückgriff auf Formate (Frauenzeitschriften, Arztserien, Musikformate) und Stereotypen. Im Ergebnis entstehen „warenförmig konfektionierte Angebote“, die trotz des steigenden Medienangebotes keine Vielfalt bewirken, sondern vielmehr eine Produktion von „more of the same“.²⁵

3 Rahmenbedingungen für das Medienmarketing

3.1 Makrofaktoren

Die Diskussion von Faktoren in der Makroumwelt ist im Marketing unumgänglich, da hier wichtige Einflussgrößen auf die zu betrachtenden Märkte zu finden sind. Für den Objektbereich der Medien ist zu beachten, dass diese in Prozessen der Umweltveränderung selbst einen relevanten Akteur darstellen, während das Management von Medienunternehmen gleichzeitig auf neue Herausforderungen reagieren muss. Die Dynamik des Medienmarktes soll anhand einiger ausgewählter Rahmenbedingungen dargestellt werden:

Globalisierung: Der Ursprung der Globalisierungsentwicklungen liegt in ökonomischen Interessen und somit der Ausweitung der Handelsbeziehungen über die nationalen Grenzen hinaus begründet. Nach Giddens zeichnet sich die Globalisierung hauptsächlich dadurch aus, dass lokale Gegebenheiten durch Ereignisse beeinflusst werden können, die in großer räumlicher Distanz geschehen.²⁶ Dies gilt in wirtschaftlicher, aber auch gesellschaftlicher Sicht. Hier wird bereits deutlich, dass Medien nicht nur von Globalisierungsprozessen betroffen sind, sondern darüber hinaus die Entwicklung vorantreiben. Da der Einzelne nur an einem Ort zur gleichen Zeit physisch präsent sein kann, erhält er einen Großteil seiner Informationen über die Medien.²⁷ Die „wahrgenommene“ Globalisierung ist daher untrennbar mit der Medialisierung von Gesellschaften und Kulturen verbunden. Im Hinblick auf die Absatzmärkte sind Medien in unterschiedlicher Stärke von der Globali-

²⁵ Kiefer 2001, S. 201.

²⁶ Vgl. Giddens 1995, S. 85.

²⁷ Vgl. zur Konstruktion der Realität durch Massenmedien Wersig 1997, S. 529 ff.

sierung betroffen, denn viele Medienmärkte sind räumlich begrenzt.²⁸ Aufgrund von Sprachbarrieren oder thematischen/kulturellen Bezügen sind Inhalte oft nur in einem bestimmten Verbreitungsgebiet erfolgreich abzusetzen. Speziell im Unterhaltungsbereich spielt die Ausweitung der Märkte hingegen eine große Rolle, so werden Filme, Serien, Musik oder Bücher mit Blick auf den Weltmarkt produziert. Die Beschaffung von Inhalten (Content) muss auch bei eingeschränktem Absatzgebiet meist weltweit erfolgen, da die Rezipienten erwarten, aus der gesamten Welt tages- oder stundenaktuell informiert zu werden bzw. ein vielfältiges Unterhaltungsprogramm zu erhalten. Der Content ist dann entsprechend für den eigenen Markt aufzubereiten.

Digitalisierung: Im Vergleich zur analogen Speicherung und Übertragung von Daten vereinfacht sich durch die Digitalisierung die Überbrückung von Zeit und Raum. Für die Vermarktung von Medienprodukten hat diese Entwicklung Folgen: Durch entsprechende Kompression der Daten steigen die Übertragungskapazitäten an (digitale Fernsehprogramme, Internet), so dass das Angebot wächst und sich somit der Wettbewerb zwischen den Anbietern intensiviert.²⁹ Die Situation verschärft sich durch Markteintritte neuer Anbieter, die zuvor auf anderen Märkten operierten: Da durch die Digitalisierung die Inhalte weniger stark an ihre Träger gebunden sind, können IT- und Telekommunikationsanbieter Substitute zu den etablierten Medienprodukten anbieten oder als neues Element in der Wertschöpfungskette auftauchen, die Branchen unterliegen somit Konvergenzprozessen.³⁰ Auf dem Beschaffungsmarkt ergibt sich daraus das Problem, dass das Angebot an attraktiven Inhalten nicht in gleichem Maße wachsen kann und sich somit auch hier die Wettbewerbsintensität erhöht.

Konzentrationsprozesse: Unternehmenszusammenschlüsse unterliegen im Mediensektor stärkerer staatlicher Regulierung als in anderen Branchen. Das Ziel dieser Politik besteht in erster Linie darin, die Vermittlung der Medieninhalte durch möglichst viele und unabhängige Quellen sicherzustellen.³¹ Mit

²⁸ Vgl. Heinrich 2001a, S. 161.

²⁹ Dies lässt sich mit dem nicht unendlich steigerbaren Medienzeitbudget der Nutzer begründen, vgl. Kiefer 2001, S. 26 ff.; Heinrich 2001b, S. 196 ff.

³⁰ Vgl. Heinrich 2001b; Sjurts 2003, S. 75; Schuster, Weiß 2001, S. 110; Karmasin, Winter 2002, S. 27 f.; auf das Problemfeld der verschwimmenden Grenzen von Individual- und Massenkommunikation soll hier nicht weiter eingegangen werden.

³¹ Der Erfolg wird jedoch speziell für den privaten Fernsehmarkt, dessen duopolistische Struktur faktisch im Rundfunkstaatsvertrag festgeschrieben ist, immer wieder angezweifelt, vgl. Stock 1996, S. 21.

Ausnahme der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind jedoch die Medienunternehmen in Deutschland in privater Hand. Diese sind bestrebt, ihre Marktmacht durch Zusammenschlüsse auszuweiten. Horizontale und vertikale Konzentrationsprozesse sind daher bereits seit mehreren Jahrzehnten zu beobachten: Ein Zusammenschluss von Unternehmen auf dem gleichen relevanten Markt verringert die Zahl der Wettbewerber und erhöht so den eigenen Marktanteil.³² Auf dem Beschaffungsmarkt kann durch horizontale Konzentration größere Einkaufsmacht erzielt werden. Auch die Möglichkeit der Mehrfachverwertung von Inhalten sowie die Ausrichtung der einzelnen Medien auf spezielle Zielgruppen schaffen zusätzliche Erlöspotenziale.³³ Prominente Beispiele sind Zusammenschlüsse regionaler Tageszeitungen oder die Pro7Sat1 Media AG. Vertikale Integration schafft für die vorgelagerte Marktstufe eine Zugangsmöglichkeit in Richtung des Rezipientenmarktes bzw. für das nachgelagerte Unternehmen eine Transaktionskostensparnis sowie die Reduzierung von Unsicherheit auf dem Beschaffungsmarkt. So liegen die unternehmerischen Wurzeln von Leo Kirch im Handel mit Filmrechten, was ihm bei seinem Engagement im deutschen Pay- und Free-TV zugute kam. Diagonale Konzentration tritt im Zuge der Digitalisierung und Wettbewerbsverschärfung durch Anbieter aus anderen Branchen in den Vordergrund. Die Motive bei Zusammenschlüssen zwischen Printmedien, elektronischen Medien, IT- und Telekommunikationsanbietern sind jedoch aufgrund der konvergierenden Branchen ähnlich wie bei horizontalen und vertikalen Konzentrationsformen, daher fällt es schwer, hier Grenzen zu ziehen.³⁴ Auf internationaler Ebene ist ein Vordringen in neue Märkte für Medienunternehmen aufgrund der schon erwähnten Barrieren problematisch. Eine Internatio-

³² Der Marktanteil ist im Mediensektor von besonderer Bedeutung, da auf dem Werbemarkt eine ausgeprägte „Tendenz zum Marktführer“ vorliegt. Bei steigendem Anteil am werberelevanten Rezipientenmarkt steigt der Werbemarktanteil überproportional an. Dieses Phänomen wird für Printmedien als „Anzeigen-Auflagen-Spirale“ und für elektronische Medien als „Spot-Reichweiten-Spirale“ bezeichnet, vgl. Kiefer 2001, S. 320; Heinrich 2001b, S. 240 f.

³³ Vgl. Siegert 2003, S. 108 f; Beck 2002, S. 251. Die Mehrfachverwertung ist aufgrund der im Mediensektor extrem hohen „First-Copy-Costs“ relevant. Die Erstellung der ersten Version des Angebotes macht bei den elektronischen Medien fast die gesamten Kosten aus, die Grenzkosten tendieren hier gegen Null. Auch der Printbereich unterliegt einer starken Fixkostendegression.

³⁴ Vgl. Kiefer 2001, S. 110 f.

nalisierung erfolgt daher meist in Form von strategischen Allianzen, Fusionen oder Übernahmen. Es entstehen globale Medienkonzerne.³⁵

3.2 Die Marktbeziehungen im Mediensektor

Es lassen sich aufgrund der bisherigen Überlegungen unterschiedliche Beschaffungs- und Absatzmärkte identifizieren.

Zielgruppe der Medienprodukte ist das *Publikum*. Streng genommen kann sich aufgrund des fehlenden Marktpreises und der Nicht-Ausschlussfähigkeit einiger Medien hier kein funktionierender Markt bilden. Da der Wettbewerb zwischen Medienunternehmen jedoch auf Basis der Publikumskontakte stattfindet, ist von der Existenz eines Rezipientenmarktes auszugehen. Die Gegenleistung, die das Publikum erbringt, ist dabei zum Teil monetär und zum größten Teil die Aufmerksamkeit, die sich für die Unternehmen in Quoten bzw. Reichweiten niederschlägt.³⁶ Aufgrund des im Vergleich zur Medienvielfalt geringen Medienzeitbudgets der Rezipienten (vgl. Abschnitt 1) handelt es sich bei diesem Markt um einen Käufermarkt, die Macht liegt somit beim Publikum „am Kiosk“ bzw. „an der Fernbedienung“.

Die *Technologie* zur Distribution der Medieninhalte wurde bisher nur bedingt über marktliche Transaktionen zugeteilt. Printmedien können die Zustellung an die Abonnenten selbst organisieren (Zusteller, Post) und für den Einzelverkauf bestehende Groß- und Einzelhandelsstrukturen nutzen. Die Frequenzen für Rundfunkmedien wurden bisher von zentraler Stelle vergeben. Die Ausdifferenzierung des Marktes durch neue Anbieter erschwert den Marktzugang: Anbieter von Telekommunikationsleistungen fungieren als Gatekeeper für externe Informationsanbieter und die durch die Digitalisierung ermöglichte Vervielfachung der Übertragungskapazitäten bewirkt einen Wettbewerb um die beste Sichtbarkeit im für die Rezipienten unübersichtlichen Angebot von TV- und Radiosendern.³⁷ Die Bedeutung der Technologie als Marktweg im Rahmen der Distributionspolitik nimmt demnach zu. Die

³⁵ Vgl. Apfelthaler 2002, S. 197; Sjurts 2003, S. 76 ff.

³⁶ Franck fasst die Aufmerksamkeit des Publikums als neue gesellschaftliche Währung auf, die für manche Akteure zum Selbstzweck wird, vgl. Franck 2001, S. 8 ff.

³⁷ Dieses Problem stellt sich z.B. bei der Oberflächengestaltung elektronischer Programmführer, wie bei den Decodern des digitalen Senders Premiere erstmals deutlich wurde, vgl. König 1997, S. 43.

Beschaffung wird in Zukunft immer stärker über den Markt ablaufen. Dieser wird tendenziell ein Verkäufermarkt sein.

Der Wettbewerb um die Aufmerksamkeit und - medienabhängig - die Zahlungsbereitschaft der Rezipienten wird über die Attraktivität der Inhalte ausgetragen („Content is king“). Daher stellt der *Contentmarkt* einen wichtigen Beschaffungsmarkt dar. Eng mit den Inhalten ist die Beschaffung von Personal verbunden.³⁸ Komparative Vorteile gegenüber den Wettbewerbern können Medienunternehmen insbesondere durch „große Namen“, also bekannte und reputierte Journalisten, Schauspieler, Moderatoren etc. erlangen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Menge zur Verfügung stehender Inhalte den in den Medien auszufüllenden Raum bzw. die Sendezeit übertrifft. Da jedoch nur für das Publikum attraktive Inhalte und Personen den Unternehmen komparative Vorteile verschaffen, handelt es sich beim Inhalte- und Personalmarkt tendenziell ebenfalls um einen Verkäufermarkt. Die Unternehmen müssen sich hier mit z.T. extrem hohen Beschaffungskosten (Sportrechte) und Gagenforderungen auseinandersetzen.

Die Beschaffung von Inhalten und Personal ist demnach nur mit einer entsprechenden Kapitalmenge möglich. Das Kapital wird in den einzelnen Mediengattungen zu unterschiedlich großen Teilen durch die *Werbeträgerfunktion* der Medien generiert: Bei Zeitschriften stammen 54% der Erlöse aus dem Anzeigengeschäft, bei Tageszeitungen sind es sogar 63%. Der private Rundfunk finanziert sich ausschließlich durch Werbung, während es bei den öffentlich-rechtlichen Anstalten aufgrund der Gebührenfinanzierung 3% (Hörfunk) bzw. 7% (Fernsehen) sind. Komplett marktfähig ist nur das Angebot des Pay-TV, das durch Nutzerentgelte finanziert wird.³⁹ Die Werbung wird zumeist als Absatzmarkt der Medienunternehmen aufgefasst. Dort werden den Werbetreibenden als Gegenleistung Kontaktchancen geboten, die sich aus der Verbreitung und der gemeinsamen Nutzung von Content und Werbung ergeben.⁴⁰ Werbung stellt rein funktional betrachtet einen Input im Medienerstellungsprozess dar, der allerdings nicht erfolgsrelevant auf dem

³⁸ Vgl. Siegert 2003, S. 180 f.

³⁹ Vgl. Heinrich 2001b, S. 238, 314; Heinrich 2002, S. 432, 524; die „Marktfähigkeit“ bezahlter TV-Inhalte ist dabei abhängig von der Qualität der Wettbewerber im Free-TV, da diese sich direkt auf den wahrgenommenen Qualitätsvorsprung und somit die Zahlungsbereitschaft der Kunden auswirkt. Der deutsche Anbieter Premiere hatte über Jahre mit diesem Problem zu kämpfen.

⁴⁰ Vgl. Siegert 2003, S. 117 ff.; Heinrich, 2001b, S. 42; Kiefer 2001, S. 242; Sjurts 2002, S. 4.

Absatzmarkt ist, sondern dessen Wirkung, wie gesehen, auf externen Effekten der Medienrezeption beruht. Weiterhin sind die Werbetreibenden keine Rezipienten der Medieninhalte im klassischen Sinne, da sie am eigentlichen Output kein Interesse haben. Die Medienprodukte werden demnach ausschließlich auf dem Rezipientenmarkt abgesetzt, die Beschaffung von Kapital durch Werbung ist für die Paketierung attraktiver Inhalte eine wichtige Voraussetzung. Publikums- und Werbemarkt stehen somit in einem wechselseitig reaktiven Verhältnis. Im folgenden wird daher die Werbung als Beschaffungsmarkt mit starker Interdependenz zum Publikumsmarkt betrachtet. Aufgrund der wachsenden Medienvielfalt und der stagnierenden Werbeausgaben handelt es sich hier zumeist um einen Verkäufermarkt, der durch hohe Reichweiten in den entsprechenden Zielgruppen zu einem Käufermarkt werden kann.

Zusammenfassend lassen sich die Marktbeziehungen im Mediensektor wie folgt darstellen (Abb. 1):

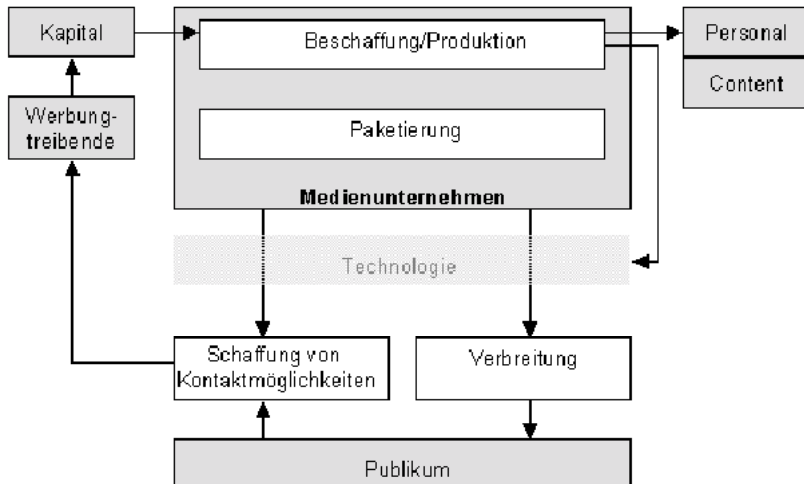


Abb. 1 *Marktbeziehungen im Mediensektor,*
Quelle: Eigene.

Es wurde deutlich, dass sich Medienunternehmen absatz- und beschaffungsseitig gegenüber ihren jeweiligen Marktpartnern im Nachteil befinden: Auf

der Beschaffungsseite ist die Angebotsmacht der Werbetreibenden und der Inhalteanbieter (sowie in naher Zukunft auch der Technologieanbieter) groß, auf dem Absatzmarkt sieht sich das Publikum einem Überangebot an Medieninhalten gegenüber.

4 Strategische Optionen auf Absatz- und Beschaffungsmärkten

In der Marketingliteratur wird zwischen zwei Marktstimulierungsstrategien unterschieden: der Präferenz- und der Preis-Mengen-Strategie.⁴¹ Da sich, wie bereits dargestellt, bei öffentlichen Gütern meist kein Marktpreis bilden kann, sind diese Strategietypen auf den Rezipientenmarkt nicht direkt anwendbar. Zwar lässt sich für Printmedien eine gewisse Preisbereitschaft der Leser feststellen, die jedoch die Qualitätsunterschiede zwischen den Produkten nicht ausreichend abbildet. Im Rundfunksektor ist die Unterscheidung überhaupt nicht zu treffen. Es bietet sich daher an, eine wettbewerbsorientierte Betrachtung vorzunehmen und statt dessen die Strategietypen der Differenzierung bzw. Kostenführerschaft heranzuziehen.⁴² Aufgrund der mangelnden Qualitätstransparenz auf den Rezipientenmärkten sowie der Tendenz zum Marktversagen verfolgen die meisten Medienunternehmen laut Heinrich kostenorientierten Strategien.⁴³ Darunter lassen sich preisgünstige Beschaffung sowie Mehrfachverwertungen der Inhalte und kostenorientierter Personaleinsatz subsumieren. Heinrich begründet diese Situation mit der mangelnden Bereitschaft der Rezipienten, teure Qualitätsproduktionen zu bezahlen. Dies gelte insbesondere für Mediengattungen mit intensivem Wettbewerb, also für Zeitschriften, Hörfunk und TV stärker als für Tageszeitungen.

Der Prämisse, dass Qualität⁴⁴ am Nutzermarkt nicht durchzusetzen ist, kann hier nicht durchgängig gefolgt werden: So lässt sich sagen, dass die Nutzer zwar nicht die absolute Qualität der Angebote erkennen, jedoch durchaus Vergleiche zwischen den Medienprodukten anstellen und somit ihren Präfe-

⁴¹ Vgl. Becker 2002, S. 179 ff.

⁴² Vgl. Porter 1999, S. 37 ff.; Porter führt als zweite Dimension die Marktabdeckung an, die hier jedoch nicht vertieft werden soll.

⁴³ Vgl. hierzu Heinrich 2001b, S. 108.

⁴⁴ Qualität wird hier rein rezipientenseitig definiert, nicht anhand normativer Vorgaben bzw. der journalistischen Qualität. Zum Widerspruch dieser Konzepte vgl. Kiefer 2001, S. 66 ff.; Beck 2002, S. 65 ff. Eine hohe Qualität aus Rezipientenperspektive ist in den meisten Fällen gleichzusetzen mit ökonomischem Erfolg der Medienunternehmen.

renzen entsprechend eine Auswahl treffen. Dies ist im Vorfeld der Nutzung möglich, da die Rezipienten über Erfahrungen verfügen. Die meisten Menschen sind zu einem erheblichen Anteil durch die Medien und mit den Medien sozialisiert und konnten sich eine gewisse Medienkompetenz aneignen. Somit sind sie in der Lage, für sie subjektiv relevante Qualitätsmerkmale ex ante zu erkennen. Die Medienunternehmen unterstützen dies durch Differenzierungsstrategien und die Ansprache unterschiedlicher Marktsegmente. Um den Anteil an Vertrauenseigenschaften zu reduzieren, bietet es sich u.a. an, die Inhalte zu standardisieren.⁴⁵ Als Beispiel sei die Markenpolitik im Mediensektor erwähnt, wobei die Marke wie auch in anderen Branchen eine Orientierungsfunktion besitzt und somit als „Signaling“-Aktivität zu verstehen ist.⁴⁶ Die Markierung erfolgt dabei auf unterschiedlichen Ebenen in den einzelnen Mediengattungen: Während im Printsektor paketierte Inhalte (Zeitschriften/Zeitungen mit mehreren Artikeln) die relevante Marke darstellen, sind es im Fernsehmarkt sowohl einzelne Sendungen als auch ganze Sender mit ihren Programmpaketen. So positionieren sich z.B. die Sender der Pro7Sat1 Media AG durch ein spielfilmlastiges Programm für jüngere (Pro7) und ältere (Kabel 1) Zuschauer sowie ein familienfreundliches Programm (Sat 1).⁴⁷ Im Hörfunkmarkt erfolgt eine Markenbildung fast ausschließlich auf Senderebene, zumeist über die Musikfarbe.⁴⁸ Die Digitalisierung und somit die Loslösung der Inhalte vom Trägermedium lässt erwarten, dass die marketingrelevanten Einheiten kleiner werden, so sind über das Internet z.B. einzelne Artikel zu beziehen.

Die Reduzierung von Qualitätsunsicherheiten ist auch für die Beschaffungsmärkte relevant, da die Qualität eines Medienproduktes sowie die Marktsegmente, die es erreicht, neben den monetären Kriterien die Bemessungsgrundlage für die Eignung des Mediums auf den Beschaffungsmärkten „Werbung“ und „Personal“ darstellen. Auf beiden Märkten dominiert auf der Anbieterseite ebenfalls die Markenpolitik, was sich für die Werbung unmittelbar erschließt, da hier in erster Linie Markenartikel beworben werden. Aber auch Persönlichkeiten aus dem kreativen Bereich lassen sich als Marke bezeichnen, denn eine Orientierungsfunktion im Hinblick auf die Qualität ihrer Leis-

⁴⁵ Vgl. zur Differenzierung von Dienstleistungen Meffert/Bruhn 2003, S. 228 ff.; zur Standardisierung als Mittel der Differenzierung Sjurts 1996, S. 352 f.

⁴⁶ Zu den Funktionen von Medienmarken vgl. Siegert 2003, S. 121 ff.

⁴⁷ Vgl. Beck 2002, S. 251.

⁴⁸ Vgl. Sjurts 1996, S. 350 ff.

tungen ist auch hier gegeben.⁴⁹ Um den Wert ihrer Marken zu erhalten, verfolgen die Akteure auf den Beschaffungsmärkten die mediale Verbreitung ihrer Botschaften bis hin zum Rezipienten. Dem Image des Mediums kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Hält ein Werbetreibender bzw. ein Kreativer dieses Image im Rahmen seiner Vermarktungsstrategie für ungeeignet, Rezipienten der angestrebten Zielgruppe in ausreichender Menge zu erreichen, so wird er von einer Geschäftsbeziehung mit dem Medienanbieter absehen.⁵⁰ Die Orientierung der Beschaffungsmärkte an der Absatzpolitik des Mediums verdeutlicht noch einmal die reaktive Verbundenheit der Märkte: Der hohe Wettbewerbsdruck auf dem Absatzmarkt führt zu gesteigerter Aktivität im Beschaffungsbereich. Dies gilt besonders, seit der Anteil der fremdbezogenen Inhalte den größten Teil des Programms ausmacht. Die Medien übernehmen so eine ähnliche Funktion wie der Handel und haben nur begrenzte Möglichkeiten einer „problemausgleichenden Produktionsgestaltung“⁵¹.

Demnach verfügen sowohl qualitäts- als auch kostenorientierte Strategien auf den Medienmärkten über Erfolgspotenzial. Es stellt sich im folgenden die Frage, wie die Instrumente des Beschaffungsmarketing gestaltet sein müssen, um den verbundenen Märkten - auch im Hinblick auf das Wettbewerbsumfeld - gerecht zu werden.

5 Instrumente der Beschaffungspolitik

Es sind auf der Grundlage der Anreiz-Beitrags-Theorie⁵² zwei Arten von Instrumenten im Hinblick auf die Lieferanten der Medienunternehmen zu unterscheiden, wobei die reaktive Verbindung zum Absatzmarkt zu berücksichtigen ist:

- Zur Befriedigung eigener Ansprüche kann das Medienunternehmen *Forderungen* an die Akteure auf dem Beschaffungsmarkt stellen. Insbesondere ein gutes Medienimage sowie hohe Reichweiten ermögli-

⁴⁹ Vgl. Beck 2002, S. 200 ff.

⁵⁰ Vgl. zu ähnlichen Konstellationen auf industriellen Beschaffungsmärkten: Biergans 1992, S. 36 f.; für den Handel: Hansen 1990, S. 540 f.; im Mediensektor spiegelt sich die Bedeutung des Medienerfolges beim Publikum in den überproportional steigenden Werbeerträgen bei steigendem Marktanteil wieder, es liegt offenbar ein „Trend zum Marktführer“ vor; vgl. Kiefer 2001, S. 321.

⁵¹ Hansen 1990, S. 465.

⁵² Vgl. Koppelman 2000, S. 64 ff.

chen es, den Marktpartnern Leistungen abzuverlangen, die den eigenen Unternehmenszielen dienen. Aufgrund der Verkäufermarktsituation in den Beschaffungsmärkten der Medienunternehmen sind derartige Instrumente allenfalls selektiv einzusetzen.

- Häufig ist es vielmehr von Bedeutung, die Ansprüche der Lieferanten zu befriedigen. Daher sind den Marktpartnern *Anreize* in Form gezielter Instrumente und Maßnahmen zu bieten, um den Erhalt der gewünschten Leistungen zu sichern.

Forderungspolitische Instrumente sind demnach vom Absatzmarkt gestützt, während Anreize die Macht der Lieferanten berücksichtigen. Von großer Bedeutung ist der gezielte und ausgewogene Einsatz der Instrumente, da jeder Instrumentaleinsatz für die jeweils andere Marktseite mit Nachteilen verbunden ist.⁵³ Abb. 2 verdeutlicht die Beziehungen und zeigt die im folgenden diskutierten Instrumentalbereiche auf. Die Beschaffungsmärkte werden im folgenden in Inhalte/Personal, Werbung und Technologie unterschieden.

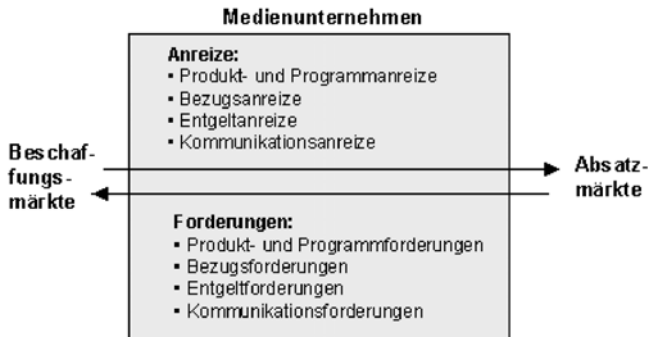


Abb. 2 *Beschaffungspolitische Instrumente von Medienunternehmen, Quelle: Eigene.*

⁵³ Zu anreiz- und forderungspolitischen Instrumenten in der Beschaffung vgl. Biergans 1992, S. 207 ff.; Koppelman 2000, S. 283 ff.; der in beiden Werken zu findenden Differenzierung in fünf Instrumente, incl. der Servicepolitik, wird hier nicht gefolgt, da die dort aufgeführten Aktionsbereiche zu großen Teilen auf Sachgüter zielen.

5.1 Produkt- und Programmpolitik

Auf bereits fertig produzierte *Inhalte* hat das Medienunternehmen keinen Einfluss, Instrumente der Produktgestaltung oder –entwicklung sind daher nicht anwendbar. Spielfilme, Sportereignisse oder Exklusivberichte sind aufgrund ihrer hohen Spezifität nur von einem Anbieter zu beziehen und begründen somit intensive Wettbewerbsbeziehungen. Die Situation des Verkäufermarktes bewirkt, dass sich die Medienunternehmen den Vertragsbedingungen ihrer Lieferanten unterwerfen und z.B. alle Nachrichten einer Agentur abnehmen müssen bzw. Unterhaltungssendungen nur als Paketabnahmen von attraktiven und weniger attraktiven Inhalten erhalten.⁵⁴ Forderungen lassen sich hier allenfalls im Hinblick auf die Zusammenstellung paketieter Inhalte realisieren, z.B. den Anteil an Unterhaltung oder thematischer Schwerpunkte. Ist ein Medium für die kompetente Berichterstattung in einem Themenfeld bekannt oder ein Sender bietet eine für einen Star relevante Zielgruppe, so ist eine weitergehende Forderungspolitik angebracht. Wird hingegen auf „Bestellung“ der Medien produziert, so können diese Einfluss nehmen auf Entwicklung, Gestaltung und Produktionskosten. Inhaltliche Vorgaben des Unternehmens sind dabei als Forderungen zu verstehen. Ob diese Forderungen durchzusetzen sind, hängt nicht nur von den Marktseitenverhältnissen und der Vertragsgestaltung ab, sondern auch vom Ausmaß der „künstlerischen Freiheit“, die der Lieferant für sich beansprucht. Diese Forderungen sind ebenfalls vom Image des Mediums beim Publikum abhängig - anders gesagt: Die Anbieter von Inhalten haben das Ziel, sich selbst im „richtigen“ Medium zu positionieren, um ihren eigenen (Marken-)Wert zu steigern. Mögliche Anreize für den Bezug vorhandener oder noch zu produzierender Inhalte sind daher eine vertragliche Festlegung zur Publikation in einem bestimmten Umfeld (Ausstrahlungstermin, „Seite 1“) oder auch die Verpflichtung zur Veröffentlichung weniger attraktiver Inhalte. Diese Maßnahmen sind in die Programmpolitik einzuordnen und lassen sich als Produktaufwertung bezeichnen. Hierbei handelt es sich um absatzmarktbezogene Anreize auf dem Beschaffungsmarkt.

Für den *Werbemarkt* im Rundfunk gilt, dass hier meist der Inhalt vorproduziert ist (Spot, Anzeige) und die Medien aufgrund der Verkäufermarktsituation keine Forderungen stellen. Ausnahmen sind meist besondere Ereignisse

⁵⁴ Vgl. Siegert 2003, S. 115; die Abnahme von Programmpaketen ist sowohl als produkt- wie auch als distributionspolitisches Instrument zu verstehen, vgl. Abschn. 5.4.

aus Sport und Unterhaltung, die eine spezifische Gestaltung der Werbemittel rechtfertigen. Es sind außerdem eine Reihe von Anreizen zu finden, so werden die Programmangebote (die ohnehin auf die Zielgruppen zugeschnitten sind) neben den üblichen Werbeblöcken durch Sonderwerbeformen ergänzt und den Werbetreibenden somit neue Gestaltungsmöglichkeiten für den Transport ihrer Botschaften geboten. Im Printmarkt lassen sich besondere Gestaltungen von Anzeigen, Beiheftern und Prospekten leichter realisieren, da die Werbemittelproduktion kostengünstiger ist als bei den elektronischen Medien. Anreize hinsichtlich der Programminhalte sind für alle Medien gesetzlich untersagt, um die redaktionelle Unabhängigkeit zu gewährleisten.⁵⁵

Im Hinblick auf die zukünftigen *technologischen* Entwicklungen in den Distributionskanälen müssen sich Medienunternehmen auf neue Transport- und Präsentationsmodalitäten ihrer Inhalte einstellen. Forderungspolitische Instrumente sind hier denkbar hinsichtlich der Entwicklung und Gestaltung der Kanäle (Platzierung eines Senders in elektronischen Programmzeitschriften) sowie der Darstellung (Herkunftsbezeichnung von Printartikeln bei Distribution durch Telekommunikationsmedien). Anreize gegenüber den neuen Distribuenten sind ebenfalls gestaltungstechnischer Art, indem eine Anpassung an deren Verbreitungsmodalitäten erfolgt.

5.2 Entgeltpolitik

Werden bereits bestehende *Inhalte* und Unikate beschafft, entsteht in der Regel Wettbewerb unter den potenziellen Abnehmern. Hier hat sich das Medienunternehmen nicht an der Preissetzung der Lieferanten zu orientieren, sondern an den möglichen Preisangeboten der Konkurrenten.⁵⁶ Forderungen können in dieser Situation zumeist nicht gestellt werden. Entgeltpolitische Anreize können neben dem eigentlichen Gebot zeitpunkt- oder zeitraumbezogene Instrumente der Preispolitik sein.⁵⁷ Zeitpunktbezogen kann z.B. die Zahlungsmodalität einen zusätzlichen Anreiz bieten oder bei Geschäften mit internationalen Anbietern die Zahlungsmittelwahl durch die Lieferanten. Dynamische Anreize beziehen sich auf das zukünftige Verhalten des Medienun-

⁵⁵ Zu dieser Diskussion vgl. Beck 2002, S. 240 f.

⁵⁶ Preispolitische Entscheidungen, die sich auf Personalbeschaffung beziehen, sind hier einbezogen, die Begriffe „Gehalt“ oder „Gage“ sind analog zu verwenden.

⁵⁷ Kurzfristige Maßnahmen können eventuell langfristige Zielsetzungen des Unternehmens negativ beeinflussen, vgl. Meffert 2000, S. 472.

ternehmens. So können bei langfristigen Transaktionen (Abnahme jährlicher Sportgroßereignisse) Preisgarantien gegeben werden, die einen Festpreis auch dann zusagen, wenn die Inhalte weniger publikumswirksam werden. Steigt jedoch das Publikumsinteresse, so sind analog Preiserhöhungen möglich. Auf diese Weise bietet das Unternehmen seinem Lieferanten mittel- und langfristige Entscheidungssicherheit.⁵⁸ Werden Inhalte im Auftrage eines Medienunternehmens produziert, so kann dieses entgeltpolitische Forderungen stellen. Das Unternehmen kann Preisdruck ausüben, Preise, Rabatte oder Zahlungsmodalitäten fixieren (statische Instrumente) sowie langfristig Preise reduzieren, z.B. durch Treuerabatte (dynamische Instrumente).

Preise im *Werbemarkt* sind meist durch Anzeigen- oder Spotttarife fixiert, hier lassen sich Forderungen allenfalls zu besonderen Anlässen durchsetzen, die einen Aufschlag auf die normalen Preise rechtfertigen. Ein gängiger Anreiz ist hingegen die Gewährung von Rabatten, die sich nach Häufigkeit (Malstaffel) oder Umfang (Mengenstaffel) der Werbeschaltungen richten. Da die Werbepreise für mindestens ein Jahr im voraus festgelegt werden, sind Schätzungen zur Reichweite nötig. Preise dienen als Qualitätsindikator, werden also hohe Preise angesetzt, so signalisieren diese gute Reichweitenentwicklungen und daraus folgend publikumsattraktive Inhalte. Hier besteht für das Medienunternehmen die Möglichkeit, Signaling gegen die Qualitätsunsicherheiten gegenüber den Werbekunden zu betreiben. Werden die angestrebten Reichweiten jedoch nicht erreicht, so ist ein Vertrauensverlust der Kunden die Folge. Eine Option auf Rückzahlung von Werbeeinnahmen bei Reichweitenverlust kann daher als Anreiz und Verringerung der Unsicherheit für Werbetreibende betrachtet werden.⁵⁹

Es ist davon auszugehen, dass langfristig die Preise für die *Distribution* von Inhalten steigen werden. Wie bereits erwähnt, vergrößert sich durch technologische Entwicklungen zwar die Zahl der Distributionskanäle, der Zugang zu den publikumsattraktiven Kanälen wird jedoch u.a. eine Frage der Zahlungsbereitschaft der Medienunternehmen sein. Erwartet werden z.B. hohe Kosten für Frequenzen, wie es erstmals bei der Versteigerung der UMTS-Lizenzen deutlich wurde.⁶⁰ Hier sind auch Verhandlungen mit IT-Anbietern zu erwar-

⁵⁸ Vgl. Biergans 1992, S. 317 f.; Koppelman 2000, S. 302.

⁵⁹ Dieses Problem stellt sich insbesondere für Fernsehsendungen, die die als Basis für die Werbepreisberechnung angesetzte Reichweite unterschreiten. Dies traf in der Vergangenheit z.B. auf Formate aus dem Reality-Soap Bereich zu, vgl. o.V. 2001.

⁶⁰ Vgl. Siegert 2003, S. 114 f.

ten, die zumeist preisliche Anreize erfordern werden. Förderungspolitische Instrumente (Preisstellung und Rabatte) werden nur diejenigen Medien durchsetzen können, deren Inhalte oder Reputation auf dem Publikumsmarkt so herausstechen, dass Infrastrukturanbieter es sich nicht leisten können, dies Medien zu übergehen.

5.3 Kommunikationspolitik

Die Kommunikation des beschaffenden Unternehmens bezieht sich zum einen auf die Informationen, die einen Anreiz für die Lieferanten darstellen, zum anderen auf die Informationen, die von den Lieferanten gefordert werden (können).⁶¹ Beim Kauf von *Inhalten* sind Medien zumeist an einer Offenlegung der Details durch die Lieferanten interessiert. Idealerweise werden der genaue Content, die Herkunft von Informationen⁶², die Produktionsmethoden und –kosten im Vorfeld offengelegt. Werden Inhalte eigens produziert, ist darüber hinaus eine prozessbegleitende Kommunikation von Vorteil, in der dem Medienunternehmen möglichst ein Mitspracherecht gewährt wird. Die Wirksamkeit einer Kommunikationsförderungspolitik hängt dabei zum einen von den Marktseitenverhältnissen ab, zum anderen davon, ob die Lieferanten selbst Interesse an einer möglichst großen Transparenz haben. Anreize in der Kommunikation dienen zumeist dazu, den Informationsansprüchen der Lieferanten gerecht zu werden. Neben Beschaffungswerbung und der Teilnahme an einschlägigen Veranstaltungen (Telemesse) ist hier die Bereitschaft der Medienunternehmen zur Weiterleitung von Informationen an die Rezipienten hervorzuheben. Personal und Produktionsgesellschaften können so ihre Ziele, sich auf dem Publikumsmarkt bekannt zu machen und bei Erfolg weitere Nachfrage auszulösen, verfolgen. Auch die Schaffung von Transparenz über die programmliche Einbettung der Inhalte oder die geplanten Konzepte für neues Personal sind zu den kommunikationspolitischen Anreizen zu zählen.

Gegenüber dem *Werbemarkt* stellt die langfristige Planung ein Ziel der Medienunternehmen dar. Eine Forderung ist daher die Kommunikation der Werbepläne für eine möglichst lange Zeit im voraus. Auf diese Weise lassen

⁶¹ Vgl. Biergans 1992, S. 262.

⁶² Der vollständigen Offenlegung stehen dabei jedoch z.B. das Recht auf Anonymität der Quellen journalistischer Berichterstattung entgegen (vor Gericht als Zeugnisverweigerungsrecht; §53 Abs. 1 Ziff. 5 StPO), vgl. Ricker 2000, S. 249.

sich drohende Über- oder Unterbelegungen früh erkennen. Für Werbetreibende ist insbesondere die exakte Kenntnis ihres Werbeumfeldes interessant, die Transparenz über die Inhalte gegenüber den Werbekunden ist daher ein anreizpolitisches Instrument. Hier ist zu beachten, dass nicht nur die Zielgruppenaffinität des Contents bedeutsam ist, sondern auch die Kompatibilität mit den konkreten Inhalten.⁶³

Da sich die *technologische* Entwicklung der Distributionskanäle derzeit in einer sehr dynamischen Phase befindet, sind Medienunternehmen daran interessiert, neue Entwicklungen möglichst zeitnah zu erfahren und dieses Wissen ihren Mitarbeitern zugänglich zu machen. Daher empfiehlt sich die Schulung der betroffenen Personen als forderungspolitisches Instrument.⁶⁴ Geeignete Anreize der Beschaffungskommunikation sind auch hier Werbung und Messen.

5.4 Bezugspolitik

Auch wenn Medienprodukte ihrem Wesen nach Dienstleistungen sind, die aufgrund technischer Entwicklungen z.T. keinen Träger mehr benötigen, lassen sich auch hier Forderungen und Anreize in den Abnahmekonditionen ausmachen. Lieferkosten und –logistik spielen hingegen eine untergeordnete Rolle. Die wichtigste Forderung des Medienunternehmens besteht im Lieferausschluss der Wettbewerber. Da *Medieninhalte* für das Unternehmen an Wert gewinnen, wenn sie exklusiv an die Rezipienten gebracht werden, ist es von Bedeutung, dass das „Original“ gekauft wird und somit, trotz der technischen Möglichkeit des Verkaufs an viele Medien, die Veröffentlichungsrechte in der Hand eines Unternehmens liegen. Für Informationen ist das meist nicht möglich, da die meisten Medien durch Nachrichtenagenturen bedient werden. Hier tritt die Lieferzeit in den Vordergrund: Wenn ein Medienunternehmen beim Bezug aktueller Informationen benachteiligt wird, so wirkt sich dies direkt auf seine Wettbewerbsfähigkeit aus. Als Anreiz kann die Verpflichtung des Medienunternehmens verstanden werden, größere Bezugsmengen abzunehmen. Dabei handelt es sich um die bereits in Abschnitt 5.1 angesprochenen Programmpakete. Ein weiteres Instrument ist die Verpflichtung

⁶³ So sind wirtschaftskritische Inhalte kein geeignetes Werbeumfeld, ebenso wenig Spielfilm-inhalte, die bestimmte Produkte in komödiantischen oder abfälligen Zusammenhängen zeigen.

⁶⁴ Vgl. Biergans 1992, S. 269 f.

tung, nur von einem bestimmten Lieferanten das entsprechende Produkt abzunehmen, also nur eine Person eine Samstagabend-Show moderieren zu lassen, nur einer Gesellschaft Aufträge für Serienproduktionen zu erteilen etc.

Gegenüber den *werbetreibenden* Unternehmen ist die Forderung nach einer mit den Verarbeitungssystemen der Medienunternehmen kompatiblen Form der gelieferten Inhalte von Bedeutung. So sollte es z.B. üblich sein, Anzeigen in digitalisierter Form zu liefern. Ein möglicher Anreiz besteht auch hier im Ausschluss von Wettbewerbern. So können Medienunternehmen anbieten, „keine anderen Lebensmittelhändler auf der Doppelseite“ oder „keinen zweiten Sponsor aus dem Biermarkt“ als Werbekunden aufzunehmen. Da Medienunternehmen auch selbst Werbetreibende sind, ist die Möglichkeit von Kompensationsgeschäften interessant. Diese können (meist nicht zwischen direkten Wettbewerbern) intra- oder intermedial abgeschlossen werden.

Die Anbieter neuer *Technologien* sollten aus Sicht der Medien eine ausreichend große Menge an Übertragungskapazitäten bereit stellen (Liefermenge) und dies idealer Weise für möglichst wenige Wettbewerber ebenfalls tun (Lieferausschluss). Im Gegenzug stellt die Verpflichtung, keine Distributionskanäle der Wettbewerber zu nutzen, z.B. nur einen Provider im Telekommunikationsbereich, einen Anreiz von Seiten der Medien dar.

Tabelle 1 (siehe nächste Seite) fasst die hier aufgeführten Instrumente zusammen.

Tab. 1 *Beschaffungsmarketinginstrumente von Medienunternehmen,
Quelle: Eigene.*

Beschaffungsmarkt Instrumente	Inhalte/Personal	Werbetreibende	Technologie
Produkt- und Programmpolitik	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Paketierung nach eigenen Kriterien ▪ Produktentwicklung ▪ Produktgestaltung 	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anlassbezogene Gestaltung 	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kanalgestaltung ▪ Präsentationsform
	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abnahme der Lieferantepakete ▪ Produktaufwertung 	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonderwerbeformen ▪ Gestaltungsoptionen 	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktanpassung
Entgeltpolitik	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preisfestlegung ▪ langfristige Preissenkung 	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anlassbezogene Preisgestaltung 	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preisfestlegung
	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preisangebot ▪ Zahlungsmodalitäten- und -mittelwahl ▪ Preisgarantien 	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gängig: Rabattsysteme ▪ Rückzahlungsoption 	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preisangebot ▪ Zahlungsmodalitäten- und -mittelwahl
Kommunikations- Politik	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationstransparenz ▪ Mitspracherecht 	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation der Werbeplanung 	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationstransparenz ▪ Mitarbeiterschulungen
	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffungswerbung ▪ Veranstaltungen ▪ Rezipientengerichtete Kommunikation ▪ Transparenz über Einbettung im Programm 	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz über das Werbeumfeld ▪ Transparenz über Programminhalte 	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffungswerbung ▪ Veranstaltungen
Bezugspolitik	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieferausschluss ▪ Lieferzeit 	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieferform 	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liefermenge (Kapazität) ▪ Lieferausschluss
	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bezugsmenge (Pakete) ▪ Lieferantenausschluss 	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieferantenausschluss 	Anreize: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieferantenausschluss

6 Schlussbetrachtung

Die Integration der Instrumente in einen Beschaffungsmarketing-Mix für Medienunternehmen wurde hier bisher nicht behandelt. Gründe dafür sind die Vielfalt, die Komplexität und Dynamik der Beschaffungsmarktsituation.⁶⁵ Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure auf den vorgelagerten Märkten des Mediensystems. Die Marktseitenverhältnisse sind dabei je nach Medium, Objekt und Markt unterschiedlich. Speziell durch technologische Entwicklungen, aber auch weitere, in den anderen Märkten zu findende Faktoren, ändern sich die Rahmenbedingungen des Marketing für die Medienunternehmen permanent. Es wird deutlich, dass sich aus diesen eng verzahnten Konstellationen Machtgefüge ergeben, in denen die Medien ihre Interessen nur selten komplett durchsetzen können. Die viel zitierte „Macht der Medien“⁶⁶ auf dem Meinungsmarkt spiegelt sich demnach in den Marktbeziehungen nicht wieder. Die Stellung der Medien zwischen Käufer- und Verkäufermärkten verdeutlicht, warum die Vorwärts- und Rückwärtsintegration sowie horizontale Kooperationen im Mediensektor von steigender Bedeutung sind. Die Tendenz zum Monopol wird durch die Angebotsausweitung und den Zuwachs an Kommunikationskanälen also nicht geringer.

Fraglich ist, wie diese Entwicklungen aus medienpolitischer Sicht zu bewerten sind. Die wachsende Bedeutung ökonomischer Faktoren aufgrund kapitalintensiver Märkte bedeutet zunächst, dass sich der größte Teil der Medienunternehmen an den werberelevanten Zielgruppen ausrichtet. Nur eine kleine Zahl von (Print-)Medien kann diesem unterhaltungslastigen „Trend zur Mitte“ aufgrund ihrer Reputation entgehen und sich trotzdem durch Werbung und Bezugspreise finanzieren, also auf Absatz- und Beschaffungsmärkten bestehen. Die Zielgruppe von Rezipienten, die einen ökonomischen Wettbewerb durch Austragung eines publizistischen Wettbewerbs ermöglicht, ist vergleichsweise klein. Die große Nachfrage nach Inhalten von Seiten der Medien fördert Inszenierungsstrategien der Informationsproduzenten (Anreize), so dass die Relevanz des einzelnen Ereignisses für den Rezipienten nicht mehr erkennbar ist. Die geringe Anzahl publizistisch hoch qualitativer Medien im Vergleich zur großen Zahl frei oder günstig verfügbarer ökonomisch

⁶⁵ Vgl. zum Mixproblem im Beschaffungsmarketing allgemein: Biergans 2000, S. 308 ff.

⁶⁶ Vgl. Wittkämper 1996, S. 12 f.

geprägter Medien lässt aus gesellschaftlicher Perspektive vermuten, dass sich langfristig die Schere zwischen Menschen mit hoher Medienkompetenz und entsprechend selektiver Mediennutzung gegenüber der großen Zahl unterhaltungsorientierter Rezipienten weiter öffnen wird.⁶⁷ Es stellt sich somit die Frage, inwieweit aus der „Mediengesellschaft“ wirklich die „Informationsgesellschaft“ und in letzter Instanz eine breit fundierte „Wissensgesellschaft“ werden kann.

Literatur

- Ahlert, D. (1996): Distributionspolitik – Das Management des Absatzkanals, Stuttgart, Jena.
- Apfelthaler, G. (2002): Medienmanagement als Internationales Mangement, in: Karmasin, M./Winter, C. (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements, Frankfurt, S. 197-218.
- Baerns, B. (1985): Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem, Köln.
- Baumgarth, C. (2004): Markenführung im Mediensektor, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Wiesbaden, S. 2251-2272.
- Beck, H. (2002): Medienökonomie. Print, Fernsehen und Multimedia, Berlin et al.
- Becker, J. (2002): Marketing-Konzeption : Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, München.
- Biergans, B. (1992): Zur Entwicklung eines marketingadäquaten Ansatzes und Instrumentariums für die Beschaffung, Köln.
- Bonfadelli, H., Saxer, U. (1986): Lesen, Fernsehen und Lernen : Wie Jugendliche die Medien nutzen und die Folgen, Zug.
- Delhaes, D. (2002): Politik und Medien - Zur Interaktionsdynamik zweier sozialer Systeme, Wiesbaden.

⁶⁷ Vgl. zur Wissenskluft-Forschung Bonfadelli/Saxer 1986, S. 15 ff.

- Franck, G. (2001): Jenseits von Geld und Information. Zur Ökonomie der Aufmerksamkeit, in: Bentele, G.; Piewinger, M. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement : Strategien - Wissen – Lösungen, Neuwied, Abschn. 2.07.
- Gerhards, M., Klingler, W. (2003): Mediennutzung in der Zukunft, in: Media Perspektiven, 23. Jg., H. 3, S. 115-130.
- Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne, Frankfurt.
- Grossenbacher, R. (1986): Die Medienmacher. Eine empirische Untersuchung zur Beziehung zwischen PR und Medien in der Schweiz, Biel.
- Hansen, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Göttingen.
- Heinrich, J. (2001a): Ökonomisierung aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, in: M&K, 49. Jg., Nr. 2, S. 159-166.
- Heinrich, J. (2001b): Medienökonomie, Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, Opladen.
- Heinrich, J. (2002): Medienökonomie, Band 2: Hörfunk und Fernsehen, Opladen.
- Huber, S. (2002): Medienmarketing, Krens.
- Karmasin, M. (1998): Medienökonomie als Theorie (massen-)medialer Kommunikation: Kommunikationsökonomie und Stakeholder Theorie, Graz/Wien.
- Karmasin, M. (2001): Das Medienunternehmen als kommunikationswissenschaftliches und ökonomisches Betrachtungsobjekt. Konturen einer Theorie der Medienunternehmung; in: Karmasin, M.; Knoche, M.; Winter, C. (Hrsg.): Medienwirtschaft und Gesellschaft I: Medienunternehmen und die Kommerzialisierung von Öffentlichkeit; Münster, S. 11-21.
- Karmasin, M./Winter, C. (Hrsg., 2002): Grundlagen des Medienmanagements, München.
- Keller, D. (2003): Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen, in: BDZV (Hrsg.): Zeitungen 2003, Berlin, S. 19-95.
- Kiefer, M. L. (2001): Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, München.

- König, M. (1997): Die Einführung des digitalen Fernsehens. Neue Probleme und Implikationen für den Wettbewerb und die Medienkonzentration, Baden-Baden.
- Koppelman, U. (2000): Beschaffungsmarketing, Berlin et al.
- Kotler, P./Bliemel, F. (2001): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, München.
- Lewin, K. (1951): Field Theory in the Social Science, New York.
- Meffert, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Meffert, H., Bruhn, M. (2003): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden.
- Melcher-Smejkal, I. (1992): Marketing im Zeitungsverlag: Ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Österreich, Wien.
- Müller-Hagedorn, L. (2002): Handelsmarketing, Stuttgart.
- o.V. (2001): Junge Zuschauer schalten „Big Brother“ ab, in: Die Welt, 13.02.2001.
- Pepels, W. (2001): Kommunikationsmanagement. Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation, Stuttgart.
- Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt, New York.
- Ricker, R. (2000): Medienrecht; in: Noelle-Neumann, E.; Schulz, W.; Wilke, J.: Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation, Frankfurt, S. 244-267.
- Schuster, J. (1995): Rundfunkmarketing: Entwicklung einer strategischen Marketingkonzeption für das öffentlich-rechtliche Fernsehen, Konstanz.
- Schuster, M./Weiß, M. (2001): Ecosystems – Ein neues Paradigma in der Medienindustrie; in: Vizjak, A., Ringlstetter, M. (Hrsg.): Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen. Trends, Business-Modelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, S. 109-121.

- Siebert, G. (2002): Medienmanagement als Marketingmanagement, in: Karmasin, M./Winter, C. (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements, Frankfurt, S. 173-196.
- Siebert, G. (2003): Medien Marken Management. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie, München.
- Sjurtz, I. (1996): Differenzierung durch Standardisierung. Unternehmensstrategien im Hörfunkmarkt, in: ZfO, 65. Jg., Nr. 6, S. 350-355.
- Sjurtz, I. (2002): Der Markt wird's schon richten!? Medienprodukte, Medienunternehmen und die Effizienz des Marktprozesses, Flensburg.
- Stock, M. (1996): Konzentrationskontrolle in Deutschland nach der Neufassung des Rundfunkstaatsvertrages, in: Stock, M. (Hrsg.): Medienmarkt und Meinungsmacht: zur Neuregelung der Konzentrationskontrolle in Deutschland und Großbritannien, Berlin et al., S. 1-78.
- Streng, I. (1996): Strategisches Marketing für Publikumszeitschriften, Frankfurt et al.
- Szyszka, P. (1997): Bedarf oder Bedrohung? Zur Frage der Beziehungen des Journalismus zur Öffentlichkeitsarbeit, in: Bentele, G.; Haller, M. (Hrsg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit, Konstanz, S. 209-224.
- Vizjak, A., Ringlstetter, M. (Hrsg., 2001), Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen. Trends, Business-Modelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- Weber, J. (1999): Das Verhältnis Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit. Eine Forschungsübersicht zu den Eckpunkten einer wiederentdeckten Diskussion, in: Rolke, L./ Wolff, V.: Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden, Opladen, S. 265-276.
- Wersig, G. (1997): Medien, Wirklichkeit und Virtualisierung; in: Bentele, G.; Haller, M. (Hrsg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit, Konstanz, S. 529-537.
- Wittkämper, G. W. (1996): Kommunikationspolitik – Eine Einführung; in: Wittkämper, G. W.; Kohl, A. (Hrsg.): Kommunikationspolitik – Einführung in die medienbezogene Politik; Darmstadt, S. 1-16.
- ZAW (Hrsg.) (2003): Werbung in Deutschland, Berlin.

Tobias Weigelt

Umweltbildung, Nachhaltigkeit und Umweltkommunikation – Ansätze einer Kommunikationsstrategie für kleine und mittlere Unternehmen

1 Einleitung

Seit Mitte der 1980er Jahre sind berufsspezifisch umweltbezogene Inhalte und Ziele in allen Ausbildungsordnungen, die für die betriebliche Berufsausbildung gelten, aufgenommen worden. Umweltschutz wird als ein wesentliches Element beruflicher Tätigkeit und Qualifikation angesehen. Bisher ist es jedoch noch nicht gelungen, die berufliche Umweltbildung in die betriebliche Alltagspraxis zu integrieren¹. Dieses gilt besonders für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Eine Möglichkeit zur Integration der Umweltbildung in die betriebliche Alltagspraxis wird in dem Konzept der Umweltkommunikation gesehen. Das Konzept der Umweltkommunikation steht im Zusammenhang mit der neuen Entwicklung in der sozialen Wahrnehmung und Verarbeitung von Umweltproblemen².

In diesem Beitrag soll zum einen das Konstrukt der Umweltkommunikation erläutert werden und zum anderen die Notwendigkeit von zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategien am Beispiel von KMU aufgezeigt werden. Dazu wird sich im zweiten Abschnitt dem Konstrukt der Umweltkommunikation sowohl aus der Perspektive der Umweltbildung als auch ausgehend von der Nachhaltigkeitsdebatte genähert. Dabei wird zu zeigen sein, dass die Umweltkommunikation sowohl in der Umweltbildung als auch bei der Verbreitung des Nachhaltigkeitsleitbildes einen hohen Stellenwert einnimmt. In einem weiteren Schritt wird verdeutlicht, dass die Interdependenzen zwischen der Umweltbildung, der Umweltkommunikation und dem Leitbild der Nachhaltigkeit so stark sind, dass diese Bereiche nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können. Dabei wird der Versuch unternom-

¹ Vgl. Härtel 2000, S. 25.

² Vgl. Kastrup et al. 2003, S. 18.

men, Möglichkeiten einer Verschränkung dieser drei Bereiche zu veranschaulichen. Anschließend wird im dritten Abschnitt gezeigt, dass die bisherigen Formen und Strategien der Umweltkommunikation wenig geeignet sind, die vielschichtigen Probleme sowohl in der Umweltbildung als auch bei der Verbreitung des Nachhaltigkeitsgedankens zu lösen. Ein wesentliches Defizit stellt dabei das Fehlen von zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategien dar. Dieses Defizit ist auch als ein entscheidendes Problem bei der Integration des Umweltschutzes in die KMU zu sehen. Der Artikel endet mit einem Ausblick, der Ansätze für die Entwicklung einer zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategie für KMU aufzeigt, durch die eine Integration des Umweltschutzes in die kommunikativen Strukturen der KMU ermöglicht werden könnte.

2 Die Zusammenhänge von Umweltbildung, Nachhaltigkeit und Umweltkommunikation

2.1 Umweltbildung

Das Hauptziel der Umweltbildung wird darin gesehen, die Menschen zu einem umweltbewussten Verhalten zu erziehen bzw. zu motivieren³. Die bisherigen Konzepte der Umweltbildung haben jedoch diesbezüglich nur wenig Wirkung gezeigt, was zu einem Wandel in der Umweltbildung seit Mitte der 1990er Jahre führte und dessen Prozess auch aktuell noch nicht abgeschlossen ist⁴. Das bisher unbefriedigende Ergebnis von Bildungsmaßnahmen im Umweltbereich lässt sich anhand von unterschiedlichen theoretischen Problembereichen der Umweltbildung verdeutlichen. Diese Problembereiche sind von den verschiedenen Ansätzen der Umweltbildung der 1980er Jahre allenfalls nur partiell berücksichtigt worden. Auch wenn die Probleme der Umweltbildung sehr vielseitig sind⁵, lassen sich die Gründe für diese Probleme anhand von zwei wesentlichen Punkten darstellen:

1. Der Versuch, anhand normativer Vorgaben, die mit „objektiven“ Erkenntnissen begründet werden, ein umweltgerechtes Verhalten durch eine auf einzelne Individuen ausgelegte Umweltbildung zu erreichen.

³ Vgl. z.B. Eulefeld et al. 1981.

⁴ Vgl. Kyburz-Graber 2001, S. 1.

⁵ Vgl. z.B. ebd., S. 4 ff.

2. Die Vorstellung, durch die Vermittlung von Wissen ein umweltgerechtes Verhalten auszulösen.

Diese beiden Punkte sind jedoch so wesentlich, dass die bisherige Praxis sowie die Zielsetzung der Umweltbildung grundsätzlich in Frage zu stellen sind⁶. Gerade bei der Zielsetzung stellt sich die Frage, ob es überhaupt die Aufgabe von Bildung sein kann/darf, das Verhalten der Lernenden zu steuern⁷. Bolscho & de Haan⁸ beschreiben zwei Möglichkeiten für den Umgang mit Umweltentwicklungen: „eine realistische und eine konstruktivistische“. Die realistische Sichtweise führt zu einer geschlossenen Sicht auf die Umweltprobleme, die die Gefahren in den Mittelpunkt stellt.⁹ Diese Sichtweise führte im Wesentlichen zu den heutigen Problemen der Umweltbildung. Der Konstruktivismus betont dagegen „eine prinzipielle Offenheit“ im Umgang mit Umweltproblemen und bietet damit den einzelnen Akteuren Chancen zur aktiven Mitgestaltung.¹⁰ Dies bedeutet, dass die Konstruktionen der Lernenden den „Kernpunkt des Lernens“ bilden.¹¹

Somit rücken Ansätze in den Fokus der Betrachtung, die nicht ökologische, sondern soziale Systeme als Ausgangspunkt nehmen. Hier bietet der Ansatz einer sozio-ökologischen Umweltbildung, wie ihn Kyburz-Graber & Högger¹² vertreten, einen Anknüpfungspunkt.

In ihrem Konzept einer sozio-ökologischen Umweltbildung gehen sie von zwei Annahmen aus:

- „Umweltprobleme und deren Lösung sind Probleme der Bewertung und somit Probleme der sozialen Konstruktion
- Lernen ist ein konstruktiver Prozess“¹³

Im Hinblick auf die o. g. Gründe für die Probleme der Umweltbildung haben diese Annahmen folgende Konsequenzen: Wird davon ausgegangen, dass Umweltprobleme nicht „objektiv“ gegeben sind, sondern erst durch die

⁶ Vgl. Gräsel 2003, S. 79.

⁷ Vgl. z.B. Heid 1992, S. 133.

⁸ Vgl. Bolscho/de Haan 2000.

⁹ Vgl. ebd., S. 9.

¹⁰ Vgl. ebd., S. 9.

¹¹ Vgl. ebd., S. 9.

¹² Vgl. Kyburz-Graber/Högger 2000, S. 124.

¹³ Kyburz-Graber/Högger 2000, S. 124.

Wahrnehmung der einzelnen Individuen und gesellschaftlichen Subsysteme erzeugt werden, stellt sich die Frage, ob und inwiefern es zu einem gesellschaftlichen Konsens in Bezug auf den Umgang mit der Umwelt kommen kann. Demnach gibt es nicht die Umweltprobleme und die Lösungen für Umweltprobleme, sondern „eine Vielzahl von Interessen, Wahrnehmungen, Werthaltungen, Handlungsmuster, Interpretationen und Rechtfertigungen prägen die gesellschaftlichen und individuellen Vorstellungen über Umweltprobleme und deren Lösungsmöglichkeiten“¹⁴. Wenn es jedoch nicht die Umweltprobleme und die Lösungen für die Umweltprobleme gibt, kann offensichtlich ein Konsens nur insofern gelingen, wenn die unterschiedlichen Wahrnehmungen in Bezug auf die Umwelt ausgetauscht werden und gemeinsam nach Lösungen gesucht wird. Dieser Austausch ist immer nur über Kommunikation möglich:

„Der einzige Ort, an dem Umwelt als Thema überhaupt erscheint, ist die gesellschaftliche Kommunikation, und ohne Verständnis dessen, was sich in der Gesellschaft tut, ist auch kein Umweltproblem zu verstehen.“¹⁵

Auch wenn es um die Diskrepanz von Wissen und Handeln geht, scheint die Kommunikation einen wichtigen Stellenwert einzunehmen. Hier kann gerade die Partizipation an sozialen Gesellschaften zu kontextualisiertem und anwendungsorientiertem Wissen führen. Diese Partizipation ist erst durch Kommunikation zwischen den Akteuren möglich.

Somit ist zur Überwindung der genannten Probleme im Bereich der Umweltbildung der Kommunikation eine besondere Bedeutung beizumessen. Bevor der Bereich der Umweltkommunikation näher beleuchtet wird, ist im nächsten Punkt zunächst auf das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung und die Probleme bei dessen Umsetzung einzugehen. Denn auch hier ist, wie sich zeigen wird, dem Bereich der Kommunikation eine besondere Bedeutung zuzuschreiben.

2.2 Das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung

Unter einer nachhaltigen Entwicklung wird eine Entwicklung verstanden, „die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künft-

¹⁴ Ebd., S. 125.

¹⁵ Kyburz-Graber et al. 2001, S. 237.

tige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können¹⁶. Damit ist untrennbar die Einsicht verbunden, dass die bestehenden Produktions- und Konsummuster, vor allem in den Industriestaaten, nicht mit den begrenzten Ressourcen unserer Erde vereinbar sind. Durch die Etablierung des Nachhaltigkeitsleitbildes in den 1990er Jahren hat eine neue Phase der Umweltpolitik begonnen.¹⁷ Diese Phase der Umweltpolitik zeichnet sich dadurch aus, dass sich seitdem die Vorsorge nicht nur auf Umweltaspekte konzentriert, sondern auch ökonomische, soziale und kulturelle Aspekte mit einbezieht¹⁸. Dieses begründet sich damit, dass das Thema Umwelt immer dann seine Anschlussfähigkeit verliert, wenn die umweltorientierten Maßnahmen Nachteile ökonomischer und gesellschaftlich-sozialer Art mit sich bringen. Dieses Problem wird von dem Nachhaltigkeitskonzept berücksichtigt, bei dem die ökologische Frage aus der Isolation herausgeholt wird¹⁹.

So wie das Nachhaltigkeitsleitbild zu einer Umorientierung in der Umweltpolitik führte, so sind auch die Forschungsfelder im Umweltbereich von dem Leitbild geprägt worden²⁰. Deutlich wird dieses beispielsweise an Konzepten in der Umweltbildung, die unter Titeln wie „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ erschienen²¹. Allerdings ergibt sich in Bezug auf das Leitbild der Nachhaltigkeit eine große Diskrepanz zwischen der Politik und Wissenschaft auf der einen Seite und der Gesellschaft auf der anderen Seite. Untersuchungen aus den letzten Jahren haben gezeigt, dass das Konzept der Nachhaltigkeit in der Gesellschaft nur sehr wenig verbreitet ist und es sich bei der Debatte über Nachhaltigkeit um eine Diskussion von Experten handelt, die nach den Ergebnissen von Preisendörfer in der Bevölkerung eher von den Jungen, den Gebildeten, den Besserverdienenden und den politisch Interessierten verfolgt und geführt wird²².

„Es kann also von einem klaren Kommunikations- und Diffusionsdefizit des Nachhaltigkeitsleitbildes gesprochen werden – und das bei ei-

¹⁶ Michelsen 1998, S. 44.

¹⁷ Vgl. Mierheim 2002, S. 1.

¹⁸ Vgl. Michelsen 1998, S. 44.

¹⁹ Vgl. Kyburz-Graber/Högger 2000, S. 126.

²⁰ Vgl. Lass/Reusswig 2001, S. 14.

²¹ Vgl. de Haan 1998.

²² Vgl. Preisendörfer 1999.

nem Konzept, das explizit auf der breiten Mitwirkung der Gesellschaft basiert und diese fordert.²³

Um diesem Defizit der fehlenden Implikation des Nachhaltigkeitsgedankens in die öffentliche Debatte entgegen zu wirken, wird die Umweltkommunikation zu einem bedeutenden Bestandteil der Umweltpolitik²⁴. Denn „geht es darum Mittel und Wege zu finden eine konkrete Umweltpolitikgestaltung fruchtbar zu machen, steht die Umweltkommunikation im Vordergrund des Interesses!“²⁵ Somit lässt sich zusammenfassend sagen, dass sowohl im Bereich der Umweltbildung als auch bei der Etablierung des Nachhaltigkeitsgedankens in der Bevölkerung der Umweltkommunikation eine besondere Relevanz zukommt.

2.3 Umweltkommunikation

In den Sozialwissenschaften gibt es bisher keine eindeutige Definition für den Begriff Umweltkommunikation²⁶. Die Schwierigkeit einer solchen Definition ist nicht zuletzt darin zu sehen, dass sich die Umweltkommunikation auf verschiedenste Handlungsfelder beziehen lässt, so z. B. auf Umweltbildung, Umweltpolitik oder Unternehmenspolitik. Umweltkommunikation kann demnach als eine Teilmenge der gesellschaftlichen Kommunikation verstanden werden, an denen ganz unterschiedliche Akteure, Gruppen und Institutionen beteiligt sind²⁷.

Grundsätzlicher Konsens besteht dahingehend, dass Umweltkommunikation als ein Prozess verstanden wird, der über die einfache Vermittlung von Umweltaspekten hinausgeht. So wird besonders in der Soziologie und Pädagogik ein Begriff der Umweltkommunikation verwendet, der jegliche Thematisierungen umfasst, die sich auf Umweltzustände, Umweltentwicklungen sowie umweltpolitische Fragestellungen jeder Art beziehen²⁸.

²³ Lass/Reusswig 2001, S. 14.

²⁴ Vgl. Mierheim 2002, S. 1.

²⁵ Ebd., S. 2.

²⁶ Vgl. Michelsen 1999, S. 3.

²⁷ Vgl. Brillung/Kleber 1999, 266.

²⁸ Vgl. Wehrspaun/Wehrspaun 1998, S. 41.

Das Konstrukt der Umweltkommunikation ist somit ein schwer greifbares „komplexes, eigendynamisches Geschehen innerhalb unserer Gesellschaft“²⁹. Mit Umweltkommunikation ist der gesamte Kontext gemeint, „in dessen Rahmen in einer Gesellschaft über umweltrelevante Sachverhalte debattiert, theoretisiert oder einfach nur so (daher-)geredet wird“³⁰. Demnach ist zunächst kein bestimmter Anspruch in Hinsicht auf die Qualität der Umweltkommunikation gestellt. Umweltkommunikation lässt sich dabei weder auf Konsens noch auf Konflikt festlegen, „sondern kann als der Ort oder die Instanz verstanden werden, in der sich beides herauskristallisiert“³¹. Dabei wird die Umweltkommunikation im Gegensatz zum Ordnungsrecht als ein weiches Instrument der Umweltpolitik eingestuft.³²

Die Umweltkommunikation aus wissenschaftlicher Perspektive nimmt jedoch nicht nur einen deskriptiven Charakter ein, sondern es werden auch Fragen untersucht, „ob und in welcher Weise Themen Gegenstand von gesellschaftlicher Kommunikation werden“.³³

2.4 Verschränkung von Umweltbildung, Nachhaltigkeit und Umweltkommunikation

Im Folgenden sollen die Bereiche Umweltbildung, Umweltkommunikation und das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung sinnvoll miteinander verschränkt werden. Bevor allerdings eine Verschränkung dieser Begriffe möglich ist, muss zunächst geklärt sein, aus welcher Perspektive sich diesen drei Bereichen genähert wird. Wird der Ausgangspunkt in dem Konzept einer nachhaltigen Entwicklung gesehen, ist die Umweltkommunikation sowie die Umweltbildung ein Instrument zur Verbreitung dieses Gedankens. Wählt man die Umweltkommunikation als Grundlage, so ist das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung lediglich eines von mehreren inhaltlichen Aspekten der Umweltkommunikation und die Umweltbildung ist ein Handlungsfeld von vielen, in dem Umweltkommunikation zum Gegenstand wird. Eine dritte Möglichkeit besteht darin, die Umweltbildung als Basis zu wählen. Aus dieser Perspektive soll im Folgenden der Versuch einer Verschränkung

²⁹ Vgl. Michelsen 1999, S. 3.

³⁰ Wehrspaun/Wehrspaun 1998, S. 41.

³¹ Lass/Reusswig 2001, S. 19.

³² Vgl. Mierheim 2002, S. 11.

³³ Brillling/Kleber 1999, S. 266.

der drei Begriffe aufgezeigt werden, wobei ein Schwerpunkt auf das Verhältnis von Umweltbildung und Umweltkommunikation gelegt wird.

Es gibt im Wesentlichen zwei Entwicklungslinien, die zu beobachten sind. Zum einen die Entwicklung von der Umweltbildung zur Umweltkommunikation³⁴ und zum anderen die Entwicklung von der Umweltbildung zu einer Bildung für nachhaltige Entwicklung³⁵.

Diese zwei Linien begründen sich mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. So wird bei der Wahl des Begriffs „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ der Schwerpunkt auf die thematischen Inhalte der Umweltbildung gelegt. Es soll verdeutlicht werden, dass das Thema Umwelt nicht unabhängig von ökonomischen und sozialen Aspekten behandelt werden kann und der Begriff der Umweltbildung um diese Dimensionen zu erweitern wäre. Wird der Begriff Umweltkommunikation gewählt, steht die neue Entwicklung in der sozialen Wahrnehmung und Verarbeitung von Umweltproblemen im Zentrum. Hier geht es unter anderem darum, wie Umweltthemen zur Sprache kommen und Lösungsstrategien praktisch verhandelt werden³⁶. Kuckartz beschreibt diese Entwicklungslinien auch als inneren und äußeren „Shift“ der Umweltbildung. Der innere „Shift“ lässt sich demnach „beschreiben als Wechsel zu einem neuen Paradigma: der Bildung für Nachhaltigkeit“. Der externe „Shift“ behandelt den Aspekt der Kommunikation.³⁷

Hier wird dafür plädiert, an dem Begriff der Umweltbildung festzuhalten. Es wird zwar berücksichtigt, dass die Umweltbildung inhaltlich seit Mitte der 1990er Jahre durch das Konzept der Nachhaltigkeit geprägt wird und die Umweltkommunikation als Medium von Umweltbildung einen höheren Stellenwert als früher einnimmt. Dies begründet jedoch nicht zwangsläufig, dass diese Entwicklungen den Begriff Umweltbildung grundsätzlich in Frage stellen³⁸. So ist das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung im Bereich der Umweltbildung eher als ein Diskussions- und Handlungsrahmen zu sehen, dem es aber bisher noch an einer konkreten Umsetzung und Ausgestaltung fehlt. Weiterhin besteht die Gefahr, dass durch eine zu starke Fokussierung auf den

³⁴ Vgl. Kastrop et al. 2003, S. 18.

³⁵ Vgl. de Haan 1998.

³⁶ Vgl. Kastrop et al. 2003, S. 18.

³⁷ Vgl. Kuckartz 1999, S. 1.

³⁸ Vgl. z. B. Becker 2001, S. 267 ff.

Begriff der Nachhaltigkeit, der Umweltaspekt im Verhältnis zu den sozialen und wirtschaftlichen Aspekten an Bedeutung verliert³⁹.

Die Umweltkommunikation ist ein Konstrukt, das seit Mitte der 1990er Jahre an Relevanz gewann. Berücksichtigt werden muss allerdings, dass auch zuvor die Umweltbildung nur durch Kommunikationsprozesse existieren konnte. Das Verhältnis von Umweltbildung und Umweltkommunikation lässt sich mit dem Verhältnis von Schall und Trägermedium vergleichen. So wie sich der Schall nur mit Hilfe eines Trägermediums (Luft, Wasser usw.) ausbreiten kann, so ist die Verbreitung von Umweltbildung an Kommunikationsprozessen gebunden.

Die Konzepte der Umweltbildung können aus dieser Perspektive als Suche nach Transferleistungen zwischen den spezialisierten Teilsystemen Umwelt- und Naturschutz und anderen gesellschaftlichen Subsystemen verstanden werden. D. h., die Umweltbildung versucht Konzepte zu schaffen, bei denen Kommunikationsstrukturen gewählt werden, die die Gesellschaft zum Umdenken bewegen. Somit handelt es sich bei Umweltbildung, wie auch bei anderen Bildungsprozessen, um einen kommunikativen Lernprozess, „in deren Verlauf vorrangige Einstellungen und Wahrnehmungsmuster zur Umwelt und Natur bewusst gemacht und durch Verknüpfungen erweitert oder fundiert werden“⁴⁰. Diese kommunikativen Lernprozesse können in unterschiedlichsten Kontexten vollzogen werden. Umweltbildung ist somit nicht an Institutionen gebunden, die durch eine klassische Rollenverteilung von Lehrenden und Lernenden geprägt ist. In Anlehnung an Fihlo können alle kommunikativen Prozesse zur Umweltbildung gezählt werden, die durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet sind:

- „raising awareness;
- acquiring new perspectives, values, knowledge and skills; and
- formal and informal processes leading to changed behaviour in support of sustainable environment“⁴¹

³⁹ Vgl. Becker 2001, S. 267.

⁴⁰ Kyburz-Graber/Högger 2000, S. 216.

⁴¹ Fihlo 2000, S. 13.

3 Strategien und Barrieren der Umweltkommunikation

3.1 Strategien der Umweltkommunikation

Bis in die 1990er Jahre wurde in den verschiedenen Handlungsfeldern der Umweltkommunikation, wie z. B. in der Umweltbildung, Umweltberatung und im Umweltjournalismus, zum Teil eine Kommunikationsweise bevorzugt, bei der die Zukunft in Szenarien beschrieben wurde, die bei der Bevölkerung Betroffenheit auslösen sollte⁴². Der Ablauf dieses Modells der Umweltkommunikation, das besonders in den 1980er Jahren dazu führte, dass das Umweltthema einen bedeutenden Stellenwert in der politischen Diskussion auslöste, lässt sich in Anlehnung an Kuckartz⁴³ folgendermaßen beschreiben: Auslöser dieser Art der Umweltkommunikation war oftmals in der Form einer Katastrophenmeldung zu sehen. Bei dieser Meldung wurden zumeist neben den Verantwortlichen für diese Katastrophe auch die Konsequenzen für die Betroffenen aufgezeigt, was eine direkte oder indirekte Betroffenheit bei der Bevölkerung auslösen sollte. Diese Betroffenheit der Bevölkerung erzeugte Druck auf Regierung, Staat und Verwaltung, neue Regelungen und Gesetze zu schaffen, um zukünftig das Risiko dieser Katastrophen zu minimieren⁴⁴.

„Protestakteure und Wirtschaftsakteure folgten dem einfachen Freund-Feind-Schema, und die politischen Akteure orientierten sich je nach ideologischer Neigung innerhalb dieses Schemas.“⁴⁵

Diese Kommunikationsweise hat sich jedoch nicht für alle Umweltbereiche als effektiv erwiesen. Denn zum einen wirkte diese Art der Kommunikation zum Teil bevormundend auf die Adressaten und bewirkte dadurch eher eine gegenteilige Reaktion. Zum anderen wurden dadurch Teile der Bevölkerung eher gehemmt als zum Handeln ermutigt, da die Darstellung von scheinbar nicht mehr abzuwendenden Katastrophen das Handeln des Einzelnen nicht mehr als relevant erscheinen ließ.⁴⁶

⁴² Vgl. Michelsen 1999, S. 37.

⁴³ Vgl. Kuckartz 1999.

⁴⁴ Vgl. ebd., S. 6.

⁴⁵ Brand/Eder/Poferl 1997, S. 29.

⁴⁶ Vgl. Michelsen 1999, S. 37f.

Die Abkehr von dem traditionellen Modell der Umweltkommunikation ging einher mit der Entwicklung, die aufgrund des Nachhaltigkeitsleitbildes einsetzte. Seither wird die Politik auf der Ebene von Regionen, Kommunen usw., die das Konzept der „Nachhaltigen Entwicklung“ aufnehmen und umzusetzen versuchen, stärker berücksichtigt⁴⁷. So wurde erkannt, dass es sehr wichtig ist, den unterschiedlichen Akteuren Raum und Zeit für Kommunikation und Konsensfindung zu geben, damit eine gemeinsame Sprache gefunden werden kann, um gemeinsam komplexe Problemlösungen im Umweltbereich zu finden. Dabei ist es letztendlich unerheblich, ob es sich beispielsweise um Maßnahmen der Umweltbildung, der Schaffung von Kooperationen für Dienstleistungen oder um das gemeinsame Finden von Lösungen für umweltfreundliche Beschaffung und Entsorgung handelt. Umweltkommunikation wird dabei als Transmissionsriemen zwischen gesellschaftlichen Verhaltensweisen und umweltrelevanten (naturwissenschaftlichen) Tatbeständen gesehen.

In diesem Kontext wird auch von einer „Normalisierung der Umweltdiskussion“ gesprochen. Diese Normalisierung kann mit dem Rückgang an Umweltkatastrophen, wie sie beispielsweise im Zusammenhang mit Tschernobyl zu sehen sind, erklärt werden⁴⁸. Das typische Gut-Böse-Schema mit einer polarisierten Kommunikation, „in dem apokalyptische Visionen auf der einen und Fortschrittseuphorie auf der anderen Seite einander entgegenstanden“⁴⁹, ist aufgehoben. Umweltschutz ist als Thema in der Gesellschaft akzeptiert und bietet somit den Raum für Differenzkonstruktionen⁵⁰.

Allerdings hat das Thema Umwelt dadurch an Eindeutigkeit verloren und ist in den Medien weit weniger präsent als in den 1980er Jahren. „Die Thematiken von Massenarbeitslosigkeit, Krieg und Frieden, soziale Sicherung und Integration von ausländischen Mitbürgern haben dem Thema Umwelt inzwischen den Rang abgelassen.“⁵¹ Gerade für komplexe Umweltthemen, „die vielschichtig sind und sich nicht nach schlichten ‚Schwarz-weiss-‘ oder ‚Gut-böse‘-Mustern einordnen lassen“⁵², ist immer weniger Platz. Auch die

⁴⁷ Vgl. Michelsen 1999, S. 38.

⁴⁸ Vgl. Vogel 2000, S. 5.

⁴⁹ Brand/Eder/Poferl 1997, S. 29.

⁵⁰ Vgl. Brand/Eder/Poferl 1997, S. 30.

⁵¹ Vogel 2000, S. 5.

⁵² Klenner/Schimmelpfennig/Schreiber 2001, S. 303.

Etablierung des Umweltschutzes in eine Vielzahl von Institutionen sorgte dafür, dass das Thema „den Hauch von Avantgardismus, der Ökologie auch im symbolischen Raum der Lebensstile attraktiv machte, verlor“⁵³.

So ist das Thema Umwelt zwar vor allem aufgrund der Entpolarisierung in den letzten Jahren durchaus in vielen Bereichen anschlussfähiger geworden. Es hat jedoch gerade durch diese Entpolarisierung an Attraktivität verloren und ist deshalb in vielen Bereichen, vor allem in den Medien, in den Hintergrund getreten. Weiterhin ist bisher keine systematische Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Gesellschaft gelungen. Im Folgenden sollen die Barrieren aufgearbeitet werden, die bisher der Verbreitung des Nachhaltigkeitsleitbildes im Wege stehen.

3.2 Barrieren bei der Kommunikation von Nachhaltigkeit

Ein wesentliches Dilemma in der Verbreitung des Nachhaltigkeitsgedankens ist darin zu sehen, dass sich einerseits in den letzten Jahren ein beträchtlicher Wissensbestand in der Umweltforschung entwickelt hat. In fast allen Sozialwissenschaften sind Teildisziplinen entstanden, die sich mit der Untersuchung „sozial erzeugter ökologischer Probleme“ und den Reaktionen der Gesellschaft auf diese Probleme beschäftigen. Andererseits besteht ein gesamtgesellschaftliches Kommunikationsdefizit, besonders zwischen Umweltforschung, Umweltpolitik und der breiten Öffentlichkeit⁵⁴.

Im Folgenden sollen die wesentlichen Ursachen dafür aufgezeigt werden, warum bislang die „öffentlichkeitsorientierten Kommunikationsanstrengungen“, die im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsstrategie durchgeführt wurden, bislang sehr begrenzte Wirkungen gezeigt haben. Die wesentlichen Gründe dafür lassen sich in Anlehnung an Karmanski⁵⁵ anhand von fünf Punkten verdeutlichen:

1. *Fehlende Attraktivität des Wortes „Nachhaltigkeit“ und dessen begriffliche Auflösung in fast allen Wissensbereichen*

Durch die Verankerung der Bereiche, Umwelt, Wirtschaft und Soziales ist das Thema Umweltschutz zwar in vielen Bereichen resonanzfähiger gewor-

⁵³ Götz/Jahn/Schramm 2001, S. 286.

⁵⁴ Vgl. Karmanski 2002, S. 8.

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 71 ff.

den. Durch den Anspruch einer „gleichberechtigten Verknüpfung der drei Säulen und die zusätzliche Überfrachtung des Nachhaltigkeitskonzepts mit einer Vielzahl weiterer Reformthemen“⁵⁶ ist jedoch auch eine „Hyperkomplexität“ entstanden, die kaum noch von der breiten Öffentlichkeit zu verstehen ist. Der Begriff ist somit zu allgemein und zu abstrakt, um symbolisierungs- und mobilisierungsfähig zu sein.

2. *Fehlende einvernehmliche Interpretation des Nachhaltigkeitsleitbildes*

In den Interpretationen des Nachhaltigkeitsbegriffs gibt es eine Vielzahl von Dissenspunkten, z. B. bei der Gewichtung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte nachhaltiger Entwicklung, bei der Einschätzung, inwiefern natürliches Kapital durch technischen Fortschritt ersetzt werden kann usw.⁵⁷.

3. *Vielzahl von unterschiedlichen Handlungsstrategien*

Dadurch, dass das Nachhaltigkeitsleitbild so unterschiedlich interpretiert wird, resultieren daraus sehr kontroverse Handlungsstrategien.

4. *Hohe Anzahl unterschiedlicher umweltrelevanter Sektoren*

Die Kommunikation des Nachhaltigkeitsleitbildes wird erheblich durch die hohe Anzahl gesellschaftlicher Zielgruppen erschwert. Diese Zielgruppen sind verschiedenen Verursacherbereichen zuzuordnen und in ganz unterschiedlicher Art und Weise an dem Entstehen von Umweltproblemen beteiligt. Bisher ist eine ausdifferenzierte, zielgruppenspezifische Sensibilisierung dieser Akteure anhand von geeigneten Kommunikationsstrategien nicht gelungen. Diese Kommunikationsstrategien sind aber als Ausgangspunkt für die „Entwicklung sektoraler Umweltstrategien im Sinne der Politikintegration“ notwendig, denn nur so können die Umweltprobleme in einem ausreichenden Maß verdeutlicht werden und das Interesse der Akteure wecken⁵⁸.

5. *Unkoordinierte Vielfalt von Kommunikationsstrategien*

Die bislang entwickelten Kommunikationsstrategien enthalten zwar eine Vielzahl an geeigneten Elementen, um den Nachhaltigkeitsgedanken zu ver-

⁵⁶ Karmanski 2002, S. 70.

⁵⁷ Vgl. ebd., S. 70.

⁵⁸ Vgl. ebd., S. 72.

mitteln. Da sie aber wenig koordiniert und nicht zielgruppenspezifisch nebeneinander koexistieren, ist deren Wirkung eher als gering einzuschätzen⁵⁹.

4 Ausblick

Aus der oben geschilderten Situation wird deutlich, dass es nicht die Kommunikationsstrategie zur Verbreitung des Nachhaltigkeitsgedanken zu geben scheint. Um das Leitbild der Nachhaltigkeit einschließlich ihrer umweltrelevanten Aspekte in den verschiedenen gesellschaftlichen Systemen zu kommunizieren, ist es wichtig, dass die Inhalte und Formen der Kommunikation in den entsprechenden gesellschaftlichen Systemen resonanzfähig sind. So kam Karmanski zu dem Ergebnis, dass „sozialwissenschaftliche Forschung zum Themenfeld Nachhaltigkeit und Umweltkommunikation durchweg noch nicht einen solchen Formierungsgrad ausweist, dass sich daraus bereits empirisch gestützte und theoretisch abgesicherte Kommunikationsstrategien einfach übernehmen ließen“⁶⁰. So bedarf es einer differenzierten Auseinandersetzung der „Wirkungszusammenhänge, Determinanten und Erfolgsbedingungen“, die diesen Kommunikationsprozessen zu Grunde liegen⁶¹. Als Voraussetzung für eine zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategie müsste demnach eine systematische Analyse des Kommunikationsverhaltens und Wissensbedarfs dieser gesellschaftlichen Akteure erfolgen.

„Sinnvoll wäre es hierbei, wenn systematisch aufbereitetes Wissen der empirischen Sozialforschung über Adressaten von Informations- und Kommunikationsstrategien für alle umweltrelevanten Handlungsfelder bereitgestellt würde.“⁶²

Am konkreten Beispiel der KMU könnte die Entwicklung einer zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategie sowohl auf einer theoretischen Vorarbeit als auch auf empirischen Daten basieren. Wesentlich scheint in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, dass Umweltkommunikation nur in bestimmten Themenfeldern gelingen kann. Somit benötigt die Umweltkommunikation eine „inhaltliche Neuorientierung, eine Öffnung gegenüber anderen

⁵⁹ Vgl. ebd., S. 73.

⁶⁰ Karmanski 2002, S. 76.

⁶¹ Vgl. ebd., S. 76.

⁶² Vgl. Karmanski 2002, S. 76.

gesellschaftlichen Thematiken und Handlungsfeldern“⁶³. Für KMU wird diese „inhaltliche Neuorientierung“ eng mit unternehmensspezifischen Auslösern, Strategien, organisatorischen und marktlichen Kontexten und der umweltbezogenen Unternehmenskommunikation zusammenhängen müssen. Eine wesentliche Aufgabe wird darin bestehen, Umweltthemen aus dem „Fernbereich“ der Nachhaltigkeit herauszulösen und in die ökonomische Sprache der Preise, der Kosten und des Nutzens zu überführen, damit sie vor Ort mit den Betroffenen verhandelt werden können.

Eine Kommunikationsstrategie für KMU müsste in Anlehnung an Karmanski (mindestens) folgende Elemente enthalten:

- „Inhalte (Welche „Botschaften“ sollen kommuniziert werden?),
- Kommunikationsziele (Was soll mit der Kommunikation erreicht werden?),
- Zielgruppen/Adressaten (Wer soll mit den Inhalten/„Botschaften“ erreicht werden?),
- Vermittler (Wer soll die Inhalte an die Zielgruppen vermitteln?),
- Kommunikationsmaßnahmen und –instrumente (In welchen Formen soll die Kommunikation stattfinden, welche Praktiken sollen eingesetzt werden?).“⁶⁴

Um diese Fragen in geeigneter Form zu beantworten, ist es von besonderer Bedeutung die kommunikativen Strukturen der Unternehmen als auch die kommunikativen Netzwerke, in denen sich die KMU befinden, zu analysieren. Erst wenn diese in ausreichender Form bekannt sind, können auch Anknüpfungspunkte für Umweltkommunikation aufgezeigt werden.

Weiterhin lassen sich an dieser Stelle aus einer systemtheoretisch-konstruktivistischen Sichtweise bereits zwei Handlungsempfehlungen formulieren, die als hilfreich erscheinen, damit das Thema Umweltschutz auch in KMU resonanzfähig sein kann:

Zum einen müssen die Unternehmen zunächst eine verstärkte Beobachtungsfähigkeit sich selbst gegenüber entwickeln. Nur so können sie ihr eigenes Reden und Handeln erkennen. Eine Möglichkeit dieser Beobachtung besteht

⁶³ Vogel 2000, S.6.

⁶⁴ Karmanski 2002, S. 64.

darin, dass Unternehmen beobachten, wie andere Systeme das jeweilige Unternehmen in Bezug auf Umweltschutzaspekte beobachten und welche Konsequenzen diese Systeme aus dem Verhalten des Unternehmens ziehen. Die Entwicklung der Beobachtungsfähigkeit schließt aber auch ein, dass sie ihre eigene grenzüberschreitende Kommunikation reflektieren. Grenzüberschreitende Kommunikation wird nämlich allein schon dadurch ausgelöst, dass die Mitglieder von Betrieben zumeist auch eine Mitgliedschaft in anderen sozialen Systemen haben und ihre in jenen Systemen entwickelten Sichtweisen und Wertungen in das betriebliche System zu integrieren versuchen. Voraussetzung für das Lernen aus Beobachtungen ist daher die Rekursivität der Kommunikationsbeziehung im sozialen System selbst unter Einschluss der grenzüberschreitenden Kommunikation. Diese rekursive Kommunikationsbeziehung wird nur aufrechterhalten, wenn die Kommunikationspartner die Kontinuität des Kommunikationsprozesses durch Anschlussfähigkeit der kommunizierten Themen und Inhalte gewährleisten.⁶⁵

Zum anderen wird eine dauerhafte Rekursivität von Kommunikation dadurch stabilisiert und weiterentwickelt, indem die Unternehmen in sozialen Netzwerken mit anderen sozialen Einheiten und Systemen kommunizieren. Ein soziales Netzwerk wird aber verstanden als ein Netzwerk, dass nicht nur strukturell definiert und institutionalisiert, sondern aufgrund von Kommunikationslinien der beteiligten Akteure auch tatsächlich erzeugt wird.

Literatur

- Becker, G. (2001): Urbane Umweltbildung im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung. Theoretische Grundlagen und schulische Perspektiven, Opladen.
- Bolscho, D./de Haan, G. (2000): Einführung, in: Bolscho, D./de Haan, G. (Hrsg.): Konstruktivismus und Umweltbildung, Opladen, S. 7-10.
- Brand, K./Eder, K./Poferl, A. (1997): Ökologische Kommunikation in Deutschland, Opladen.

⁶⁵ Vgl. Mesterharm 2001, S. 261.

- Brilling, O./Walter, L. F. (1999): Umweltkommunikation, in: Brilling, O./Kleber, E. W. (Hrsg.): Handwörterbuch Umweltbildung, Hohengehren, S. 266.
- Eulefeld, G. et al. (1981) : Ökologie und Umwelterziehung. Ein didaktisches Konzept, Stuttgart.
- Fihlo, W. L. (2000): Communicat sustainability: Some international considerations and challenges, in: Fihlo, W. L. (Eds): Communicating sustainability, Frankfurt a. M., pp. 11-24.
- Götz, K./Jahn, T./Schramm, E. (2001): Komplexe Vermittlung. Umweltkommunikation in sozial-ökologischer Perspektive, in: Umweltbundesamt (Hrsg.): Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsbildes in der Umweltkommunikation: Chancen, Barrieren und Potenziale der Sozialwissenschaften, Berlin, S. 281-302.
- Gräsel, C. (2003): Warum Bildung für Nachhaltigkeit trotz allem innovativ ist. Oder: Von trägem Wissen, fehlendem Nutzen und anderen Hindernissen der Umweltbildung, in: Goglin, C./Tippelt, R. (Hrsg): Innovation durch Bildung. Beiträge zum 18. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, Opladen, S. 77-87.
- Haan, G. de (1998): Von der Umweltbildung zur Bildung für Nachhaltigkeit: Perspektiven für den Sachunterricht, Berlin.
- Härtel, M. (2000): Umweltgerechte Berufsbildung – Innovationstransfer in der beruflichen Bildung, in: Härtel, M./Stockmann, R./Gaus, H. (Hrsg.): Berufliche Umweltbildung und Umweltberatung – Grundlagen, Konzepte und Wirkungsmessung, Bielefeld, S. 24-35.
- Heid, H. (1992): Ökologie als Bildungsfrage? In: Benner, R. et al. (Hrsg.): Zeitschrift für Pädagogik 38, S. 113-138.
- Karmanski, A. (2002): Integration des sozialwissenschaftlichen Wissens in die Umweltkommunikation. Verbesserung des Wissenstranfers zwischen den Sozialwissenschaften und den umweltpolitischen Akteuren, Berlin.
- Kastrup, J. et al. (2003): Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung. Zwischenbilanz eines Forschungsprojekts, Hamburg.
- Klenner, K./Schimmelpfennig, W./Schreiber, H. (2001): Informationsvermittlung in der Informationsgesellschaft als neue Herausforderung, in Umweltbundesamt (Hrsg.): Perspektiven für die Verankerung des

Nachhaltigkeitsbildes in der Umweltkommunikation: Chancen, Barrieren und Potenziale der Sozialwissenschaften, Berlin, S. 303-323.

- Kuckartz, U. (1999): Umweltbildung und Umweltkommunikation in der Mediengesellschaft im Wandel, Internet, <http://www.staff.uni-marburg.de/~kuckartz/download/vtviennaw.pdf>, Zugriff: 13.09.2003.
- Kyburz-Graber, R et al. (2001): Umweltbildung im 20. Jahrhundert. Anfänge, Gegenwartsprobleme, Perspektiven, in Schleicher, K. (Hrsg.): Umwelt, Bildung, Forschung, Band 7, New York.
- Kyburz-Graber, R./Högger, D. (2000): Sozio-ökologische Umweltbildung aus konstruktivistischer Sicht, in: Bolscho, D./de Haan, G. (Hrsg.): Konstruktivismus und Umweltbildung. Schriftenreihe „Ökologie und Erziehungswissenschaft“ der Kommission „Umweltbildung“ der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, Band 6, Opladen, S. 123-146.
- Lass, W./Reusswig, F. (2001): Nachhaltigkeit und Umweltkommunikation. Ein Forschungsprojekt auf der Suche nach sozialwissenschaftlichen Perspektiven, in Umweltbundesamt (Hrsg.): Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsbildes: in der Umweltkommunikation: Chancen, Barrieren und Potenziale der Sozialwissenschaften, Berlin, S. 13-36.
- Mesterharm, M. (2001): Ökologische Kommunikation von Unternehmen: Theoretische Grundlagen und empirische Analyse der Umweltkommunikation am Beispiel der Automobilindustrie, Marburg.
- Michelsen, G. (1998): Umweltbildung und Agenda 21, in: Beyersdorf, M. et al. (Hrsg.): Umweltbildung. Theoretische Konzepte, empirische Erkenntnisse, praktische Erfahrungen, Neuwied, S. 41-47.
- Michelsen, G. (1999): Neue Herausforderungen für die Umweltkommunikation, in: Michelsen, G. et al. (Hrsg.): Umweltkommunikation – eine theoretische und praktische Annäherung, Lüneburg, S. 37-39.
- Mierheim, H. (2002): Der neue Stellenwert der Umweltkommunikation in der Umweltpolitik, in: Umweltbundesamt (Hrsg.): Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsbildes in der Umweltkommunikation: Chancen, Barrieren und Potenziale der Sozialwissenschaften, Berlin, S. 1-12.

- Preisendörfer, P. (1999): Umwelteinstellungen und Umweltverhalten in Deutschland. Empirische Befunde und Analysen auf der Grundlage der Bevölkerungsumfragen „Umweltbewusstsein in Deutschland 1991-1998“, Opladen.
- Vogel, A. (2000): Umweltkommunikation als gesellschaftliche Aufgabe, in: Grewer, A. et al. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung in Großschutzgebieten, Berlin, S. 13-17.
- Wehrspaun, M./Wehrspaun, C. (1998): Die Bedeutung der Umweltkommunikation für die Förderung eines Nachhaltigkeits-Bewusstseins, in: Wirtschaft & Umwelt e. V. (Hrsg.): Umweltsensibilisierung – Gefahr erkannt, Gefahr gebannt? Münster, S. 39-92.

Information – Wissen – Kompetenz

Jörg Hammermeister

Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen.

John Naisbitt, 1929

Bedeutung, Konzeption und Umsetzung eines Wissensmanagements für Consumer Insights im intelligenten Unternehmen – Am Beispiel der Kraft Foods Deutschland GmbH

1 Einleitung und Problemstellung

Die Struktur der Unternehmensumwelt ist ungleich komplexer als noch vor ein paar Jahren.¹ Die wachsende Internationalisierung der Märkte, die Globalisierung der Unternehmenstätigkeit und die Liberalisierung des Welthandels führen zu einer Verschärfung des Wettbewerbs, einer Erhöhung des Komplexitätsgrads unternehmerischer Entscheidungen, bedingen kürzere Produktlebenszyklen und den Zwang zu immer häufigeren Produktinnovationen.² Insbesondere die Nahrungsmittelindustrie ist durch Preiskampf und von Herausforderungen durch Zunahme von Handelsmarken (Polarisierung) geprägt. Gleichzeitig kommt es durch die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer drastischen Veränderung von Unternehmensprozessen und -strukturen.³ „Internet“, „Intranet“, „Extranet“ und

¹ Vgl. Rehäuser/Krcmar 1996, S. 9 u. Probst/Raub/Romhardt 1998, S. 21.

² Vgl. Hildmann/Vossebein 1994, S. 51; Quinn 1995, S. 21; Bertels 1996, S. 36; Bullinger u.a. 1998, S. 7; Loos 1998, S. 30; Pawlowsky 1998, S. 10; Ganz/Hermann 1999, S. 5; Kurtzke/Popp 1999, S. 8; Siefen 1999; Weggemann 1999, S. 16f. u. Zahn/Foschiani/Tilebein 2000, S. 243.

³ Vgl. Borghoff/Pareschi 1998, S. 3; Westkämper 1998, S. 137; Holländer 1999, S. 117; Ratzek/Zwicker 1999, S. 340ff. u. Schön 1999, S. 49.

„E-Commerce“ sind nur einige Schlagwörter im Zusammenhang mit dem vermehrten Aufbau globaler Netzwerke und der permanenten Ausweitung ihrer Nutzungsmöglichkeiten.

Auch in der Gesellschaft vollzieht sich gegenwärtig ein Wandel, der sich mit dem Übergang von einer Industrie- zu einer *Wissensgesellschaft* umschreiben lässt.⁴ Die originären Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden werden dabei um den *Faktor Wissen* ergänzt, teilweise ersetzt.⁵ Während früher reale Güter den Wert eines Unternehmens ausmachten, beispielsweise Grundstücke, Gebäude, Maschinen etc., bestimmen heute Eigenschaften wie Kreativität, kontinuierliche Lernfähigkeit, die Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter oder die Fähigkeit, Bedürfnisse aktueller und potenzieller Konsumenten zu erkennen, den Erfolg eines Unternehmens.⁶ „Nicht mehr das sachliche Anlagevermögen, sondern die sogenannten unsichtbaren Aktiva stellen den Reichtum dieser Unternehmen dar.“⁷ Das zeigt die Bewertung erfolgreicher wissensintensiver Unternehmen an der Börse, wie z.B. der Softwareanbieter Microsoft, der weit höher bewertet wird als die Industriegiganten Boeing oder Kodak.⁸

Entscheidend ist demnach, *Wissen als strategische Ressource in Geschäftsprozessen* zu nutzen, um am Markt erfolgreich und langfristig bestehen zu können. Wissen wird somit zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.⁹

Parallel zur Wissensmanagementdiskussion sind in den letzten Jahren eine Vielzahl von Beiträgen zur derzeitigen und zukünftigen *Rolle der betrieblichen Marktforschung im internen Geschäftsprozess zum Marketing* erschienen (s. dazu auch Abb. 1).¹⁰ In diesem Zusammenhang wird eine abnehmende Bedeutung der traditionellen Marktforschung einhergehend mit einem Stellenabbau befürchtet, wobei auch eine Übernahme ihrer Tätigkeiten entweder durch das Marketing oder durch Marktforschungsinstitute für

⁴ Vgl. Grabowski u.a. 1995, S. 111; Bullinger/Wörner/Prieto 1997, S. 5; Buscher 1997, S. 18; Mandl/Reinmann-Rothmeier 1997, S. 13; Wendt 1998, S. 21; Wilke 1998b, S. 161 u. Kurtzke/Popp 1999, S. VII.

⁵ Vgl. Hill 1997, S. 12; Toedtmann 1997, S. 64; Eckardt/Plath 1998, S. 7 u. Klemm 1999, S. 18.

⁶ Vgl. Habel 1997, S. 18 u. Naumann 1999, S. 48.

⁷ Pawlowsky 1998, S. 12.

⁸ Vgl. Schmitz/Zucker 1996, S. 14 u. Probst/Raub/Romhardt 1998, S. 17.

⁹ Vgl. Rehäuser/Krcmar 1996, S. 13f.

¹⁰ Vgl. Achenbaum 1993.

denkbar halten. Der Nutzen der Marktforschung zur Kursbestimmung im Marketing des Unternehmens wird offensichtlich vielfach geringer eingeschätzt als die damit verbundenen Kosten.¹¹

Diese Sichtweise fußt vor allem darauf, dass sich die Marktforschung in den vergangenen Jahren auf die Verbesserung der Marktforschungsqualität in Bezug auf Methoden und die Organisation der Wissensbeschaffung konzentriert hat (Input-Bereich).¹² Die Output-Qualität, also der Grad, in welchem Marktforschungsergebnisse präsentiert werden, wird hingegen selten beachtet.¹³

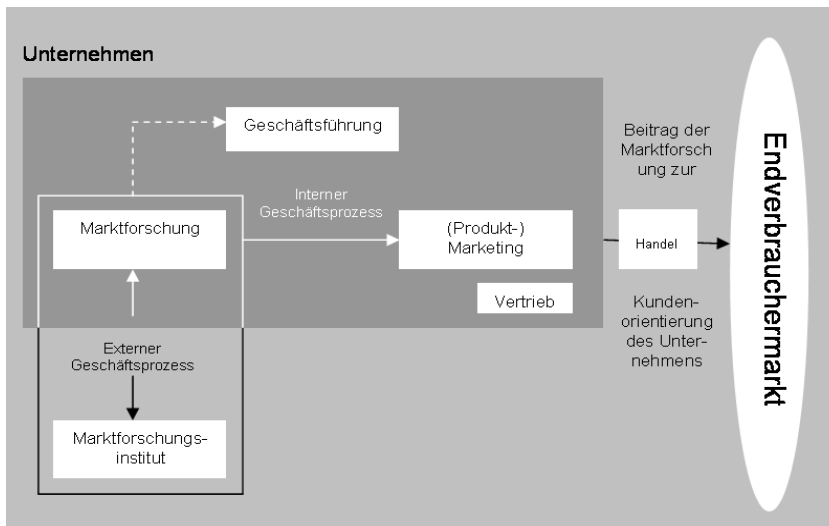


Abb. 1 *Geschäftsprozesse der Marktforschung.*
Quelle: In Anlehnung an Roleff/Wimmer 1999, S. 51.

Dabei ist ein funktionierendes Managen der Ressource Wissen in der Interaktion¹⁴ zwischen Marktforschung und Marketing sehr relevant, da dieses die

¹¹ Vgl. Lachmann 1994, S. 30.

¹² Vgl. ebd., S. 31.

¹³ Vgl. Herrmann 1999, S. 31.

¹⁴ Interaktion bezeichnet bei Zugrundelegen der psychologisch-soziologischen Definition im Gegensatz zur medizinisch-pharmazeutischen Begriffslegung das aufeinander bezogene

Grundlage für effektive und effiziente Entscheidungen¹⁵ im Marketing bildet.

Im Rahmen dieser Interaktion stellt das *Konsumentenverhalten (Consumer Insights)* in Anbetracht individualisierter Konsumentenansprüche sowie diffuser, hochdynamischer und zunehmend komplexer Verhaltensweisen ein zentrales Wissensobjekt dar.¹⁶

Vor dem Hintergrund der thematisierten Problemfelder erscheint es als *Zielsetzung dieses Beitrags* interessant und gerechtfertigt zu untersuchen, mit welchen Möglichkeiten des Wissensmanagements die Beziehung zwischen Marktforschung und Marketing optimiert werden könnte. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Wissen über Consumer Insights und der Verwendung eines Wissensmanagementsystems am Beispiel der Kraft Foods Deutschland GmbH.

2 Bezugsrahmen: Aspekte eines Wissensmanagements im intelligenten Unternehmen an der Schnittstelle zwischen Marktforschung und Marketing

2.1 Von Daten zu Wissen

In der Alltagssprache wird selten zwischen Wissen und Informationen unterschieden. Wer „informiert“ ist, „weiß“ Bescheid. Wer etwas „weiß“, kann

Handeln zweier oder mehrerer Personen bzw. Gruppen, wobei sich die Handelnden an komplementären Rollenvorstellungen, Verhaltensweisen und Aktionen orientieren (vgl. Piontkowski nach Brockhaus 1989, S. 560; Watzlawik/Beavin/Jackson 1990, S. 68 ff. u. Raabe 1993, S. 50f.).

¹⁵ Die Auffassung, dass Entscheidungen eine, vielleicht die zentrale Größe bei der Analyse ökonomischen Handelns sind, hat sich in der modernen Betriebswirtschaftslehre weitgehend durchgesetzt (vgl. Jungermann u.a. 1998, S. 5f.). Die Auffassungen darüber, was unter „Entscheidung“ zu verstehen ist, liegen dabei jedoch weit auseinander (vgl. Chia 1996). Im Rahmen dieses Beitrags sind Entscheidungen als Ergebnis von Abwägungsprozessen zu verstehen, dessen „zentrale Komponenten Beurteilungen (judgements) und Wählen (choices) sind“ (Jungermann u.a. 1998, S. 4). Für diese Sichtweise spricht vor allem der Umstand, dass „Entscheidungen treffen“ die Tätigkeit von etwa Managern weit mehr ausmacht, als gemeinhin unter „Handlungen“ verstanden wird (vgl. Herrmann 1999, S. 95). Ähnliches gilt demnach auch für Konsumenten, für die im Umgang mit Produkten weit weniger die eigentliche Handlung des Kaufaktes von Bedeutung ist, als vielmehr die vorausgehenden Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse.

¹⁶ Vgl. Berg 1995.

„Informationen“ weitergeben.¹⁷ Um einen strategieorientierten und zielgerichteten Umgang der Ressource Wissen zu erreichen, ist es jedoch unerlässlich zu definieren, was eigentlich unter Wissen und anderen relevanten Termini zu verstehen ist.

In der Literatur herrscht weitgehend Einigkeit, dass im Zusammenhang mit Wissensmanagement die Unterscheidung zwischen Daten, Informationen und Wissen wesentlich ist.¹⁸

Daten bestehen aus einer sinnvoll kombinierten Folge von Zeichen.¹⁹ Sie kennzeichnen demnach einzelne, objektive Fakten zu Ereignissen oder Vorgängen, besitzen aber noch keine Verwendungshinweise.

Im Kontext eines Problemzusammenhangs und zur Erreichung eines Ziels werden Daten interpretierbar und damit zu *Informationen*.²⁰

Wissen schließlich entsteht aus der zweckorientierten²¹ Vernetzung von Informationen.²² Der damit verbundene intellektuelle Verarbeitungsprozess erfordert Kenntnisse darüber, in welchem Zusammenhang die Informationen zueinander stehen und wie diese sinnvoll verknüpft werden können.²³ Wissen ist demnach personengebunden, somit subjektiv und abhängig von Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen des Wissensträgers.²⁴

An folgendem Beispiel sei die dargestellte Einteilung noch einmal illustriert: Die Marktforschung bei Kraft Foods erhält einen umfangreichen Datensatz von einem beauftragten Marktforschungsinstitut. Für Laien scheinen nur unzählige zusammenhanglose Zahlen vorzuliegen. Die Mitarbeiter der Marktforschung jedoch wissen, dass z.B. die Zahlungsbereitschaft für verschiedene Tafelschokoladen herausgefunden werden sollte. Für sie wandeln sich die vorliegenden Daten durch den gegebenen Problemzusammenhang in wert-

¹⁷ Vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl 1999, S. 20.

¹⁸ Einige Autoren differenzieren aufbauend noch weitere Ebenen wie Kompetenz, Weisheit, Intelligenz u.ä. (vgl. z.B. Davis/Botkin 1995, S. 53ff.; North 1999, S. 41ff.).

¹⁹ Vgl. Davenport/Prusak 1998, S. 26.

²⁰ Vgl. Schoop 1999, S. 1346.

²¹ Zweckorientiert bedeutet in diesem Rahmen, dass Wissen als Grundlage für Handlungen und damit dem Erreichen gewisser Ziele dient (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 71).

²² Vgl. Rehäuser/Krcmar 1996, S. 5.

²³ Vgl. Schoop 1998, S. 83.

²⁴ Vgl. Davenport/Prusak 1998, S. 32.

volle Informationen. Durch die Einbettung dieser Informationen in ihre Erfahrung und Kenntnis von den Marktmechanismen entsteht nun Wissen, das dem Marketing in Form von Empfehlungen weitergegeben werden kann, so dass dort preispolitische Entscheidungen getroffen werden können. Dabei kann es im Extremfall zu unterschiedlichen Empfehlungen kommen, da jeder Marktforschungsmitarbeiter subjektives Wissen generiert.

2.2 Wissensarten

Wissen kann in verschiedenen Formen vorliegen.²⁵ Für das Verständnis dieser Arbeit ist besonders die Unterscheidung von *implizitem* und *explizitem Wissen* sowie *individuellem* und *kollektivem Wissen* von Bedeutung.

Als *implizites Wissen* wird Wissen bezeichnet, das nicht direkt artikulierbar ist.²⁶ Es besteht aus Idealen, Werten und Gefühlen, aus subjektiven Einsichten und Intuitionen, d.h. es ist tief in den Handlungen und Erfahrungen einzelner Individuen verwurzelt und deshalb schwer formalisierbar, kommunizierbar oder teilbar.²⁷ Implizites Wissen besitzt eine technische und eine kognitive Dimension.²⁸ Erstere umfasst informale und schwer dokumentierbare Fähigkeiten und Fertigkeiten, während die kognitive Dimension aus mentalen Modellen, Schemata, Überzeugungen und Wahrnehmungen besteht, die als selbstverständlich gelten.²⁹ Um implizites Wissen verarbeiten und speichern und damit anderen Organisationsmitgliedern zugänglich machen zu können, bedarf es einer Transformation in explizites Wissen.³⁰ Dieses *explizite Wissen* ist methodisch, systematisch und artikulierbar.³¹ Es liegt außerhalb der Köpfe einzelner Personen vor und lässt sich deshalb problemlos digitalisieren, speichern und transferieren.³²

²⁵ Vgl. z.B. Schreyögg 1998, S. 188ff. Eine ausführliche Darstellung und Beschreibung der Wissenskategorien verschiedener Autoren findet sich bei Krogh/Venzin 1995.

²⁶ Vgl. Hill 1997, S. 14f.

²⁷ Vgl. Zeihsel/Wittern 1999.

²⁸ Vgl. Bullinger/Wörner/Prieto 1997, S. 8.

²⁹ Vgl. Eck 1997, S. 160.

³⁰ Vgl. North 1999, S. 50.

³¹ Vgl. ebd., S. 49f.

³² Vgl. ebd., S. 49. Gemäß der Definition von Wissen in diesem Beitrag ist dieses personengebunden und kann somit streng genommen nicht digitalisiert, gespeichert oder transferiert werden (vgl. dazu auch Aulinger/Pfriem 2000). Unter diesem Gesichtspunkt ist zu beachten, dass es, wenn von explizitem Wissen u. später von Wissens(ver-)teilung die Rede

Die Merkmale implizit und explizit waren ursprünglich auf Individuen bezogen³³, beschrieben also *individuelles Wissen*. Es ist jedoch auch möglich, sie ebenfalls auf Gruppen oder sogar ganze Unternehmen anzuwenden.

Das implizite Wissen eines Individuums ist nur für ihn selbst zugänglich, es wird deshalb auch als *privates Wissen* bezeichnet.³⁴ Nach REHÄUSER/KCMAR kann auch explizites Wissen eines Individuums privat sein, wenn es durch Verschluss nur einer Person zugänglich ist.³⁵ Demgegenüber ist das implizite Wissen von Gruppen oder der Organisation in mehreren Köpfen vorhanden, ihr explizites Wissen mehreren Personen im Unternehmen zugänglich. Aufgrund dessen werden diese Wissensarten auch *kollektives Wissen* genannt.³⁶

Individuelle und kollektive Wissensbestände eines Unternehmens einschließlich der Daten und Informationen, auf denen dieses Wissen aufbaut, bestimmen die organisationale Wissensbasis.³⁷ Sie beinhaltet somit die Gesamtheit des relevanten Wissens im Unternehmen. Die organisationale Wissensbasis unterliegt laufenden Veränderungen, wobei diese Veränderungsprozesse unter dem Begriff des organisationalen Lernens beschrieben werden können.³⁸ Organisationales Lernen verändert den Inhalt der Wissensbasis durch Erweiterung, Umdeutung und Eliminierung von Wissen, aber auch durch dessen Generierung.³⁹ Lernen und Wissen bedingen sich somit gegenseitig, d.h. Lernen bildet die Grundlage für Wissen und baut gleichzeitig darauf auf.

Im Bereich Wissensmanagement interessieren vor allem diejenigen Lernprozesse, die gelenkt werden können, so dass Wissen optimal genutzt werden kann. Wissensmanagement wird demnach für das Verständnis dieses Bei-

ist, nur um Informationen u. deren (Ver-)Teilung gehen kann, die erst im Kopf des Empfängers zu Wissen verknüpft werden. Trotzdem scheint die Verwendung der Bezeichnungen explizites Wissen u. *Wissens(ver-)teilung* anstatt Informationen u. *Informations(ver-)teilung* gerechtfertigt, da sich Wissensmanagement im Gegensatz zum Informationsmanagement nicht nur mit Problemstellungen der Informationsübermittlung, sondern auch und gerade mit denen der Erfahrungs-, Kenntnis- u. Einstellungsvermittlung beschäftigt (vgl. Wegemann 1999, S. 238).

³³ Vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl 1999, S. 21.

³⁴ Vgl. Wilke 1995, S. 51ff.

³⁵ Vgl. Rehäuser/Kcmar 1996, S. 7.

³⁶ Vgl. Bullinger/Wörner/Prieto 1997, S. 8f.

³⁷ Vgl. Probst/Raub/Romhardt 1998, S. 44.

³⁸ Vgl. Schreyögg/Noss 1997, S. 68.

³⁹ Vgl. Schreyögg 1998, S. 186f.

trags als bewusstes und systematisches Managen der Ressource Wissen mit dem Ziel verstanden, die organisationale Wissensbasis optimal zu gestalten.

2.3 Ansätze, Dimensionen und Bausteine eines Wissensmanagements

Publikationen zum Thema Wissensmanagement lassen sich grundsätzlich in zwei Grundströmungen einteilen. Dabei handelt es sich um *technikorientierte* und *humanorientierte Ansätze*.⁴⁰

Technikorientierte Ansätze basieren vor allem auf der wissensorientierten Auslegung der elektronischen Datenverarbeitung.⁴¹ Wissen gilt dabei als teilbar, ist weder körper- noch kontextbezogen. Folglich steht die Frage im Mittelpunkt, wie mit maschineller Hilfe Wissen in Organisationen besser und schneller verarbeitet werden kann.⁴² Wissensmanagement besteht aus dieser Sicht hauptsächlich aus Informations-, Daten-, Hardware- und Softwaremanagement. Aufgrund dessen werden diese Ansätze auch als Informations- oder Dokumentenmanagement (Wissenslogistik) bezeichnet.⁴³

Humanorientierte Ansätze dagegen stellen den Menschen als Wissensträger mit seinen Fähigkeiten und Erfahrungen in den Fokus der Überlegungen. Aufgabe des Wissensmanagements ist demnach die Schaffung von Maßnahmen zur Entfaltung seiner ungenutzten Potenziale. Damit ist Wissensmanagement hauptsächlich Aufgabe der für das Personalmanagement zuständigen Abteilung⁴⁴ und wird nach diesem Verständnis mit Human Resource Management gleichgesetzt bzw. darunter subsumiert.⁴⁵

⁴⁰ Vgl. Schüppel 1996, S. 187 ff. Neben dieser Einteilung existieren weitere Unterscheidungen, so wird auch nach Regionen (angloamerikanische und deutsche Ansätze, vgl. Guldenberg 1998, S. 234 ff.), nach Wissenschaftsbereichen (ingenieurwissenschaftliche, wirtschaftswissenschaftliche und sozioökonomische Ansätze, vgl. Roehl 1999, S. 15 ff.) oder nach Teildisziplinen des Wissensmanagements (vgl. die beschriebenen Ansätze bei Probst/Raub 1998) untergliedert.

⁴¹ Vgl. Schüppel 1996, S. 188.

⁴² Vgl. z.B. die Ansätze von LUFT, KLEINHANS, FOHMANN UND LASKE (dargestellt bei Guldenberg 1998, S. 234f.). Sie stellen die Anfänge der deutschsprachigen Diskussion zum Thema Wissensmanagement Ende der 80er Jahre dar und sind jeweils dem technikorientierten Ansatz zuzurechnen (vgl. ebd., S. 234f.).

⁴³ Vgl. Schüppel 1996, S. 188.

⁴⁴ Vgl. z.B. den Ansatz von Pawlowsky 1998.

⁴⁵ Vgl. Schüppel 1996, S. 188.

Beide Ansätze haben ihre Berechtigung, greifen jeder für sich aber zu kurz. Die technische Ausrichtung ist zu einseitig auf den Aufbau von Speicher- und Verarbeitungssystemen ausgerichtet und vernachlässigt Fragen der Erfassung impliziten Wissens. Gleichzeitig stellen diese Ansätze jedoch einen wesentlichen Teil der Nutzbarmachung von Wissen jenseits der individuellen Wissensträger dar, in dem z.B. die Datenverarbeitung die schnelle Verfügbarkeit expliziten Wissens überhaupt erst ermöglicht. Diesen Aspekt vernachlässigen die humanorientierten Ansätze, was sie ebenfalls unvollständig macht.

Folglich werden die Potenziale, die der effiziente Einsatz von Wissensmanagement schaffen kann, nur durch einen *ganzheitlichen Ansatz* ermöglicht, der technik- und humanorientierte Ansätze verbindet.⁴⁶ Ein ganzheitlich-integriertes Wissensmanagement beinhaltet damit mehrere *Gestaltungsdimensionen* (s. Abb. 2).

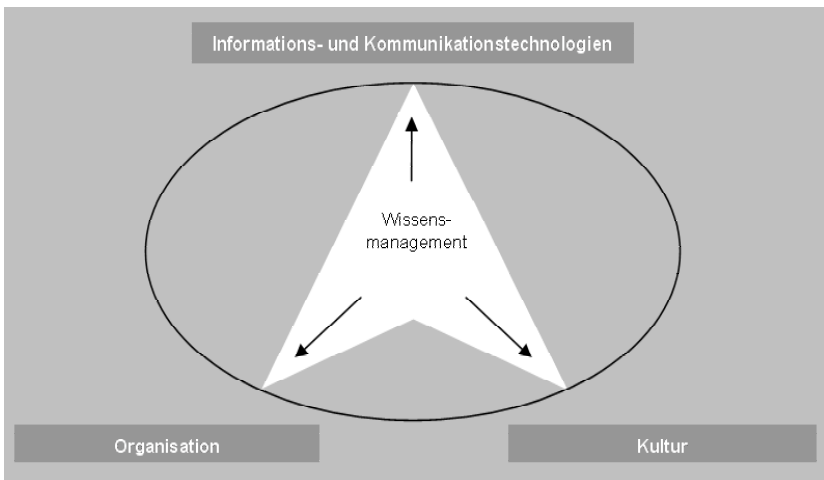


Abb. 2 *Gestaltungsdimensionen eines Wissensmanagements, Quelle: In Anlehnung an Bullinger/Wörner/Prieto 1997, S. 10.*

⁴⁶ Vgl. Bullinger/Wörner/Prieto 1997, S. 9 u. Bullinger u.a. 1998, S. 8.

Neben *Informations- und Kommunikationstechnologien*, die zur Erfassung, Speicherung und Verteilung des expliziten Wissens dienen und somit als Bausteine eines flexiblen Wissensmanagements fungieren, bildet die *Organisation* des Wissensmanagements eine weitere Gestaltungsdimension.⁴⁷ Sie umfasst die Entwicklung von Methoden zur Wissensgenerierung, Wissensspeicherung und zur Wissens-(ver-)teilung, aber auch die Integration des Wissensmanagements in die gesamte Unternehmensorganisation, indem Aufgaben und Verantwortung eindeutig zuzuordnen sind.⁴⁸ Der *Unternehmenskultur* als dritte Gestaltungsdimension kommt ebenfalls große Bedeutung zu.⁴⁹ Ein offenes Unternehmensklima, d.h. eine Umgebung, in der Vertrauen und Ehrlichkeit herrscht, ist Voraussetzung für die natürliche Bereitschaft, Wissen weiterzugeben. Insofern ist der gesamte Prozess des Wissensmanagements in hohem Maße von der Einbindung und dem Commitment der Mitarbeiter abhängig.

Die Basis dieser Gestaltungsdimensionen bildet der Prozess des Wissensmanagements, der sich in Einzelbausteine aufteilen lässt und über Modelle dargestellt werden kann.⁵⁰ Die Modelle einzelner Autoren unterscheiden sich dabei aufgrund verschiedener Erkenntnisinteressen, Beobachtungsperspektiven oder Systematisierungen.⁵¹ Teilweise liegt der Schwerpunkt auf einzelnen Wissensarten⁵² oder auf dem Prozess selbst.⁵³

Das Verständnis dieses Beitrags lehnt sich an das weitverbreitete Modell von PROBST/RAUB/ROMHARDT an.⁵⁴ Im Folgenden werden deshalb die einzelnen Bausteine dieses Modells skizziert, um eine Grundlage für eine Wissensintegration bei Kraft Foods zu erhalten, die später anhand dieses Modells beispielhaft vorgestellt wird (*s. auch Abb. 3*).

⁴⁷ Vgl. Eckardt/Plath 1998, S. 7.

⁴⁸ Vgl. Bullinger/Wörner/Prieto 1997, S. 9f.

⁴⁹ Vgl. Herbst 2000, S. 29ff.

⁵⁰ Vgl. Bullinger/Prieto 1998, S. 89.

⁵¹ Vgl. auch die Übersicht verschiedener Themengebiete im Wissensmanagement einzelner Autoren bei Krogh/Venzin 1995, S. 424.

⁵² Vgl. Nonaka/Tageuchi 1997.

⁵³ Vgl. Rehäuser/Krcmar 1996; Schüppel 1996; Pawlowski 1998 u. Probst/Raub/Romhardt 1998. Ein Vergleich dieser und weiterer Konzepte findet sich bei North 1999, S. 153ff. und Wengelowski in diesem Sammelband.

⁵⁴ Vgl. Probst/Raub/Romhardt 1998. Zur Relevanz des Modells vgl. Gentsch 1999, S. 3.

Dieses von PROBST/RAUB/ROMHARDT in Zusammenarbeit mit der „Geneva Knowledge Group“ entwickelte Modell besteht aus acht Bausteinen, deren Anordnung einen äußeren und einen inneren Kreislauf beschreibt.⁵⁵

Der äußere Kreislauf basiert auf dem klassischen Managementprozess, in dem Wissensziele gesetzt werden, die organisationale Wissensbasis in einem Prozess transparent gemacht und verändert und das Ergebnis bewertet wird.⁵⁶ Dieser Regelkreis verdeutlicht demnach die Wichtigkeit strategischer Aspekte im Wissensmanagement, sowie die Bedeutung konkreter Zielsetzungen.⁵⁷ Gleichzeitig zeigt er die Notwendigkeit einer Wissensbewertung, um eine zielgerechte Steuerung zu ermöglichen.⁵⁸

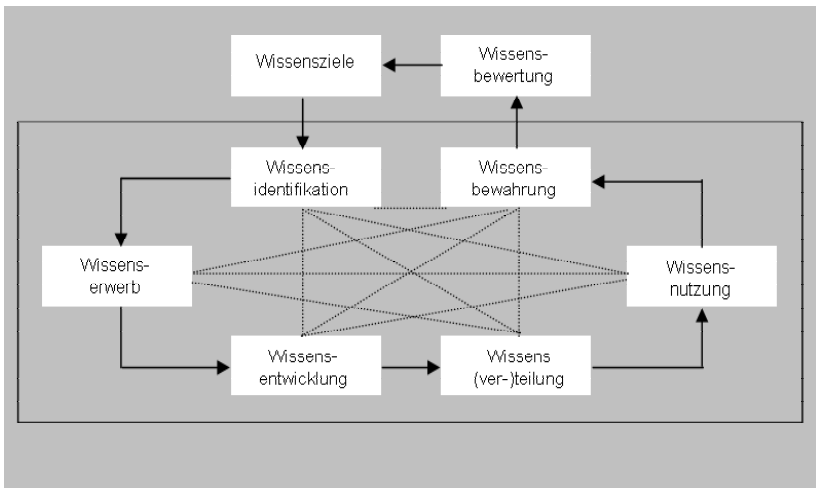


Abb. 3 Bausteine eines Wissensmanagements,
Quelle: In Anlehnung an Probst/Raub/Romhardt 1998, S. 56.

⁵⁵ Vgl. Probst/Romhardt 2000.

⁵⁶ Vgl. North 1999, S. 153.

⁵⁷ Vgl. Bullinger/Wörner/Prieto 1998, S. 11.

⁵⁸ Vgl. Bullinger/Wörner/Prieto 1997, S. 11 u. Probst/Romhardt 2000, S. 3.

Der innere Kreislauf besteht aus den Elementen Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver-)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung.⁵⁹ Diese Bestandteile bauen aufeinander auf und bedingen sich gegenseitig.⁶⁰ Insofern ist es wichtig, Maßnahmen des Wissensmanagements nicht isoliert zu betrachten, sondern den Kreislauf als Ganzes zu realisieren. Wenn beispielsweise der Schwerpunkt einseitig auf den Wissenserwerb gelegt wird, etwa durch die Erstellung von Marktforschungsstudien, dieses Wissen aber nicht ausreichend dokumentiert wird, herrscht mit der Zeit keine Transparenz mehr über den Inhalt und die Aussagen der Studien, so dass das darin vorhandene Wissen nicht genutzt werden kann bzw. sogar verloren geht.

In diesem Beitrag liegt das Augenmerk auf der Interaktion zwischen Marketing und Marktforschung als wissensintensiver Geschäftsprozess, der im Folgenden kurz betrachtet wird.

2.4 Marketingprozesse als Ansatzpunkt einer wissensintensiven Perspektive

Die Hauptaufgabe der Marktforschung besteht darin, dem Marketingmanagement dasjenige Wissen bereitzustellen, das es für strategische und operative Entscheidungen benötigt. Dabei geht es grundsätzlich um

- Marktanalysen, durch die einmalig oder in bestimmten Intervallen alle einen Markt kennzeichnenden Faktoren untersucht werden,
- Marktbeobachtungen, die die Entwicklung eines Marktes im Zeitablauf beobachten sowie
- Marktprognosen, die auf Marktanalysen und Marktbeobachtungen aufbauen und versuchen, die Marktsituation zu prognostizieren.⁶¹

Bezogen auf *strategische* Marketingentscheidungen liefert die Marktforschung Wissen über die Marktstruktur sowie die Attraktivität von Märkten in Hinblick auf Volumen, Wachstum und Konkurrenzintensität, die Auswirkungen verschiedener Marktbearbeitungsstrategien, die Entwicklungen der Rah-

⁵⁹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt 1998, S. 51.

⁶⁰ Vgl. Bullinger/Wörner/Prieto 1998, S. 24.

⁶¹ Quelle: Kraft Foods Deutschland GmbH.

menbedingungen sowie Wissen über das Verhalten der Konsumenten.⁶² Hierzu stehen verschiedene Hilfsmittel zur Verfügung. Durch *Trackingforschung* wie z.B. Handels- oder Verbraucherpanel werden kontinuierlich Abverkäufe gezählt oder das Einkaufsverhalten beobachtet, so dass Probleme oder Chancen im Sinne eines Frühwarnsystems entdeckt werden können. *Explorative Studien* wie z.B. Einzel- und Gruppenexplorationen oder (Kreativ-)Workshops beurteilen neue Produkte und Produktvarianten und prognostizieren deren Erfolgchancen. Durch *Gesamtmarktstudien* zur Marktstruktur, zur Wettbewerbssituation oder zu wichtigen qualitativen Merkmalen der Konsumenten bzw. des Konsumentenverhaltens können bisher nicht bearbeitete Märkte oder Marktsegmente beurteilt sowie neue Marketingstrategien geplant werden. Außerdem werden mit Hilfe von *Spezialstudien*, wie Marktsegmentierungs-, Image- oder Positionierungsstudien Ansatzpunkte zur Verbesserung des Marketing-Mixes bzw. einzelner Instrumente gesucht, insbesondere zur Neu- oder Umpositionierung.

Wissensangebote im Bereich des *operativen* Marketing beziehen sich auf zeitlich und inhaltlich eng begrenzte Problembereiche wie z.B. Anregungen für Verbesserungen der derzeit eingesetzten Marketing-Instrumente, die Wirkungsprognose geänderter Marketingmaßnahmen oder die Kontrolle über die Erreichung kurzfristiger Ziele.⁶³ *Pretests* wie Konzept-, Produkt- oder Packungstests ermöglichen die Ermittlung der Kaufbereitschaft von Konzepten bzw. der Stärken und Schwächen eines Produkts, der Akzeptanz von Produktleistungen bzw. der Verpackung sowie der Stellung im Konkurrenzumfeld eines Produkts.⁶⁴ *Posttests* überprüfen die effektiven Wirkungen der Gestaltung einzelner Marketinginstrumente.⁶⁵ Ein Beispiel hierfür bietet der Werbemitteltest, der die Werbewirksamkeit von TV- und Radiospots sowie Printkampagnen misst.

Durch die Deckung des Wissensbedarfs im Marketing erfüllt die Marktforschung mehrere Funktionen. So dient sie als Frühwarnsystem, indem sie Risiken erkennt und abschätzt. Gleichzeitig fördert sie durch die Bewertung von Chancen und Trends Innovationen. Durch eine systematische Vorgehensweise, die eine konsequente Marktorientierung beinhaltet, befähigt sie

⁶² Vgl. Böhler 1995, S. 1770.

⁶³ Vgl. ebd.

⁶⁴ Vgl. Hüttner 1999, S. 382ff.

⁶⁵ Vgl. ebd.

darüber hinaus das Verständnis bei der Zielvorgabe und die Lernprozesse der Marketingplanung. In der Phase der Entscheidungsfindung trägt sie zur Verringerung der Unsicherheit durch Objektivierung und Präzisierung der Sachverhalte bei. Außerdem erfüllt sie eine Selektionsfunktion, indem sie aus der Masse verfügbarer Informationen die entscheidungsrelevanten herausfiltert und aufbereitet.⁶⁶

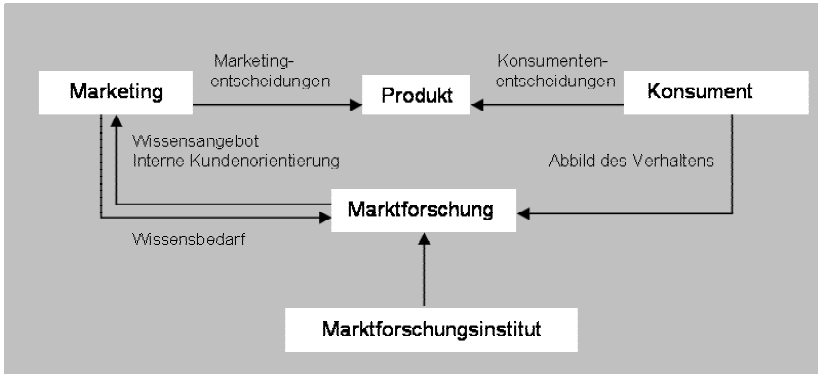


Abb. 4 *Consumer Insights in der Marktforschung-Marketingkonstellation,*
Quelle: Eigene.

Durch dieses systematische Managen und (Ver-)Teilen von Wissen über Methodenkenntnisse und marktrelevante Zusammenhänge an entscheidungsbeteiligte Manager trägt sie demnach zur Verbesserung deren Kenntnisse bei und erhöht somit die organisationale Wissensbasis (s. Abb. 4).

⁶⁶ Vgl. Roleff/Allgaier 1997, S. 70.

3 Wissensintegration von Consumer Insights im Geschäftsprozess Marktforschung-Marketing bei der Kraft Foods Deutschland GmbH

3.1 Ausgangssituation

Eine hausinterne empirisch-explorative Untersuchung aus dem Jahr 2000 von MÜLLER/HAMMERMEISTER⁶⁷ der Kraft-Foods Category Confectionery hat gezeigt, dass die Marktforschung bei Kraft Foods die Rolle eines *aktiven Marketingberaters*⁶⁸ einnimmt, also bezüglich ihres Selbstverständnisses idealtypisch als interner Dienstleister positioniert ist. Außerdem decken sich Wissensbedarfe und -angebote. Ein bewusstes Management des qualitativen Konsumentenverhaltenswissens fand jedoch nicht in optimaler Art und Weise statt. Zur Verbesserung des Wissensmanagements in punkto Wissenslogistik empfahl sich das Intranet als Plattform (Wissensmanagementsystem).

3.2 Intranetbasierte Konzeption und Umsetzung: C-IQ - Consumer Insights Qualitativ

3.2.1 Anforderungen

Die Anforderungen an ein intranetbasiertes Wissensmanagementsystem schlagen sich in den Bausteinen des Wissensmanagements nieder, die zuvor in Abschnitt 2.3 vorgestellt wurden.

Eine Verarbeitung aller Marktforschungsstudien und Summaries zu elektronischen Dokumenten im Hinblick auf eine Implementierung in ein Abfragesystem ist eine Mussfunktion. Nur so kann im Rahmen eines Intranets das explizite Wissen transparent gemacht und damit *identifiziert* werden. Das bevorzugte Dateiformat ist dabei das HTML-Format, wobei eine Konvertierung zu PDF- bzw. zu DOC-Dateien ebenfalls realisierbar ist. Die erste Variante erscheint jedoch bei einer Steuerung des Wissensmanagementsystems durch das Intranet am sinnvollsten. Die Unterstützung von Animation, Audio und Video ist im Rahmen von Textdokumenten nicht erforderlich, wird aber in der nahen Zukunft an Bedeutung gewinnen. Die Auslegung des Systems

⁶⁷ Vgl. Müller/Hammermeister 2000.

⁶⁸ Vgl. zur Marktforschungstypologie Roleff 2001, S. 126 ff.

auf einen späteren Einsatz dieser Datentypen erscheint daher als sinnvolle Maßnahme, um das Konzept zukunftsfähig zu machen.

Im Zusammenhang des *Wissenserwerbs* ist es unerlässlich darauf hinzuwirken, dass die Marktforschungsinstitute ihre Studien auch als elektronische Versionen vorlegen. Eine Offenheit des Systems gegenüber Wissensprodukten ist zudem sinnvoll.

Im Rahmen der *Wissensentwicklung* sollten insbesondere auch Lessons Learned dokumentiert werden, also die Frage, warum Kraft Foods nicht bestimmte Produktentwicklungen einführte oder bestimmte Produkte wieder eliminierte/bereinigte. Daneben sollten die Prozesse der Wissensumwandlung (Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung) durch das System gefördert werden, um so die Entstehung von noch nicht existierendem Wissen zu unterstützen.

Bei der elektronischen *Wissens(ver-)teilung* muss das System folgenden Anforderungen genügen:

- ein schneller und gleichzeitiger Zugriff mehrerer Nutzer,
- unterstützende Wissenseingabe durch das System und
- Verknüpfungen zwischen den Dokumenten, um den Nutzern auch die Möglichkeit zu geben, nach sinnverwandtem Wissen zu suchen.

Vor dem Hintergrund der *Wissensnutzung* ist darauf zu achten, dass das Wissensmanagementsystem auf der einen Seite verdeutlicht, für welche strategische und operative Entscheidungsebene Wissen genutzt wird. Zum anderen bedarf es einer attraktiven Ausgestaltung⁶⁹ der Benutzeroberfläche unter Beachtung des Corporate Design-Manuals, um so eine Vertrauensbasis für die Nutzung des Systems zu schaffen. In diesem Zusammenhang könnten durch das System unterstützende und benutzerdefinierte Abfragen, eine Stichwortsuche sowie eine Detailsuche mit vorgegebenen Auswahl- und Abgrenzungsmöglichkeiten die Verwendung fördern. Zudem ist parallel dazu die jeweilige Produktgattung, um die es im Wissensmanagementsystem geht, mittels einer markenstrategiegerechten Abstufung zu systematisieren. So ist es z.B. im Confectionery-Bereich sinnvoll, eine Abstufung von allgemeinen Schokoladenformen (Tafel, Riegel etc.) über die Dachmarke bis zu den konkreten Submarken zu konzipieren. Überdies gilt als Anforderung,

⁶⁹ Vgl. Weber 1999.

dass das Wissensmanagementsystem mit dem E-Mail-System verbunden werden kann, z.B. um den Benutzer über neue, gerade ihn interessierende Studien zu informieren. Ferner sollte in Zukunft dieses System mit anderen Wissensmanagementsystemen unter einem einheitlichen Dach kompatibel sein.

Im Rahmen einer Intranetlösung wird auch die *Wissensbewahrung* durch ein gezieltes Dokumentenmanagement gewährleistet. Das Wissen sollte so gespeichert sein, dass es zum einen sicher vor unberechtigtem Zugriff ist und zum anderen keine Redundanzen aufweist. Außerdem ist die Möglichkeit einer ständigen Aktualisierung notwendig.

Die oben angesprochene interne Studie von MÜLLER/HAMMERMEISTER kam außerdem zu dem Ergebnis, dass die Übertragung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse auf Marketingzusammenhänge mittels eines Wissensmanagementsystems, das mit den oben dargelegten Anforderungen verbunden sein muss, nicht eins zu eins zu leisten ist. Notwendig ist vielmehr eine Transformation der einschlägigen theoretischen Systematik des Konsumentenverhaltens⁷⁰ auf strategische und operative Entscheidungstatbestände unter Berücksichtigung der Markenstrategien und feststehender Vokabeln in Marktforschung und im Marketing.

Es handelt sich bei den praxisorientierten Kriterien im Kern um: Buyer/User Structure, Need States⁷¹, Shopper Insights und Usage. Hinzu kommen die Marketing-Mix-Kriterien General Marketing Activities, Advertising, Product Quality, Pricing, Packaging, Promotion und Shelf sowie die Kriterien Customer Satisfaction als auch Future Opportunities, Product Concept und Killed Ideas.

Im Folgenden wird das umgesetzte Konzept des Wissensmanagementsystem "C-IQ" anhand von Screenshots aus dem Kraft Foods Intranet Ger-

⁷⁰ Vgl. stellvertretend Kroeber-Riel/Weinberg 1999.

⁷¹ Vgl. dazu auch Hertle 1999.

many „KFI live!“ kurz vorgestellt.⁷² Verzichtet wird dabei auf die Erklärung der Systemarchitektur.⁷³

3.2.2 Archivierung

Die Archivierung respektive Wissens eingabe erfolgt exemplarisch anhand einer qualitativen Onko-Grundlagenstudie („Wie wird ein solches Objekt konkret in das System eingestellt?“).

Ausgangspunkt der Archivierung ist ein Studienpool mit allen bisher in elektronischer Form vorliegenden Studien etc. (s. Abb. 5).

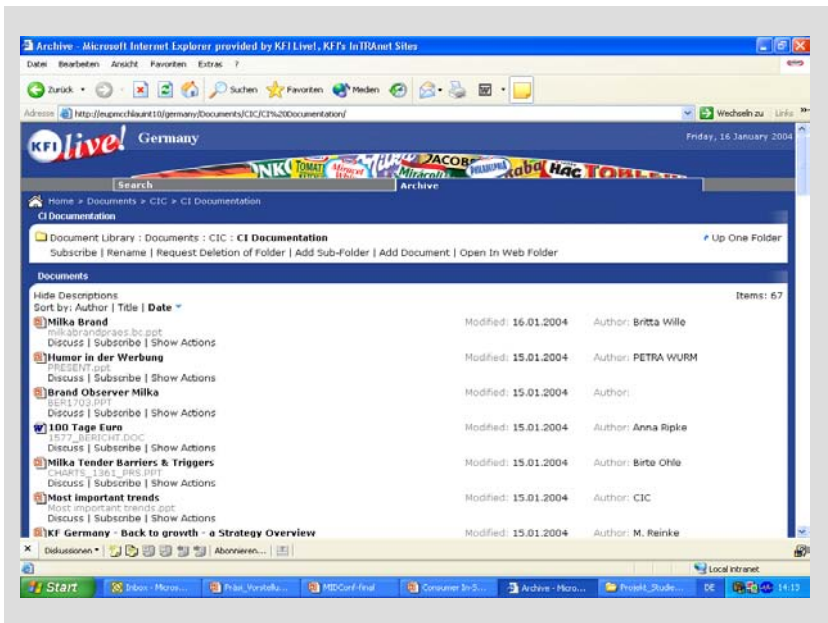


Abb. 5 Studienpool mit Archivierungsfunktion,
Quelle: Kraft Foods Deutschland GmbH.

⁷² Ich bedanke mich an dieser Stelle bei der Kraft Foods Deutschland GmbH für die erfolgreiche Zusammenarbeit von der Evaluation über die Konzeptionierung bis hin zur Umsetzung sowie für die Veröffentlichungsfreigabe dieses Projektes. Außerdem bedanke ich mich bei Herrn STEFAN GUTOWSKI, der die Umsetzung des Wissensmanagementsystems in die Praxis begleitet hat.

⁷³ Vgl. hierzu Müller/Hammermeister 2000, S. 110 ff.

Nach dem Auswählen und Hochladen der Studie erfolgt eine Kategorisierung und die Vergabe von verschiedenen Attributen (*Metainformationen*). Diese Vorgehensweise dient der „intelligenten Suchmaschine“ bei der Wissensabfrage durch die Nutzer im Marketing. Hierzu zählen: Profile, Title, Release Date, Category (Category-Baum: Kategorien, Produktgruppen, Brand, Subbrand), Testtype, Institut, Author und Keywords (z.B. internes Wording über Consumer Insights).

Spezifika der Marktforschungserhebung finden sich jeweils unter Test und Method der durchgeführten Untersuchungen (z.B. Packaging bei Methode und Ad*vantage⁷⁴ bei Testart). Der Category-Baum dient der zielgenauen Ablage der Dokumente und ist gegliedert nach Kategorien, Produktgruppen, Dachmarken/Brands und Submarken/Subbrands (*s. Abb. 6*). Die Onko-Grundlagenstudie gehört vom Inhalt zur Dachmarke Onko und zur Warengruppe Roast & Ground, da es sich um den Vergleich von Onko und Melitta (jeweils Röstkaffee) handelt.

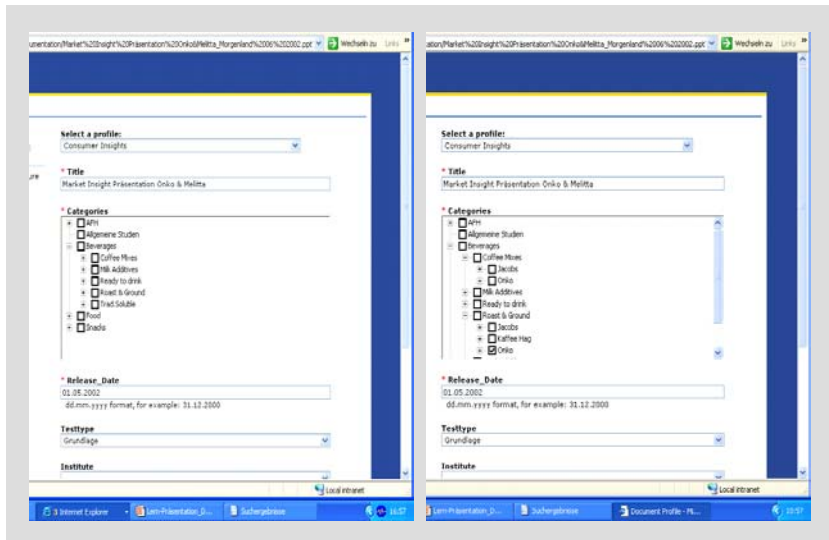


Abb. 6 *Umgang mit dem Category-Baum, Quelle: Kraft Foods Deutschland GmbH.*

⁷⁴ Ad*vantage ist ein Test der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) und misst die Werbewirksamkeit von TV-Spots, Radio-Spots und Printanzeigen (Quelle: Kraft Foods Deutschland GmbH).

Die Grundlagenstudie wird nicht auf Submarken-Ebene markiert, da die Onko-Grundlagenstudie zur Dachmarke Onko gehört und die Submarken nur dann markiert werden, wenn eine Studie einer Submarke explizit zugeordnet werden kann. Beispiel: Ein Institutsbericht wie ein „Protocept Onko Klassisch“ würde hier markiert werden (s. Abb. 7).

The screenshot shows a web form titled "Select a profile:" with the following fields and options:

- Select a profile:** Consumer Insights
- Title:** Market Insight Präsentation Onko & Melitta
- Categories:** A tree structure with the following items:
 - Jacobs
 - Onko
 - Milk Additives
 - Ready to drink
 - Roast & Ground
 - Jacobs
 - Kaffee Hag
 - Onko
 - Klassisch
 - Klassisch entkoffeiniert
 - Naturmilch
 - Sanft

- Release Date:** 01.05.2002 (format: dd.mm.yyyy)
- Testtype:** Grundlage
- Institute:** Morgenland
- Author:** Neuschaefer

The form is displayed in a browser window with a taskbar at the bottom showing "Lern-Präsentation_D...", "Suchergebnisse", and "Document Profile - Mi...". The system clock shows 13:53.

Abb. 7 *Eingabe Submarken-Ebene,
Quelle: Kraft Foods Deutschland GmbH.*

Die gezielte Verschlagwortung erlaubt hinterher dem Suchenden eine Suche genau nach diesen Keywords, sofern diese nicht sowieso schon im Dokument vorhanden sind. Auf diese Weise können diese auch über eine andere Suchfunktion abgedeckt werden.

3.2.3 Suchmöglichkeiten

Der zweite Funktionskomplex ist die Suche bzw. Wissensabfrage. Der Benutzer kann erstens seine Anfrage direkt per *Einfache Suche* recherchieren oder zweitens eine *Erweiterte Suche* vornehmen (s. Abb. 8).

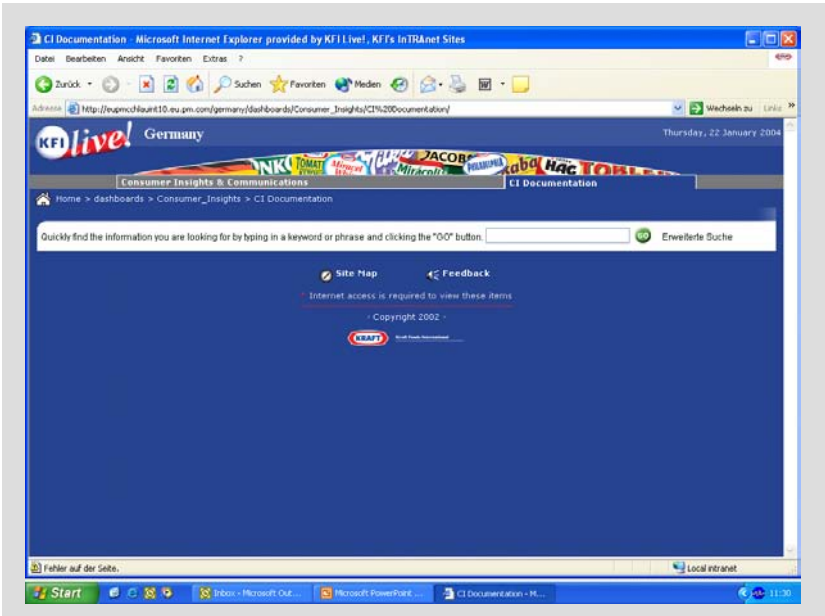


Abb. 8 *Elementare Suchmaschinenbestandteile,*
Quelle: Kraft Foods Deutschland GmbH.

Wählt der Nutzer eine Schnellsuche, die angelehnt ist an die bekannte GOOGLE-Suchmaschine im Internet, so trägt er hierfür einfach ein Schlagwort in die entsprechende Zeile ein. Ist das Schlagwort oder eine Verknüpfung von Schlagwörtern erfasst, wird das/werden diese an den Suchserverdienst übermittelt, der in regelmäßigen Abständen den Webserver nach neuen Dokumenten durchsucht und ihren Inhalt in einer Volltextdatenbank indiziert. Als Ergebnis bekommt der Nutzer eine Liste passender Hyperlinks, die zum Schlagwort passen.

Die zuvor ins System eingestellte Onko-Grundlagenstudie kann nun dadurch gefunden werden, dass sowohl im Titel als auch im Inhalt das Wort „Onko“ enthalten ist (s. Abb. 9). Die Anzeige des Suchergebnisses beinhaltet alle bei der Archivierung vergebenen Eigenschaften und gibt erste Einblicke in den Inhalt des Dokuments.



Abb. 9 Suchergebnis der Einfachen Suche, Quelle: Kraft Foods Deutschland GmbH.

Sollte die *Einfache Suche* zu ungenau erfolgen, z.B. mehr als 5 Treffer ergeben, so können Filter mittels der *Erweiterten Suche* gesetzt werden. Dies geschieht entweder im Anschluss an die Einfache Suche oder gleich zu Anfang. Aufgrund der bei der Archivierung eingegebenen Eigenschaften kann über diese die Suchqualität optimiert werden. Die Erweiterte Suche erlaubt eine viel weitergehende Spezialisierung der Suche, aus der eine um ein Viel-

faches höhere Treffergenauigkeit („Man findet das, was man sucht“) resultiert. Als Strukturierungselement dient hierbei wieder der Category-Baum. Durch UND-ODER-Bedingungen können Schnitt- und Vereinigungsmengen gebildet werden. Über Drop & Down können die anderen Suchkriterien ausgewählt werden (s. Abb. 10).

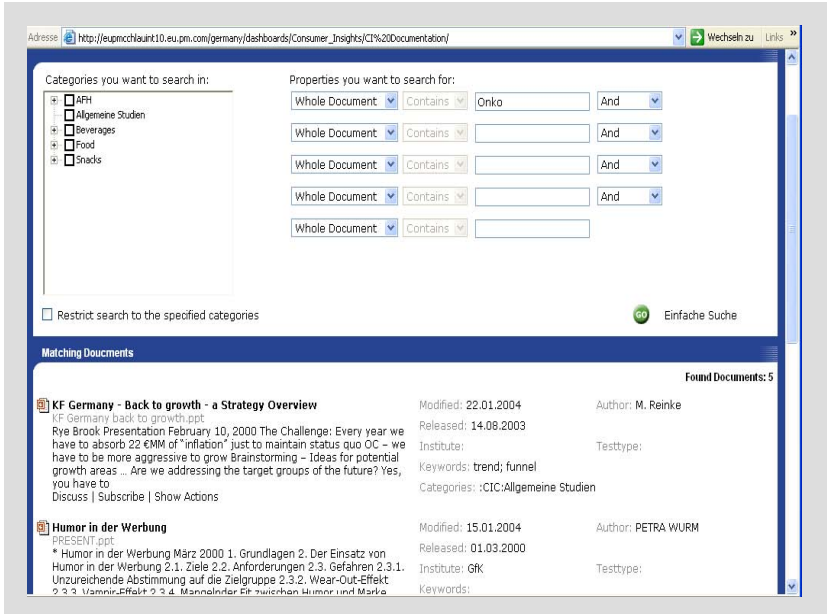


Abb. 10 *Suchmöglichkeit und -ergebnis der Erweiterten Suche, Quelle: Kraft Foods Deutschland GmbH.*

Deutlich wurde, dass „C-IQ“ ein zentrales intranetbasiertes Portal für qualitative Konsumenten- und Marktinformationen auf der Intranetseite der Marktforschungsabteilung von Kraft Foods Deutschland darstellen kann. Diese Bibliothek umfasst qualitative Institutsberichte, Summaries und allgemeine qualitative Präsentationen. Eine intelligente Suchmaschine ermöglicht eine schnelle und zielgenaue Suche nach dem vorhandenen Marktwissen. Die Abteilung „Consumer Insights & Communications“ verbesserte damit seine ohnehin schon vorhandene Rolle als aktiver Marketingberater um eine weitere Qualitätsdimension als interner Dienstleister. Auf diese

Weise geht im Marketing weniger Zeit für die Informationssuche verloren und es bleibt mehr Zeit für die Analyse. Zudem werden historische Informationen dokumentiert.

4 Schlussbetrachtung

Veränderte Wettbewerbsbedingungen beispielsweise durch Preiskampf und Zunahme von Handelsmarken in der Nahrungsmittelindustrie implizieren, dass die schnelllebigen Entwicklungen im Konsumverhalten im intelligenten Unternehmen auf die effektivste und effizienteste Art und Weise gespiegelt werden müssen. Der Markenführung kommt dabei eine wesentliche Aufgabe zu, die es auch *im* Unternehmen abzubilden gilt.

Dieser Beitrag hat gezeigt, dass Marketingprozesse im Kern Wissensprozesse sind. Wissensmanagement ist dabei als der ganzheitliche, ziel- und zukunftsorientierte, bewusste und systematische Umgang mit der Ressource Wissen beschrieben worden. Als integrierter Bezugsrahmen lassen sich die Bausteine Wissensziele, -identifikation, -erwerb, -entwicklung, -(ver-)teilung, -nutzung und -bewahrung sowie -bewertung definieren. Diese dienen dabei als Leitidee für alle gestaltenden Eingriffe in die Ressource Wissen. Das bedeutet für sämtliche Geschäftsprozesse eines Unternehmens eine Betrachtung unter dem Wissensaspekt.

Für den Geschäftsprozess Marktforschung-Marketing bieten sich Wissensmanagementsysteme an, in diesem Beitrag exemplarisch beschrieben für qualitatives Wissen über Consumer Insights der Kraft Foods Deutschland GmbH.

Im Sinne eines ganzheitlich-integrierten Wissensmanagements bleibt jedoch unbedingt zu betonen, dass Wissensmanagement eher eine Denkweise als die Umsetzung von „Tools“ zur Wissenslogistik ist („Wissenbewusstes Management“). Es bedarf hierfür mehr als eine technische Perspektive. Organisatorische und kulturelle Maßnahmen müssen mit Systemen geschickt vernetzt werden.

Abschließend ist als Ausblick festzuhalten, dass Unternehmen, die die Wertschöpfungspotenziale ihrer Wissensressourcen nutzen, die besten Voraussetzungen besitzen, um in der Wissensgesellschaft erfolgreich zu bestehen.

Literatur

- Achenbaum, A. A.: Marktforschung in der Zukunft: Konzepte entwerfen, analysieren, kommunizieren und Risiken tragen. In: Planung&Analyse, o. Jg., 1993, H. 5, S. 5-11.
- Aulinger, A./Pfriem, R.: Wissensmanagement – Ein weiterer Beitrag zum Mythos des Wissens? oder: Emotionale Intelligenz und Intuition im Wissensmanagement. In: <http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3...MWIS/Beitraege/aulingerpfriem.htm>, 15.06.2000, S. 1-9.
- Berg, K.: Konsumentenverhalten im Umbruch: Die Entdeckung des „unvernünftigen Verbrauchers“ im Marketing. Berlin 1995.
- Bertels, T.: Die lernende Organisation: Wissensmanagement im Wissenszeitalter. In: Gablers Magazin, o. Jg., 1996, H. 10, S. 36-38.
- Böhler, H.: Marktforschung. Stuttgart u.a. 1985.
- Borghoff, U. M./Pareschi, R.: Part 1: Introduction. In: Borghoff, U.M./Pareschi R. (Hrsg.): Information Technology for Knowledge Management, Bd. 1, Heidelberg 1998, S. 3-12.
- Brockhaus: Brockhaus Enzyklopädie: In vierundzwanzig Bänden. 19., völlig neu bearb. Aufl., Bd. 10, Mannheim 1989.
- Bullinger, H.-J. u.a.: Wissensmanagement - Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. In: Information Management, Jg. 13, 1998, H. 1, S. 7-23.
- Bullinger, H.-J./Prieto, J.: Wissensmanagement: Paradigma des intellektuellen Wachstums. In: Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 87-119.
- Bullinger, H.-J./Wörner, K./Prieto, J.: Wissensmanagement: Daten-Fakten-Trends. In: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.), o. Bd., o. O. 1997.
- Buscher, S.: Denn sie wissen nicht, was sie tun. In: Management und Seminar, Jg. 24, 1997, H. 2, S. 18-21.
- Chia, R.: Organizational analysis as deconstructive practice. Berlin/New York 1996.

- Davenport, T. H./Prusak, L.: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß...: Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. Landsberg/Lech 1998.
- Davis, S./Botkin, J.: Wissen gegen Geld: Die Zukunft der Unternehmen in der Wissensrevolution. Frankfurt a.M./New York 1995.
- Eck, C. D.: Wissen - ein neues Paradigma des Managements. In: Die Unternehmung, Jg. 51, 1997, H. 3, S. 155-179.
- Eckardt, C./Plath, C.: Knowledge Management: Von Wissensinseln zum integrierten Wissensmanagement. In: Diebold Management Report, o. Jg., 1998, H. 1, S. 7-11.
- Ganz, W./Hermann, S.: Wissensintegrative und koordinative Dienstleistungstätigkeiten - Erfolgsfaktoren für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung: Thesen und Fragestellungen einer neuen Forschungsinitiative. In: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.), o. Bd., Stuttgart 1999.
- Gentsch, P.: Informations- und Wissensmanagement für das Innovationsmanagement: Methoden und Instrumente zur Unterstützung von Produkt- und Prozeßinnovationen. In: <http://www.whu-koblenz.de/wi/PG/PGabstract.html>, 1999, S. 1-2.
- Grabowski, H. u.a.: Neutrale Repräsentation von technischem Wissen: Ein Baustein für das Wissensmanagement. In: VDI Berichte, o. Jg. (Nr. 1217), 1995, o. H., S. 111-126.
- Güldenbergl, S.: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: Ein systemtheoretischer Ansatz. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): Edition Österreichisches Controller-Institut, o. Bd., 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Habel, R. W.: Wissen freizügig teilen: Der Einstieg ins Wissensmanagement verlangt ein neues Denken und Verhalten. In: Personalführung, Jg. 30, 1997, H. 11, S. 18-21.
- Herbst, D.: Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Berlin 2000.
- Herrmann, C.: Die Zukunft der Marke: Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markterfolg. Reihe: Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt a.M. 1999.

- Hertle, T.: Der Einfluß von Bedürfnissen auf das Verbraucherverhalten: Ein Fallbeispiel. In: *Planung&Analyse*, o. Jg., 1999, H. 2, S. 48-51.
- Hildmann, G./Vossebein, U.: Informationsintegration: Basis effizienter Informationsnutzung. In: *Planung&Analyse*, o. Jg., 1994, H. 4, S. 51-54.
- Hill, H.: Wissensmanagement in Organisationen. In: Hill, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement: Staatskommunikation*, Bd. 5, Köln u.a. 1997, S. 9-28.
- Holländer, S.: Computingkonzepte zur Wissenverteilung - Chancen ergreifen. In: *NFD Information*, Jg. 50, 1999, H. 2, S. 117-120.
- Hüttner, M.: *Grundzüge der Marktforschung*. 6., unwes. veränd. Aufl., München/Wien 1999.
- Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K.: *Die Psychologie der Entscheidung: Eine Einführung*. Heidelberg/Berlin 1998.
- Klemm, H.: Soziales Problem: Die Einführung von Wissensmanagement scheitert ohne Veränderung der Kommunikation. In: *Maschinenmarkt*, Jg. 105, 1999, H. 17, S. 18-20.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P.: *Konsumentenverhalten*. 7., verb. u. erg. Aufl., In: *Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, München 1999.
- Krogh, G. von/Venzin, M.: Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: *Die Unternehmung*, Jg. 49, 1995, H. 6, S. 417-436.
- Kurtzke, C./Popp, P.: *Das wissensbasierte Unternehmen: Praxiskonzepte und Management-Tools*. München/Wien 1999.
- Lachmann, U.: Die Kommunikationsmauer: Von den Problemen, Marktforschungsergebnisse auch in Unternehmensentscheidungen umzusetzen. In: Tomczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.): *Marktforschung*, St. Gallen 1994, S. 30-41.
- Loos, W.: Informations- und Wissensmanagement: Die Zukunft erlernen. In: *Absatzwirtschaft*, o. Jg., 1998, H. 8, S. 30-32.
- Mandl, H./Reinmann-Rothmeier, G.: Die Technik ist da, aber was soll man wissen? In: *Süddeutsche Zeitung* (Hrsg.): *Wissensmanagement*, Folge 4, München 1997b.
- Müller, V./Hammermeister, J.: Die Konzeption eines Wissensmanagementsystems auf Basis der Konsumentenverhaltenstheorien für die Interaktion

Marktforschung-Marketing – Am Beispiel der Dachmarke Milka, Diplomarbeit, Oldenburg 2000.

- Naumann, J.: Der Leverage-Effekt im Wissensmanagement: Wissens als Waffe gegen Koordinationskosten in komplexen Unternehmen. In: IO-Management, o. Jg., 1999, H. 10, S. 48-49.
- Nonaka, I./Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a.M./New York 1997.
- North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 2., aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden 1998.
- Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden 1998.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 2. Aufl., Frankfurt a.M./ Wiesbaden 1998.
- Probst, G./Romhardt, K.: Bausteine des Wissensmanagements: Ein praxisorientierter Ansatz. In: <http://www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/Bausteine/>, 15.06.2000, S. 1-13.
- Quinn, J. B.: Das intelligente Unternehmen: Ein neues Paradigma. In: Beratergruppe Neuwaldegg (Hrsg.): Intelligente Unternehmen - Herausforderung Wissensmanagement: Wissen strategisch nutzen, Management unterwegs, Bd. 2, Wien 1995, S. 13-47.
- Raabe, T.: Konsumentenbeteiligung an der Produktinnovation. In: Institut für Betriebsforschung an der Universität Hannover u. der Stiftung Verbraucherinstitut Berlin (Hrsg.): Campus Forschung: Schwerpunktreihe Marketing und Verbraucherarbeit, Bd. 7, Frankfurt a.M./New York 1993.
- Ratzek, W./Zwicker, M.: Integriertes Wissensmanagement als Erfolgsfaktor der Zukunft? In: NFD Information, Jg. 50, 1999, H. 6, S. 339-346.
- Rehäuser, J./Krcmar, H.: Wissensmanagement in Unternehmen. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Wissensmanagement: Managementforschung, Bd. 6, Berlin/New York 1996, S. 1-41.

- Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H.: Wissensmanagement: Phänomene-Analyse-Forschung-Bildung. In: Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und pädagogische Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München (Hrsg.): Forschungsberichte, Bd. 83, München 1997.
- Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H.: Wissensmanagement: Modewort oder Element der lernenden Organisation? In: Personalführung, Jg. 32, 1999, H. 12, S. 18-23.
- Roleff, R./Allgaier, S.: Wissensintegration in der Beratungsdienstleistung Marktforschung: Gestaltungsoptionen zur Nutzbarmachung unternehmensinternen Marktforschungs-Know-hows. In: Planung & Analyse, o. Jg., 1997, H. 6, S. 69-72.
- Roleff, R./Wimmer, F.: Marktforscher ist nicht gleich Marktforscher: Eine Typologie von Marktforschungskonstellationen in der Konsumgüterindustrie. In: Planung&Analyse, o. Jg., 1999, H. 3, S. 50-58.
- Roleff, R.: Marketing für die Marktforschung – Gestaltungsempfehlungen für eine markt- und managementorientierte Beratungsdienstleistung, Wiesbaden 2001.
- Schmitz, C./Zucker, B.: Wissen gewinnt: Knowledge Flow Management. Düsseldorf/München 1996.
- Schön, M.: Die Bedeutung von Wissensmanagement im Restrukturierungsprozess und als Wettbewerbsvorteil. In: Controller Magazin, Jg. 24, 1999, H. 1, S. 49-52.
- Schoop, E.: Dokumentenmanagement. In: WISU, Jg. 28, 1999, H. 10, S. 1346-1360.
- Schoop, E.: Multimediales Wissensmanagement in kooperativen Unternehmensstrukturen. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der technischen Universität Dresden, Jg. 47, 1998, H. 4, S. 82-86.
- Schreyögg, G./Noss, C.: Zur Bedeutung des organisationalen Wissens für organisatorische Lernprozesse. In: Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschliessen, Wiesbaden 1997, S. 67-76.
- Schreyögg, G.: Organisatorisches Lernen und neues Wissen: Einige Kommentare und einige Fragen zum Wissensmanagement aus wissenschafts-

- theoretischer Sicht. In: Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Tagung der Kommission Wissenschaft, Wiesbaden 1998.
- Schüppel, J.: Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Reihe: Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 1996.
- Siefen, S.: Rethinking Knowledge: VII. Deutscher Wirtschaftskongreß. In: Allianz-Report, Jg. 72, 1999, H. 4, S. 212-213.
- Toedtmann, C.: Großes Defizit. In: Wirtschaftswoche, o. Jg., 1997, H. 35, S. 64-66.
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 8., unveränd. Aufl., Bern/ Stuttgart/ Toronto 1990.
- Weber, G.: Die Wertschöpfung maximieren. In: Client Server Computing, o. Jg., 1999, H. 3, S. 32-33.
- Weggemann, M.: Wissensmanagement: Der richtige Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens. Bonn 1999.
- Wendt, W. R.: Soziales Wissensmanagement. In: Maelicke, B (Hrsg.): Edition Social Management, Bd. 12, Baden-Baden 1998.
- Westkämper, E.: Wissensmanagement und Organisation in wandlungsfähigen Unternehmen. In: VDI Berichte, o. Jg. (Nr. 1388), 1998, o. H., S. 137-156.
- Wilke, H.: Das intelligente Unternehmen: Wissensmanagement in der Organisation. In: Beratergruppe Neuwaldegg (Hrsg.): Intelligente Unternehmen - Herausforderung Wissensmanagement: Wissen strategisch nutzen, Management unterwegs, Bd. 2, Wien 1995, S. 47-71.
- Wilke, H.: Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, 1998b, H. 3, S. 161-177.
- Zahn, E./Foschiani, S./Tilebein, M.: Nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: Krallmann, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement: Methodik und Anwendungen des Knowledge Management, HAB-Forschungsberichte, Bd. 11, Stuttgart 2000.

Zeihsel, F./Wittern, S.: Dokumentation als Form des Wissensmanagements in Entwicklungsprozessen. In: IndustrieManagement, Jg. 15, 1999, H. 6, S. 26-30.

Julia Kastrup

Strukturierte Online-Diskussion – Eine Möglichkeit zur Beförderung von Umweltkommunikation?

1 Einführung

Ein Teilvorhaben des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Projektes „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung“¹, dessen Ziel es ist, die Umweltkommunikation zwischen kleinen und mittleren Unternehmen zu befördern und die Mitarbeiter für den betrieblichen Umweltschutz zu qualifizieren, ist das Modul „Zukünftige Marktchancen alternativer Energien“². Für dieses Modul hat die Projektgruppe auf ihrer Lernplattform unter www.uk-mq.de³ ein offenes Diskussionsforum eingerichtet, in dem zusammen mit einem Expertenkreis aus Projektbeteiligten⁴ und externen Fachleuten in Anlehnung an die Delphi-Methode (vgl. Abschnitt 3.1) eine strukturierte Online-Diskussion über Marktchancen alternativer Energieerzeugung durchgeführt werden sollte. Durch eine mehrstufig moderierte Diskussionsrunde sollten die Kooperationspartner aus den kleinen und mittleren Unternehmen mit anderen Akteuren im Energiebereich ins Gespräch gebracht werden. Die erste Delphi-Runde, eine Befragung von Energieexperten zum Thema „Zukunftschancen regenerativer Energien und alternativer Systemlösungen“, war gleichzeitig Grundlage des Diskussions-

¹ Das Projekt wird in Kooperation mit Prof. Dr. Walter Tenfelde (Universität Hamburg) durchgeführt.

² Des Weiteren werden bis Ende 2004 folgende Qualifizierungsmodule entwickelt (vgl. ausführlich dazu Kastrup/Rebmann/Tenfelde/Weigelt 2003): (1) Normen für die Entwicklung betrieblicher Standards für umweltgerechten Einkauf und umweltgerechte Entsorgung, (2) Effizienter Energieeinsatz, (3) Kommunikation und Sensibilisierung, Zielfindung und Belohnung.

³ In dieses internetbasierte Wissens- und Lernsystem sollen auch alle entwickelten Qualifizierungsbausteine eingestellt werden.

⁴ Bei den Projektbeteiligten handelt es sich um zehn kleine und mittlere Unternehmen, drei Großunternehmen, die Handwerkskammer Hamburg, die Handelskammer Hamburg und das Institut für Sozial- und Bildungspolitik e. V.

forums bzw. der zweiten Delphi-Runde. Diese und die weiteren geplanten Delphi-Runden kamen jedoch nicht mehr zustande, weil die Beteiligung an der Diskussion sowohl von Seiten der Experten als auch von Seiten der Unternehmen zu gering war. Dies ist insofern verwunderlich, da einerseits das Modul von den Kooperationsunternehmen in eine Zielvereinbarung eingeschrieben wurde. Andererseits erklärten sich die an der Befragung beteiligten Experten am Anfang bereit, an allen Diskussionsrunden teilzunehmen. Der vorliegende Beitrag will daher den Fragen nachgehen, wieso das im Internet strukturierte Diskussionsforum scheiterte und wie dies hätte verhindert werden können. Zunächst wird das Teilvorhaben „Zukünftige Marktchancen alternativer Energien“ vorgestellt (Abschnitt 2). Anschließend wird die Vorgehensweise bei der Durchführung der strukturierten Online-Diskussion in Anlehnung an die Delphi-Methode beschrieben (Abschnitt 3). Vor dem Hintergrund der dargestellten Situation werden dann mögliche Begründungsstränge für das Scheitern des Diskussionsforums aufgezeigt (Abschnitt 4), auf deren Grundlage im Fazit schließlich überlegt wird, welche Konsequenzen sich daraus ableiten lassen (Abschnitt 5).

2 Das Teilvorhaben „Zukünftige Marktchancen alternativer Energien“

Das Teilvorhaben „Zukünftige Marktchancen alternativer Energien“ ist eines von insgesamt vier Qualifizierungsmodulen des Projektes „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung“. Es entstand als Ergebnis von verschiedenen Befragungen (Eingangsgespräche, schriftliche Kurzbefragungen, einzelbetriebliche Intensivanalysen) und einem Werkstattgespräch und wurde schließlich im Rahmen einer Zielvereinbarung mit den beteiligten Unternehmen konsensuell fixiert. Das Modul entstand vor folgendem Hintergrund:

Die ökologische Bedeutung alternativer Energieerzeugung durch Wind, Sonne, Biomasse, Brennstoffzellen, Kraft-Wärme-Kopplung u. a. wurde von den Kooperationsunternehmen zwar nicht in Frage gestellt. Dennoch zeigte sich, dass die zukünftige ökonomische bzw. betriebswirtschaftliche Bedeutung keineswegs so eindeutig bestimmt werden kann und für kleine und mittlere Unternehmen derzeit kaum auszumachen ist. Beträchtliche Unsicherheiten betreffen vor allem die Einschätzung der technischen Entwicklung von z. B. Brennstoffzellen, der zukünftigen Marktchancen alternativer Energien auf einem liberalisierten Energiemarkt, der zukünftigen Nachfrage nach Energie

aus regenerativen Quellen, sinnvoller Nutzungskonzepte für kleine und mittlere Unternehmen, der ökologischen Bewertung von z. B. Offshore-Windparks etc.

Daher sollte das Qualifizierungsmodul zunächst einmal ein breites Informationsangebot über alternative Energieerzeugung aus der Perspektive zukünftiger Marktchancen bereithalten. Dieses Angebot wird auf einer internetgestützten Lernplattform in Form eines Quellenpools aufbereitet. Der Quellenpool enthält Filme, Dias, Fotos, Internetadressen, Fachliteratur etc. Außerdem sollte im Rahmen dieses Moduls ein offenes Diskussionsforum durchgeführt werden (vgl. nachfolgender Abschnitt).

3 Durchführung der strukturierten Online-Diskussion in Anlehnung an die Delphi-Methode

3.1 Die Delphi-Methode als Grundlage einer mehrstufig strukturierten Online-Diskussion

Bei der Delphi-Methode handelt es sich um eine „hoch strukturierte Gruppendiskussion, deren Ziel es ist, aus den Einzelbeiträgen der an der Kommunikation beteiligten Personen Lösungen für komplexe Probleme zu erarbeiten“⁵.

Die Methode sieht vor, dass zunächst ein Fragebogen für eine Problematik entwickelt und an eine Gruppe von Experten verschickt wird, die aus unterschiedlichen Disziplinen stammen. Die ausgefüllten Fragebögen werden anschließend von den Initiatoren der Befragung ausgewertet. Die Ergebnisse der Befragung sind Grundlage für einen zweiten Fragebogen, der den Experten erneut vorgelegt wird. Zusätzlich zu diesem Fragebogen erhalten die Teilnehmer Informationen über die Positionen der anderen Experten aus der ersten Befragung. Dadurch sollen die Befragten die Gelegenheit bekommen, die eigenen Beiträge und Positionen vor dem Hintergrund dieser Informationen zu überdenken und eventuell zu erweitern bzw. zu verändern. Dieses Feedback kann sowohl in einer statistisch ausgewerteten Zusammenfassung der Antworten als auch in einer geschichteten und klassifizierten Zusammenfassung der verbalen Äußerungen erfolgen. In einer weiteren Befragungsrunde erhalten die Experten noch einmal die Gelegenheit ihren Standpunkt zu

⁵ Bortz/Döring 1995, S. 239.

präzisieren oder zu rechtfertigen. Durch diese wiederholte Überarbeitung der Beiträge kann Missverständnissen vorgebeugt und sich widersprechende Lösungsvorschläge können vereinheitlicht werden. Die Ergebnisse tragen letztendlich dazu bei, einen Lösungsvorschlag für das zu behandelnde Problem zu erarbeiten.⁶

Die beschriebene Methode wurde entsprechend der Fragestellung des Teilverhabens modifiziert. Die Expertenbefragung zur Bewertung zukünftiger Marktchancen alternativer Energien für kleine und mittlere Unternehmen stellte die erste Delphi-Runde dar. In der ersten Diskussionsrunde bzw. der zweiten Delphi-Runde sollten die Ergebnisse hinsichtlich der Marktchancen regenerativer Energien erörtert werden.

3.2 Die Expertenbefragung „Zukunftschancen regenerativer Energien“ als Ausgangspunkt für eine mehrstufig moderierte Online-Diskussion

Die Expertenbefragung diente der Bewertung zukünftiger Marktchancen alternativer Energien insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen. Es sollten jedoch keine Prognosen getroffen werden. Vielmehr sollte bei den Diskussionspartnern eine Handlungsorientierung befördert werden, die zukünftig bessere Marktchancen von regenerativen Energien antizipieren kann. Mit anderen Worten: Inhaber und Mitarbeiter sollten eine begründete Einschätzung dieser Marktchancen abgeben. Von dieser begründeten Einschätzung hängt es nämlich auch ab, ob regenerative Energien in der Geschäftspolitik von diesen Unternehmen zukünftig überhaupt von strategischer Bedeutung sind und wie über dieses Thema mit den energienutzenden Kunden von kleinen und mittleren Unternehmen kommuniziert wird.

Für die Expertenbefragung wurde auf der Grundlage einschlägiger Literatur und des Interesses kleiner und mittlerer Unternehmen am Thema „Zukünftige Marktchancen alternativer Energien“ zunächst ein überwiegend standardisierter Fragebogen entworfen. Der Fragebogen wurde möglichst allgemein gehalten, da im Hinblick auf die Diskussion mit einem akzentuierteren und differenzierteren Einstieg vermutlich falsche Signale gesetzt werden würden und etlichen Teilnehmern schon zu Beginn praktisch ein Kommunikationsverbot ausgesprochen würde.

⁶ Vgl. Bortz/Döring 1995, S. 239.

Nach einem Pretest wurde der Fragebogen Ende Januar 2003 an 134 Energieexperten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik versandt und parallel dazu auf die Projekthomepage eingestellt. So konnten die Experten den Fragebogen entweder handschriftlich oder direkt im Internet auszufüllen. Gleichzeitig wurde dadurch gewährleistet, dass sich auch weitere Experten an der Befragung beteiligen können, die gegebenenfalls bei der Recherche nach Energieexperten übersehen wurden.

Insgesamt kamen 24 Fragebögen zurück, davon 22 per Post bzw. Fax und zwei per E-Mail. Die Rücklaufquote beträgt damit 17,91 % und liegt im normalen Bereich von schriftlichen Befragungen. Da sich die Experten mit Rücksendung des Fragebogens auch bereit erklärten, an der Diskussion teilzunehmen, kann die Rücklaufquote durchaus positiv bewertet werden.

3.3 Aufbereitung der Ergebnisse für das Diskussionsforum für die 2. Delphi-Runde

Nach der Auswertung der vorliegenden Fragebögen wurden die Ergebnisse der Befragung für das Internet aufbereitet, um sie auf das Diskussionsforum der Projekthomepage zu stellen. Dazu wurden die Ergebnisse in verschiedene Themenbereiche untergliedert und in Form von markanten Statements zusammengefasst. Zu diesen Statements wurden dann Fragen formuliert, die die Diskussion hätten leiten können. Den Diskussionsteilnehmern wurde darüber hinaus die Möglichkeit gegeben, eigenständig im Diskussionsforum einen neuen Themenbereich zu eröffnen oder eine eigene Leitfrage zu formulieren.⁷

Die erste Diskussionsrunde startete am 31. März 2003. Eine Woche vor Start der Diskussion wurden die Experten per E-Mail und die Kooperationspartner per Brief über den exakten Start der Diskussion informiert. Geplant war, dass die befragten Experten, die bereits am Projekt beteiligten Unternehmen und Institutionen sowie weitere Interessierte zunächst 14 Tage Zeit hatten, die Ergebnisse in einer ersten Runde im eingerichteten Forum untereinander zu diskutieren. Die Ergebnisse dieses Austauschs sollten dann vom Projektteam zusammengefasst und in verdichteter Form wieder in das Diskussionsforum eingestellt werden. Die Diskussionsteilnehmer sollten dann erneut 14 Tage

⁷ Vgl. ausführlich zu den Ergebnissen und deren Aufbereitung für das Diskussionsforum Kastrup/Rebmann/Weigelt 2003.

Gelegenheit zum Austausch von Informationen und Argumenten auf der Internetplattform haben.

Allerdings kam keine der angestrebten Diskussionsrunden zustande, da die Beteiligung zu gering war. Deshalb wurde drei Tage nach Eröffnung des Diskussionsforums nochmals eine E-Mail an die Experten geschrieben, um an den Beginn des Diskussionsforums zu erinnern. Nach ca. zwei Wochen folgte wiederum eine Kontaktaufnahme per E-Mail mit den Experten und den Kooperationspartnern, um erneut auf das Diskussionsforum aufmerksam zu machen. Gleichzeitig wurden eine persönliche Einschätzung des Forums und mögliche Verbesserungsvorschläge erbeten. Allerdings waren die kritischen Rückmeldungen rar bzw. sehr allgemein gehalten (siehe unten). Das Projektteam beschloss daraufhin, das Diskussionsforum zu schließen.

4 Mögliche Gründe für das Scheitern des Diskussionsforums

Wie bereits beschrieben, ist das Scheitern des Diskussionsforums zunächst verwunderlich, da sowohl von Seiten der Kooperationspartner des Projektes als auch von Seiten der Experten ein Interesse am Thema „Zukünftige Marktchancen alternativer Energien“ besteht. Dies lässt sich daraus schließen, dass dieser Themenkomplex von den Kooperationspartnern in eine Zielvereinbarung eingeschrieben wurde und die Experten sich bereits bei der Fragebogenaktion bereit erklärten, an der Diskussion teilzunehmen.

Aber wieso haben sich weder die Kooperationspartner noch die Experten an der Diskussion beteiligt? Welche Gründe könnten für das Scheitern des Diskussionsforums verantwortlich sein? Mögliche Gründe können aus den Rückmeldungen der Experten und Unternehmen gewonnen werden. Weitere Gründe können mit Schwierigkeiten einer schriftlichen Kommunikation in virtuellen Foren zusammenhängen. Des Weiteren können die Gründe auch in Kommunikationsbarrieren zwischen Experten und Unternehmen gesucht werden und schließlich kann auch das Selbstbild der kleinen und mittleren Unternehmen ein Grund für das Scheitern des Diskussionsforums sein.

Rückmeldungen der Experten und der Unternehmen

Die wenigen Rückmeldungen der Experten und Unternehmen in Form einer persönlichen Einschätzung des Forums ergeben folgende Hinweise:

- Die Statements im Diskussionsforum liefern keine wesentlichen neuen Aspekte oder Gesichtspunkte. Sie beschreiben Fakten, die bereits seit langer Zeit „ausdiskutiert“ sind (Expertenrückmeldung).
- Durch die Beantwortung der Fragen zu den Statements würde Know-how preisgegeben, welches für die eigene Arbeit benötigt wird und deshalb nicht mitgeteilt werden möchte (Expertenrückmeldung).
- Eine einfache Beantwortung der Fragen ist nicht möglich (Expertenrückmeldung).
- Es liegen bereits Untersuchungen und Erfahrungen vor, durch die die Fragen beantwortet werden können (Expertenrückmeldung).
- Die Fragestellungen sind zu allgemein formuliert (Rückmeldung von Unternehmensseite).
- Die Beantwortung der Fragen wäre sehr umfangreich (Rückmeldung von Unternehmensseite).

In diesen Rückmeldungen zeigt sich die Schwierigkeit, dass die Experten und Mitarbeiter der Unternehmen nicht über den Wissenshintergrund bzw. Wissensstand der jeweils anderen Akteure Bescheid wissen. So mag die Diskussion der Ergebnisse im Forum für einige Energieexperten keine neuen Erkenntnisse liefern, für einen Unternehmensvertreter aus einem Sanitär-Heizung-Klima-Betrieb oder einen Experten einer anderen Institution können jedoch durchaus neue und interessante Aspekte auftauchen. Gleichzeitig scheint ein Konkurrenzdenken vorzuherrschen, das die Experten hemmt, ihr Wissen weiterzugeben. Dieses Misstrauen ist insofern problematisch für das Diskussionsforum, als dass es von einem Austausch über Sachverhalte lebt, die nicht in „jeder“ Broschüre zu lesen sind. Solch ein informeller Austausch kann jedoch nicht stattfinden, wenn die jeweiligen Diskussionsteilnehmer dazu nicht bereit sind.

Die Leitfragen zu den Statements waren vom Projektteam als eine Hilfestellung gedacht, Anregungen für eine fruchtbare und nachhaltige Diskussion zu liefern. Diese Fragen sollten die Moderation, wie sie üblicherweise während einer verbalen Diskussion eingesetzt wird, gewissermaßen ersetzen. So waren die Leitfragen allgemein und offen formuliert, um den Teilnehmern einen breiten Diskussionspielraum zu bieten. Gleichzeitig hatten die Diskussionsteilnehmer auch die Möglichkeit eigene Leitfragen zu stellen und damit Themen zu diskutieren, die sich für sie aus den Ergebnissen der Befragung

ergeben und besonders interessant sind. Aus den Rückmeldungen lässt sich allerdings schließen, dass die Leitfragen zu den Statements nicht als Hilfestellung verstanden wurden, sondern als verbindliche Vorgabe. Dieses war vom Projektteam so nicht beabsichtigt.

Insgesamt ist erkennbar, dass die Schwierigkeiten einerseits eng im Zusammenhang mit der schriftlichen Kommunikation eines virtuellen Forums stehen und andererseits mit der Schwierigkeit der Auslotung der inhaltlichen und kommunikativen Ebene in Kommunikationsprozessen von Akteuren unterschiedlicher Systeme (z. B. Wirtschaft, Wissenschaft, Politik). Diese Systemzugehörigkeit führt dann beispielsweise dazu, dass kein Wissen an andere Systeme weitergegeben werden soll bzw. darf oder dass die einzelnen Akteure keine Vorstellung davon haben, welches Wissen für andere Systeme bedeutsam sein kann, obwohl dies für das eigene System bereits „ausdiskutiert“ wurde. Auf diese beiden Punkte – die Probleme schriftlicher Kommunikation in virtuellen Foren und die Schwierigkeit der Auslotung der inhaltlichen und kommunikativen Ebene in Kommunikationsprozessen von Akteuren unterschiedlicher Systeme – soll in den nächsten beiden Abschnitten vertieft eingegangen werden.

Das Problem der schriftlichen Kommunikation in virtuellen Foren

Die Verschriftlichung von Diskussionsbeiträgen für virtuelle Foren könnte insofern eine Schwierigkeit darstellen, als dass schriftliche Kommunikation für einige Experten und Unternehmensvertreter ein Novum gegenüber verbaler Kommunikation darstellt. Es besteht ein großer Unterschied zwischen einem gesprochenem und einem geschriebenen Beitrag.⁸ So können bei Diskussionen in einem virtuellen Forum keine sozialen und nonverbalen Signale gesendet werden, wie beispielsweise durch Körpersprache, Sitzabstand und Kleidung. Dadurch fehlen zunächst die aus Gesprächen bekannten und üblichen Möglichkeiten zur Koordination einer Diskussion.⁹

Des Weiteren haben Diskussionsteilnehmer beim Sprechen die Möglichkeit, sich unmittelbar auf Reaktionen weiterer Teilnehmer zu beziehen und gegebenenfalls direkt den eigenen Beitrag zu verändern. Ein Schreibakt hingegen erfolgt ohne eine direkte Zustimmung bzw. Ablehnung. Dementsprechend müssen mögliche Missverständnisse im Voraus bedacht werden. Dies kann

⁸ Vgl. Apel 2003, S. 344.

⁹ Vgl. Bißbort 2003, S. 316.

insbesondere für Teilnehmer, die im Schreiben nicht routiniert sind, ein Hemmnis darstellen. Für sie kann die schriftliche Formulierung eines Beitrages mit einem entsprechenden Einstieg in die Fragestellung, der eigenen Sichtweise sowie einer Begründung aufwendiger sein als die verbale Formulierung in einem entsprechenden Redebeitrag. Die fehlende nonverbale Kommunikation, die Schwierigkeit der Verschriftlichung eines Beitrages sowie die Zeitversetzung der Beiträge können also dazu führen, dass kein kontinuierlicher Argumentationsablauf bzw. Argumentationsfluss stattfindet. Während in einer Präsenz-Diskussion alle Teilnehmer gleichzeitig den Argumentationen aller Diskussionsteilnehmer folgen können, ist es bei einer virtuellen Diskussion durchaus üblich, nur sporadisch online zu diskutieren. Dies führt dann beispielsweise dazu, dass die Beiträge im Internet selektionsartig gelesen werden und es deshalb zu unterschiedlichen Wahrnehmungen der Inhalte kommen kann.¹⁰

Insgesamt zeigen diese Ausführungen, dass hohe Selbstdisziplin und Selbststeuerung der Diskussionsteilnehmer in einem virtuellen Forum erforderlich sind, damit ein fruchtbarer Kommunikationsprozess in Gang gesetzt wird. Denn während ein Gespräch aufgrund einer Interaktivität durch Worte, Gestiken und räumliche Arrangements stark „fremdgesteuert“ sein kann, muss ein Teilnehmer in einem virtuellen Forum eine relativ hohe Selbstüberwindung aufbringen, da ihm keiner vorgibt, wann er seinen Beitrag zu leisten hat.¹¹ Eng damit im Zusammenhang steht die Annahme von Bißbort¹², dass die geringe soziale Präsenz in einem virtuellen Forum die soziale Verantwortung mindert. Das Gefühl einer verpflichtenden Teilnahme ist in virtuellen Foren meistens gering. Erschwerend kommt für das Forum „Zukünftige Marktchancen alternativer Energien“ hinzu, dass die Teilnehmer sich untereinander nicht kannten.

Vor diesem Hintergrund sind die Schwierigkeiten des eingerichteten Diskussionsforums möglicher Weise auch auf den hohen Grad an Selbststeuerung zurückzuführen, der für ein gelungenes virtuelles Diskussionsforum notwendig bzw. unabdingbar ist.

¹⁰ Vgl. Apel 2003, S. 344.

¹¹ Vgl. Apel 2003, S. 344.

¹² Vgl. Bißbort 2003, S. 316.

Die Schwierigkeit der Auslotung der inhaltlichen und kommunikativen Ebene in Kommunikationsprozessen unterschiedlicher Akteure

Die Experten und die Unternehmen gehören unterschiedlichen gesellschaftlichen Systemen an, so z. B. dem System der Wirtschaft, der Politik und der Wissenschaft. Dementsprechend operieren sie in verschiedenen Sprachen (Codes) und Bedeutungs- bzw. Sinnsystemen und werden durch unterschiedliche Interessen geleitet. Mit diesen unterschiedlichen Systemzugehörigkeiten erklärt Luhmann¹³, dass das Gelingen von Umweltkommunikation unwahrscheinlich ist. Diese These scheint auch durch das Scheitern des Diskussionsforums „Zukünftige Marktchancen alternativer Energien“ bestätigt: Ein Experte war in diesem Falle nicht bereit, sein eigenes Kommunikationssystem zu verlassen, da er befürchtete Know-how preiszugeben (siehe Abschnitt 4.1). Dies ist allerdings erforderlich, damit andere von seinem Wissen lernen können. Er hingegen nahm somit Anstoß an den Leitfragen des Diskussionsforums, da er durch die Beantwortung die Wahrung seiner eigenen Interessen gefährdet sah. Somit maß er letztendlich diesen eine größere Bedeutung zu, als sich aktiv am Diskussionsforum zu beteiligen. Durch dieses Nichtverlassen des eigenen Kommunikationssystems war es somit auch unmöglich eine Diskussion zu initiieren. Daraus jedoch die Unwahrscheinlichkeit des Gelingens von Umweltkommunikation abzuleiten, entspricht nicht der Grundthese des Projektteams. Das Projektteam sieht die Chance, dass Umweltkommunikation auch zwischen unterschiedlichen Systemen gelingen kann in der Verständigung auf konsensuelle Bereiche sowie in der Erzeugung von Information und Sinn im jeweiligen Bewusstsein des Anderen.¹⁴ Das bedeutet, dass in der Kommunikation eine inhaltliche als auch kommunikative Ebene gefunden werden kann und muss, die schließlich eine Überschreitung der Kommunikationsgrenzen ermöglicht. Folglich sind zu detaillierte Szenarien einerseits und zu große Verallgemeinerungen andererseits nicht geeignet, um die Interessen unterschiedlicher Akteure gewahrt zu wissen und eine gemeinsame Kommunikationsebene zu finden.

Die Verständigung auf konsensuelle Bereiche wurde am Anfang des Projektes mit den Kooperationspartnern vorgenommen und hinsichtlich des Bausteines „Zukünftige Marktchancen alternativer Energien“ wurden dabei insbesondere die Wünsche der kleinen und mittleren Unternehmen berücksich-

¹³ Vgl. Luhmann 1988.

¹⁴ Vgl. Rebmann/Tenfelde 2000, unveröffentlichtes Manuskript.

tigt. Die Experten, die im Rahmen der Befragung angeschrieben wurden, wurden bei der Verständigung auf diesen Bereich hingegen nur vereinzelt einbezogen, wie beispielsweise durch einen Vertreter der Handwerkskammer Hamburg. Es fehlten jedoch weitere Experten aus Wissenschaft und Politik, die für die Expertenbefragung einen wichtigen Teilnehmerkreis darstellten. Die Interessen der Experten wurden also bei der Planung und Durchführung der strukturierten Online-Diskussion nicht berücksichtigt. Es wurde vielmehr von ihnen verlangt, dass sie die ihnen bereits bekannten Ergebnisse ignorieren und ungeachtet dessen mit den Unternehmensvertretern der kleinen und mittleren Unternehmen diskutieren, auch wenn sie selbst keinen Diskussionsbedarf mehr erkennen konnten.

Vor diesem Hintergrund liegt es durchaus nahe, dass die Experten den Nutzen bzw. den Mehrwert einer Diskussionsteilnahme für sich nicht erkennen konnten. Die Diskussion zu den Ergebnissen stellte möglicherweise auch keine Herausforderung für sie dar. So waren die Experten nicht bereit, einen „uneigennütigen“ Beitrag zu schreiben, der nur einem anderen System, in diesem Fall z. B. den kleinen und mittleren Unternehmen, nützt.

Das Selbstbild der kleinen und mittleren Unternehmen als Hemmnis für aktive Umweltkommunikation

Die im letzten Absatz dargestellte Problematik der Auslotung der inhaltlichen und kommunikativen Ebene bei der Diskussion von Akteuren unterschiedlicher Systeme liefert noch keine befriedigende Antwort darauf, warum sich gerade die Kooperationsunternehmen nicht in die Diskussion eingebracht haben, d. h. warum sie nicht die Diskussion gestartet und damit entsprechend ihren Interessen gelenkt haben. Möglicherweise wären die Experten daraufhin in die Diskussion eingestiegen. Deshalb wird in diesem Abschnitt auf das Selbstbild der kleinen und mittleren Unternehmen in Bezug auf Umweltschutz und Umweltkommunikation eingegangen. Dieses kann eine weitere Erklärung dafür liefern, dass sich insbesondere die Vertreter der kleinen und mittleren Unternehmen nicht an der Diskussion beteiligten.

Davon ausgehend, dass sich die Zielvereinbarung des Projektes an den Interessen der kleinen und mittleren Unternehmen orientiert und das Teilvorhaben „Zukünftige Marktchancen alternativer Energien“ darin als ein konsensueller Bereich festgehalten werden konnte, ist die Zurückhaltung der kleinen und mittleren Unternehmen anderweitig zu suchen.

Die Untersuchungen der Vorphase des Projektes „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung“ lassen vermuten, dass die Diskussionscheu von Seiten der kleinen und mittleren Unternehmen möglicherweise auch eng mit dem Selbstbild der kleinen und mittleren Unternehmen in Bezug auf Umweltschutz und Umweltkommunikation zusammenhängt. Insbesondere diese Unternehmen messen nämlich ihrem Beitrag zum betrieblichen Umweltschutz nur eine untergeordnete Bedeutung bei. Als kleine und mittlere Unternehmen – so wird oft argumentiert – seien sie zu klein und ihr möglicher Beitrag zum Umweltschutz, der über die Einhaltung von Umweltauflagen hinausgehen könnte, zu unbedeutend.¹⁵ Auch könnten sie oft nicht erkennen, dass irgendwelche Anspruchsgruppen Umweltkommunikation von ihnen anfordern. Großunternehmen dagegen würden aus ihrer Sicht weitaus größere Umweltbelastungen erzeugen und könnten deshalb auch mehr zum Umweltschutz beitragen.¹⁶ Viele kleine und mittlere Unternehmen scheinen sich also aus einer aktiven Kommunikation über Umweltschutz zurückzuziehen und sehen diese eher als Aufgabe von Großunternehmen an. Dieses Selbstbild mit dem entsprechenden Kommunikationsverhalten kann auch eine Erklärung für die Zurückhaltung im virtuellen Diskussionsforum von Seiten der Unternehmen sein. Die kleinen und mittleren Unternehmen sehen eben nicht, dass sie einen entscheidenden Beitrag zur Diskussion leisten können – dieses Empfinden mag durch das Wissen verstärkt worden sein, dass „Experten“ anderer Systeme an der Diskussion beteiligt sind, die ihrer Meinung nach richtungsweisendere Beiträge zur Diskussion beitragen können.

5 Fazit

Der vorliegende Beitrag zeigt Gründe auf, die für das Scheitern des strukturierten Diskussionsforums zum Thema „Zukünftige Marktchancen alternativer Energien“ im Rahmen des Projektes „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung“ mit verantwortlich gemacht werden können. Diese Gründe liefern zugleich auch Anhaltspunkte dafür, ob und inwieweit durch eine strukturierte Online-Diskussion Umweltkommunikation gefördert werden kann.

¹⁵ Vgl. Kastrup/Weigelt 2002, S. 17.

¹⁶ Vgl. Kastrup/Rebmann/Tenfelde/Weigelt 2003, S. 23.

Bezogen auf die oben dargestellte Schwierigkeit der Auslotung der inhaltlichen und kommunikativen Ebene in Kommunikationsprozessen von Akteuren unterschiedlicher Systeme, wird an dieser Stelle die Meinung vertreten, dass Umweltkommunikation langfristig nur gelingen kann, wenn diese Systemüberschreitungen erfolgen. Nur dann können unterschiedliche Systeme vom (Umwelt-)Wissen anderer Systeme lernen. Offensichtlich ist diese Überschreitung der Kommunikationsgrenzen durch das Diskussionsforum noch nicht gelungen, denn das Spannungsverhältnis zwischen den Interessen der unterschiedlichen Akteure konnte nicht gelöst werden.

Die aufgezeigten möglichen Begründungen stellen einerseits das Diskussionsforum als Methode zur Beförderung von Umweltkommunikation an sich in Frage. Andererseits geben sie auch Hinweise, in welche Richtung das virtuelle Forum verändert werden müsste, damit Experten und Unternehmen diskutieren. In diese Richtung gehen die folgenden Überlegungen:

- Die Leitfragen waren offensichtlich nicht geeignet, um eine Diskussion in Gang zu setzen – sie wurden von den unterschiedlichen Akteuren nicht als Hilfestellung verstanden. Möglicherweise wäre durch ein Weglassen der Leitfragen der Diskussionspielraum der Akteure vergrößert worden, so dass sie durch eigene Akzentsetzungen ihren eigenen Interessen entsprechend diskutiert hätten.
- Den Problemen der schriftlichen Diskussion hätte z. B. durch die Festlegung von Diskussionszeiten begegnet werden können, so dass die Diskussion synchron verlaufen wäre. Des Weiteren hätte das Projektteam den Befragungsteilnehmern und den Kooperationspartnern die Ergebnisse vorab per Post oder per E-Mail zusenden können. Dadurch wäre gegebenenfalls die Hemmschwelle, die Ergebnisse zu lesen, niedriger gewesen.
- Die Interessen der Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik hätten bereits bei der Erstellung des Fragebogens berücksichtigt werden müssen – sei es durch eine Einbeziehung in den Pretest oder auch durch zusätzliche Gespräche. Dadurch hätte es zumindest gelingen können, eine inhaltliche Ebene zu finden, die auch für die Experten von Bedeutung gewesen wäre.
- Die Schwierigkeiten, die sich aus dem Selbstbild der kleinen und mittleren Unternehmen im Hinblick auf Umweltschutz und Umweltkommunikation ergeben, hätten eventuell vermindert werden können,

indem das Diskussionsforum auch als eine Plattform gestaltet worden wäre, auf der die Unternehmen Fragen an die Experten stellen können. Dies hätte z. B. dadurch gelingen können, dass sie gemeinsam mit dem Projektteam Fragen formuliert hätten, die für sie von besonderem Interesse gewesen wären.

Diese Anhaltspunkte liefern selbstverständlich keine abschließende Antwort auf die Frage, ob eine strukturierte Online-Diskussion Umweltkommunikation befördern kann. Dazu müssten weitere Untersuchungen, Studien oder Befragungen durchgeführt und herangezogen werden, die über die Beteiligungen in virtuellen Foren und im Speziellen in virtuellen Foren zum Thema Umweltschutz Aufschluss geben.

Literatur

- Apel, H. (2003): Kommunikation in elektronischen Netzwerken von Einrichtungen und Projekten, in: Behrmann, D./Schwarz, B. (Hrsg.): Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen. Herausforderungen an die Weiterbildungsorganisation. Bielefeld, S. 341-361.
- Bißbort, D. (2003): Möglichkeiten und Grenzen selbstgesteuerter Kommunikation mittels Intranet – Beispiele für Struktur- und Funktionselemente eines intranetbasierten Wissensmanagements, in: Behrmann, D./Schwarz, B. (Hrsg.): Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen. Herausforderungen an die Weiterbildungsorganisation. Bielefeld, S. 303-323.
- Bortz, J./Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. Berlin.
- Kastrup, J./Weigelt, T. (2002): Berufliche Umweltbildung zwischen Hoffnung und Skepsis. *berufsbildung*, 76, S. 16-18.
- Kastrup, J./Rebmann, K./Weigelt, T. (2003): Zukunft regenerativer Energien und alternativer Systemlösungen. Expertenstatements für ein Diskussionsforum im Projekt „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung im Qualifizierungsverbund von kleinen und mittleren Unternehmen“. Berichte zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Universität Oldenburg, Heft 29.

- Kastrup, J./Rebmann, K./Tenfelde, W./Weigelt, T. (2003): Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung. Zwischenbilanz eines Forschungsprojektes. Hamburg.
- Luhmann, N. (1988): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen.
- Rebmann, K./Tenfelde, W. (2000): Projektantrag „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung im Qualifizierungsverbund für kleine und mittlere Unternehmen“, unveröffentlichtes Manuskript.

Edgar Rose

Die „offene Methode der Koordinierung“ – Europäisches „soft law“ einer wissensorientierten Integrationspolitik

1 Einführung

„Building Social Europe through the Open Method of Co-ordination“ – unter solchen und ähnlichen Schlagzeilen diskutieren Politik, Sozial- und Rechtswissenschaften quer durch Europa ein noch recht neues Instrument der politischen Integration des Kontinents. Nur Deutschland ist so sehr mit seinen eigenen Problemen beschäftigt, dass selbst in Fachkreisen vielen unbekannt ist, was man unter der „offenen Methode der Koordinierung“ (OMK) versteht. Dabei liefert die OMK gleich für mehrere Sparten des politischen und wissenschaftlichen Diskurses hoch brisanten Erörterungsstoff. Das Instrument ist anlässlich der gemeinsamen europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) bereits 1997 aus der Taufe gehoben worden und erobert seitdem in schneller Folge alle erdenklichen Felder (nicht nur) der Sozialpolitik. Die Fachwelt der betroffenen Politikfelder hat daher allen Grund, sich intensiv mit den Mechanismen, Chancen und Problemen der OMK auseinanderzusetzen. Gleichzeitig ist eine Lösung vieler Probleme des „Regierens in Europa“ in neuer Weise in Aussicht gestellt. Denn erstmals scheint ein Instrument gefunden, dass europäische Integration auf solchen Politikfeldern leisten könnte, die bisher als unintegrierbar galten. Politikwissenschaftler – insbesondere solche, die sich der Regierungslehre verschrieben haben – sind gefordert, die Chancen und Risiken auszuloten. Mit dem nunmehr vorliegenden Konventionsentwurf einer „Verfassung für Europa“ ist außerdem klar, dass die „offene Methode der Koordinierung“ Verfassungsrang in vielen Politikfeldern erhalten soll. So werden sich schließlich Rechtswissenschaftler damit zu befassen haben, wie dieses unerhörte Instrument rechtlich einzuordnen ist, das Kommunikation und Wissen über das Recht stellt, aber dennoch in seiner prozeduralen Struktur in erheblichem Maße rechtlich reglementiert ist.

Es ist notwendig, in weiten Teilen des folgenden Artikels zunächst zu erläutern, was die OMK überhaupt ist, d.h. wie sie entstanden ist, wie sie ange-

wendet wird und welche weiteren Schritte geplant sind (1-3). Es folgt dann eine Zusammenfassung der kritischen Diskussion der Methode (4), bevor die These begründet wird, dass die OMK nicht nur ein hilfreiches Instrument für die europäische Integration auf schwierigen Politikfeldern, sondern ein wichtiger Durchbruch zur Entdeckung einer angemessenen Form der Rechtsproduktion in der herausziehenden Wissensgesellschaft ist (5).

2 Entwicklung der OMK innerhalb der Europäischen Beschäftigungsstrategie

Selbstverständlich hat die OMK eine Vorgeschichte. Die erfolgreiche Koordinierung der nationalen Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitiken wurde im Vorfeld der *Europäischen Währungsunion* für die künftigen Euro-Länder zur unabdingbaren Voraussetzung. Bereits 1990 begann daher die erste Stufe der haushalts- und wirtschaftspolitischen Koordinierung, in der einige Elemente der späteren OMK enthalten sind. Allerdings kann hierbei nicht von einer „offenen“ Methode gesprochen werden; denn mit dem Stabilitäts- und Wachstumspakt in der Form, wie er am 17. Juni 1997 vom Europäischen Rat in Amsterdam bekräftigt wurde,¹ erhält die Koordinierung neben harten Zielen auch Durchsetzungsinstrumentarien der Kommission bzw. des Rates der EU (siehe vor allem die Sanktionen des „Defizitverfahrens“), die zu einem wesentlich anderen Koordinierungstyp gehören. Die OMK hingegen soll in den „Politics“ der Kommunikation und systematischen Evaluation zwar äußerst verbindlich sein, verzichtet jedoch auf jegliche Durchsetzung von praktischen „Policies“ der Mitgliedsstaaten.²

Die speziell „offene“ Methode der Koordinierung wurde parallel dazu im so genannten „*Luxemburg Prozess*“ als das zentrale Instrument der Europäischen Beschäftigungsstrategie entwickelt und erprobt, der auf der außerordentlichen europäischen Ratssitzung zur Beschäftigungspolitik im November 1997 in Luxemburg gestartet wurde. Vorangegangen waren einige vorbereitende Beschlüsse u.a. des Europäischen Rates im Dezember 1994 in Essen zur Beschäftigungspolitik, vor allem aber eine wesentliche Erweiterung des sozialpolitischen Kapitels im EG-Vertrag durch den Vertrag von Amsterdam

¹ Vgl. Amtsblatt C 236 vom 02.08.1997.

² Verschiedentlich wird dennoch auch der Koordinierungsprozess um die „Grundzüge der Wirtschaftspolitik“ zur OMK gerechnet (z.B. Pochet 2002, S. 34 f.).

im Juni 1997. In Amsterdam erhielt der EG-Vertrag einen Titel zur Beschäftigungspolitik, der die wesentlichen Aspekte der OMK benennt. Seinen Namen erhielt das Instrument jedoch erst in Lissabon im März 2000, als es in ein wesentlich erweitertes Aufgabenspektrum gestellt wurde.

Warum in den 1990er Jahren eine derartige Innovation in Europa möglich war, hat mehrere Gründe.³ Erstens: Beschäftigungspolitik hatte plötzlich Konjunktur. Arbeitslosenzahlen waren europaweit in die Höhe geschellt. Die fehlende soziale Komponente der Maastrichter Beschlüsse zur Währungsunion war dringend zu ergänzen. Zweitens: Mit Schweden stieß 1995 ein neuer Mitgliedsstaat zur EU, dessen Repräsentanten außerordentliche soziale Initiative entwickelten. Regierungswechsel vor allem in Frankreich und im Vereinigten Königreich zugunsten sozialdemokratischer Parteien erleichterten die Durchsetzung des schwedischen Engagements. Drittens: Dennoch war nicht daran zu denken, die Beschäftigungspolitik auch nur in Teilen in die Kompetenz der EU zu verlagern. Zu divers erschienen die institutionellen Bearbeitungsformen der Arbeitslosigkeit in den Ländern der EU, zu inakzeptabel die dazu erforderlichen tiefen Einschnitte in die nationalen Kompetenzen.⁴

Es wurde also ein Instrument benötigt, das eine gemeinsame europäische Beschäftigungsstrategie erlaubt, die diesen Namen auch verdient, das aber nicht wesentlich in die Kompetenzen der einzelnen Mitgliedsländer eingreift, ihre jeweils landesspezifische Beschäftigungspolitik zu betreiben. Was wie die Quadratur des Kreises klingt, gelang auf Grundlage schwedischer Vorschläge unter ambitionierten Präsidentschaften der EU: Eine hochaktive europäische Beschäftigungsstrategie, die die einzelnen Staaten in hohem Maße in die Pflicht nimmt, ohne ihnen eine einzige praktische Maßnahme vorzuschreiben. Stattdessen setzt sie ganz auf Kommunikation und Evaluation. Das gesamte Konzept wurde 1997 mit dem *Amsterdamer Vertrag* detailliert in den EG-Vertrag aufgenommen (Titel VIII „Beschäftigung“ Art. 125-130), Man einigte sich auf die sofortige Umsetzung, so dass noch im gleichen Jahr die außerordentliche Ratssitzung von Luxemburg alle Einzelheiten der praktischen Durchführung sowie – als Startschuss – erstmals „Beschäftigungspolitische Leitlinien“ für das Jahr 1998 beschließen konnte.⁵ Im Mai 1998 leg-

³ Siehe die plastische Darstellung bei Lund 2000, S. 17f.

⁴ Vgl. Goetschy 2003, S. 284.

⁵ Jülicher/Ertelt 2003, S. 1043.

ten die Mitgliedsstaaten zum ersten Mal jene „NAP's“ (National Action Plans) vor, die sich zu den Schlüsseltools der OMK entwickelten. Der jährliche Kreislauf der Methode, der noch im Einzelnen zu erläutern sein wird, war damit erstaunlich kurzfristig in Fahrt gekommen.

Die Faszination, die von dem neuen Instrument ausging, war (und ist) beachtlich. Der ersten Anwendung in der „Europäischen Beschäftigungsstrategie“ folgte im Jahre 2000 eine zweite in jener Strategie der EU, nach der bis 2010 die Beseitigung der sozialen Ausgrenzung und der Armut entscheidend vorangebracht werden soll.⁶ Renten-, Migrations- und Gesundheitspolitik waren die nächsten Kandidaten. Für alle möglichen Politikfelder bis hin zum Tourismus war die OMK bereits im Gespräch. Der Europäische Rat von Lissabon hatte die Namensgebung übernommen, als er sich im März 2000 ein neues strategisches Ziel für das kommende Jahrzehnt setzte, das an Ambition nichts zu wünschen übrig ließ:⁷

„das Ziel, die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt zu machen - einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“

Die Umsetzung dieser Strategie soll mittels der Verbesserung der bestehenden Prozesse erreicht werden,⁸

„wobei eine neue offene Methode der Koordinierung auf allen Ebenen, gekoppelt an eine stärkere Leitungs- und Koordinierungsfunktion des Europäischen Rates, eingeführt wird, die eine kohärentere strategische Leitung und eine effektive Überwachung der Fortschritte gewährleisten soll.“

Und weiter:⁹

„Diese Verfahrensweise, die den Mitgliedstaaten eine Hilfe bei der schrittweisen Entwicklung ihrer eigenen Politiken sein soll, umfasst folgendes:

⁶ Vgl. Böhnke 2002, S. 30.

⁷ Europäischer Rat (23. und 24. März 2000 Lissabon). Schlussfolgerungen des Vorsitzes: Absatz 5 (http://www.europarl.eu.int/summits/lis1_de.htm).

⁸ Europäischer Rat (23. und 24. März 2000 Lissabon). Schlussfolgerungen des Vorsitzes: Absatz 7 (http://www.europarl.eu.int/summits/lis1_de.htm).

⁹ Europäischer Rat (23. und 24. März 2000 Lissabon). Schlussfolgerungen des Vorsitzes: Absatz 37 und 38 (http://www.europarl.eu.int/summits/lis1_de.htm).

- *Festlegung von Leitlinien für die Union mit einem jeweils genauen Zeitplan für die Verwirklichung der von ihnen gesetzten kurz-, mittel- und langfristigen Ziele;*
- *gegebenenfalls Festlegung quantitativer und qualitativer Indikatoren und Benchmarks im Vergleich zu den Besten der Welt, die auf die in den einzelnen Mitgliedstaaten und Bereichen bestehenden Bedürfnisse zugeschnitten sind, als Mittel für den Vergleich der bewährten Praktiken;*
- *Umsetzung dieser europäischen Leitlinien in die nationale und regionale Politik durch Vorgabe konkreter Ziele und den Erlass entsprechender Maßnahmen unter Berücksichtigung der nationalen und regionalen Unterschiede;*
- *regelmäßige Überwachung, Bewertung und gegenseitige Prüfung im Rahmen eines Prozesses, bei dem alle Seiten voneinander lernen.*

Im Einklang mit dem Subsidiaritätsprinzip wird nach einem völlig dezentralen Ansatz vorgegangen werden, so dass die Union, die Mitgliedstaaten, die regionalen und lokalen Ebenen sowie die Sozialpartner und die Bürgergesellschaft im Rahmen unterschiedlicher Formen von Partnerschaften aktiv mitwirken.“

Auch auf der rechtlichen Ebene lässt sich das Ausgreifen der Methode nachzeichnen, wenngleich mit erheblichen Einschränkungen. Bereits im Vertrag von Amsterdam 1997 war die Ausdehnung auf andere Politikfelder angedeutet. Die Überarbeitung des EG-Vertrags in Nizza im Februar 2001 brachte der EU auf Grundlage von Art. 137 Abs. 2 Alternative a) EGV die Kompetenz, ein Verfahren in der Art der OMK in fast allen Bereichen der Sozialpolitik zu starten. Dies ist der gegenwärtige rechtliche Stand. Noch handelt es sich in der Sozialpolitik um eine sehr verschwommen formulierte Kann-Bestimmung – ganz anders als im sehr präzise ausgearbeiteten Beschäftigungstitel (Art. 128 EGV). Immerhin werden zentrale Aspekte der OMK auch in Art. 137 Abs. 2 Alternative a) EGV schon genannt: Es geht um die Zusammenarbeit der Mitgliedsstaaten bezüglich u.a. der Verbesserung des Wissenstandes, des Austausches von Informationen und der Bewertung von Erfahrungen. Würde allerdings der seit Juli 2003 vorliegende Konventsentwurf für eine Europäische Verfassung geltendes Recht, wäre nach deren Inkrafttreten die OMK in zahlreichen weiteren Politikfeldern auf verfassungsrechtlicher Grundlage anwendbar und in weiten Bereichen der Sozialpolitik dann sogar verpflichtend (siehe 3).

Ein weiterer Strang – neben dem sozialpolitischen und dem vertragsrechtlichen – der im Zusammenhang mit den Ursprüngen der OMK erwähnt werden muss, ist das ständige Bemühen um angemessene Formen des „Regierens in Europa“. Es beeindruckt, wie ernsthaft solche Fragen auf europäischer Ebene erörtert werden. Während nationale Debatten über Qualität der Regierungsarbeit sich an Oberflächlichkeiten wie „Stil und Autorität des Kanzlers“ oder „Notwendigkeit einer Kabinettsumbildung“ abarbeiten, werden auf europäischer Ebene öffentlich Grundfragen der Effektivität und Legitimität des Regierens zur Diskussion gestellt, um daraus konkrete Änderungsvorschläge abzuleiten. Das *Weißbuch „Europäisches Regieren“* der Kommission der Europäischen Gemeinschaften und der systematische Umgang damit liefert ein faszinierendes Beispiel hierfür. Am 25. Juli 2001 veröffentlicht die Kommission das Weißbuch auf 45 Seiten im Internet.¹⁰ Eingehend werden die Grundsätze „guten Regierens“ Offenheit, Partizipation, Verantwortlichkeit, Effektivität und Kohärenz entwickelt und zahlreiche Vorschläge für einen Wandel formuliert. Im Kapitel 3.2 des Weißbuchs, der die Überschrift „Eine bessere Politik, bessere Regeln und bessere Ergebnisse“ trägt, wird entwickelt, wie verschiedene Politikinstrumente – darunter auch die OMK – sinnvoll kombiniert und zielgerichtet eingesetzt werden können. Zur OMK heißt es:¹¹

„Die "offene Koordinierungsmethode" wird fallweise angewandt. Sie fördert die Zusammenarbeit, den Austausch bewährter Verfahren sowie die Vereinbarung gemeinsamer Ziele und Leitlinien von Mitgliedstaaten, die manchmal wie im Falle der Beschäftigung und der sozialen Ausgrenzung durch Aktionspläne von Mitgliedstaaten unterstützt werden. Diese Methode beruht auf einer regelmäßigen Überwachung der bei der Verwirklichung dieser Ziele erreichten Fortschritte und bietet den Mitgliedstaaten die Möglichkeit, ihre Anstrengungen zu vergleichen und aus den Erfahrungen der anderen zu lernen. In Bereichen wie der Beschäftigungs-, der Sozial- und der Einwanderungspolitik steht sie neben dem programmbezogenen und dem legislativen Konzept. In anderen Bereichen, in denen wenig Spielraum für legislative Lösungen besteht, bringt sie einen europäischen Zusatznutzen, beispielsweise bei der Festlegung künftiger Ziele für die Bildungssysteme der Mitgliedstaaten.“

¹⁰ Europäische Kommission, KOM (2001) 428 endgültig.

¹¹ Europäische Kommission, KOM (2001) 428 endgültig, S. 28.

Im Weißbuch fordert die Kommission die europäische Öffentlichkeit zu Stellungnahmen bis zum 31. März 2002 auf und verspricht, diese zu veröffentlichen und über ihre Schlussfolgerungen bis Ende 2002 zu berichten. Dies alles geschieht, so dass am 11. Dezember 2002 in der Tat ein Bericht der Kommission vorliegt, in dem 260 öffentliche Stellungnahmen von Regierungen, transnationalen und nationalen Organisationen, EU-Institutionen, Wissenschaftlern und anderen Einzelpersonen zusammengefasst und bewertet werden.¹² Allein dieser Weißbuch-Prozess dokumentiert den neuen offenen, wissensorientierten Politikstil in der EU, der sich auch in der OMK ausdrückt.

3 Ablauf der Methode

In den Diskussionsbeiträgen zur OMK wird allenthalben betont, dass es sich nicht um „die“ offene Methode handelt, sondern dass mehrere offene Methoden existieren.¹³ Denn es ist Teil ihrer Offenheit, dass sie den jeweiligen Koordinierungsbedürfnissen einzelner Politikfelder angepasst werden kann. Bevor auf Abweichungen eingegangen wird, sei die Methode in der prominenten Form der Europäischen Beschäftigungsstrategie im Detail beschrieben.

In der Europäischen Beschäftigungsstrategie ist ein jährlicher Zyklus der einzelnen Verfahrensschritte festgeschrieben (Art. 128 EGV). Er hat sich in den ersten 5 Jahren 1998-2002 folgendermaßen vollzogen:¹⁴

- In der Regel zu Beginn eines Jahres werden „Beschäftigungspolitische Leitlinien“ (guidelines) vom Rat der EU (gemeinsam vom Rat der Finanzminister und jenem für soziale Angelegenheiten) auf Vorschlag der Kommission und unter beratender Hinzuziehung des Europäischen Parlaments sowie zentraler Ausschüsse (Art. 128 Abs. 2 EGV) verabschiedet.
- Jeder Mitgliedsstaat hat dann in den Folgemonaten auf der Grundlage der Leitlinien „Nationale Aktionspläne“ (NAPs) zu entwickeln, in denen Umsetzungsmaßnahmen mit konkreten Zielen und Terminen formuliert und Erfolge berichtet werden (Art. 128 Abs. 3 EGV).

¹² Europäische Kommission, KOM (2002) 705 endgültig.

¹³ Vgl. z.B. Pochet 2002, S. 34; Van Lancker 2002, S. 26.

¹⁴ Siehe die Darstellung bei Best/Bossaert 2002, S. 4.

- Dem Dezember-Gipfel der Staats- und Regierungschefs wird ein „Gemeinsamer Beschäftigungsbericht“ des Rates und der Kommission übermittelt, der u.a. die Beschäftigungslage in der Gemeinschaft und die Umsetzung der Leitlinien in den einzelnen Mitgliedstaaten betrifft (Art. 128 Abs. 5 EGV). Dabei wird eine festgelegte Liste von Indikatoren abgearbeitet und „best practices“ kenntlich gemacht. Der Rat kann auf Vorschlag der Kommission außerdem Empfehlungen an die einzelnen Mitgliedstaaten richten, die allerdings weder bindend, noch sanktioniert sind.
- Parallel werden im Laufe des Jahres Initiativen gegenseitigen Austausches durchgeführt – insbesondere so genannte „peer reviews“. Der Beschäftigungsausschuss nach Art. 130 EGV beschließt ein jährliches Arbeitsprogramm von 8-10 solcher Veranstaltungen, bei denen es um spezielle Praktiken der Beschäftigungspolitik eines Gastgeberlandes geht. Das Gastgeberland stellt eine – in der Regel vorbildliche – Praxis vor, während an der Evaluierung der Praxis interessierte Mitgliedstaaten als „peer countries“ teilnehmen. Meistens gibt es 3 bis 5 solcher „peer countries“, die jeweils Regierungsvertreter schicken. Alle Seiten werden von einem unabhängigen Sachverständigen unterstützt.

Nach 5 Jahren wurde die Europäische Beschäftigungsstrategie insgesamt evaluiert. Die Kommission initiierte mit einer Bestandsaufnahme¹⁵ eine breite Diskussion über ihre Sinnhaftigkeit, Erfolge und Probleme. Für den Zeitraum ab 2003 sind einige Veränderungen beschlossen worden.¹⁶ Der Prozess soll z.B. in den Leitlinien und den Nationalen Aktionsplänen stärker auf Ziele orientiert werden. Er soll offener für gesellschaftliche Akteure werden und vor allem die Sozialpartner stärker einbeziehen. Eine straffere Durchführung und eine Abstimmung mit anderen Koordinierungsprozessen werden angestrebt.

Entsprechend der erwähnten Offenheit in den Verfahrensweisen wird die OMK in Politikfeldern außerhalb der Beschäftigungspolitik durchweg abweichend durchgeführt. Längere Berichtszeiträume sind üblich und die Formulierung von Zielvorstellungen anhand von Indikatoren ist offener für nationale Besonderheiten. In allen Fällen ist aber klar, dass es nicht um eine von den Zentralen der EU durchgesetzte Harmonisierung des Rechts der

¹⁵ Europäische Kommission, KOM (2002) 416 endgültig.

¹⁶ Vgl. Europäische Kommission, KOM (2003) 6 endgültig.

Mitgliedstaaten gehen soll, wie sie bei anderen Fragen nach der „Gemeinschaftsmethode“ vor allem durch EG-Richtlinien stattfindet. „Offenheit“ wird also in einem mehrfachen Sinne verstanden:¹⁷

- offen für unterschiedliche Verfahrensabläufe,
- offen für unterschiedliche Beteiligungsansprüche,
- offen in der nationalen Anpassung der Leitlinien und Indikatoren,
- offen in den Maßnahmen zur rechtlichen Umsetzung der Ziele.

Offenheit heißt aber in keinem Fall, dass jeder regelmäßige Gedankenaustausch über Ziele und Methoden bestimmter Politikfelder zwischen den Mitgliedsstaaten schon als offene Methode der Koordinierung deklariert werden kann. Entscheidend ist zweierlei. Erstens muss es einen unentrinnbaren, öffentlich nachvollziehbaren, beteiligungsoffenen und sich selbst überprüfenden Prozess des Austausches nationaler Erfahrungen einerseits und europäischer Einschätzungen andererseits zu einem Politikfeld geben. Zweitens muss im Mittelpunkt der Versuch stehen, den allseitigen Wissensstand über die Wege und Probleme nationaler Politik und vor allem über vorbildliche Problemlösungen zu verbessern sowie Leitlinien und Indikatoren für die vergleichende Bewertung unterschiedlicher nationaler Politiken zu entwickeln.

Die OMK verbindet also eine hohe Verbindlichkeit des kommunikativen Verfahrens mit einer fehlenden Verbindlichkeit der materialen Rechtsangleichung. Wissensproduktion tritt an die Stelle der Rechtsproduktion.

4 Perspektiven der OMK im Verfassungsprozess

Im Februar 2002 begann der *Europäische Konvent* seine Arbeiten am Entwurf eines Vertrags über eine Verfassung für Europa. Es war bald klar, dass die Frage einer erweiterten Verankerung der OMK in der künftigen Europäischen Verfassung im Konvent eine erhebliche Rolle spielen würde. In mehreren Arbeitsgruppen des Konvents wurde beschlossen, dass der OMK Verfassungsrang verliehen werden solle. Speziell in der Gruppe XI „Soziales Europa“ kam im Schlussbericht vom 4. Februar 2003¹⁸ allerdings auch Skepsis zum Ausdruck. Ausdrücklich wurde gemahnt, dass die OMK ein Instru-

¹⁷ Vgl. Van Lancker 2002, S. 26.

¹⁸ Europäischer Konvent, Gruppe XI „Soziales Europa“, CONV 516/1/03 REV 1: 17ff.

ment sei, das die gesetzgeberische Tätigkeit ergänzt, diese aber keinesfalls ersetzen kann. Die offene Methode der Koordinierung, so heißt es ausdrücklich in der Zusammenfassung des Berichts¹⁹, dürfe nicht dazu verwendet werden, die Zuständigkeit der Union oder der Mitgliedsstaaten zu untergraben.

Auch der Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten des *Europäischen Parlaments* forderte laut Bericht vom 30.4.2003, dass der Konvent die OMK in den Verfassungsentwurf aufnehmen möge.²⁰ Wesentliches Motiv war dabei offenbar, dass man in der bisherigen Durchführung der OMK das Parlament ins Abseits gedrängt und ein Verfahren hochrangiger Ausschüsse ohne demokratische Legitimation sah.²¹ Eine Verankerung in der Verfassung soll daher eine verpflichtende Integration des Parlaments zur Legitimation der OMK im Einzelnen festlegen.

Der *Konvent* verzichtete schließlich auf eine generelle Verankerung der OMK im Verfassungsentwurf²² und mied auch die Verwendung des Begriffs vollständig. In einem erweiterten Kreis von Politikfeldern wurde die OMK jedoch der Sache nach ausdrücklich geregelt. Ein Koordinierungsauftrag ergeht im Entwurf

- in der Beschäftigungs- und Sozialpolitik (Art. III-107 des Konventsentwurfs)
- in der Forschungs- und Technologiepolitik (Art. III-148 des Konventsentwurfs)
- im Gesundheitswesen (Art. III-179 Abs. 2 des Konventsentwurfs)
- in der Industriepolitik (Art. III-180 Abs. 2 des Konventsentwurfs).

Für die Beschäftigungs- und Sozialpolitik heißt es, dass die Kommission Initiativen ergreifen *wird* – also verpflichtend. In den anderen Bereichen *kann* sie dies tun; und zwar in allen Fällen insbesondere solche, „*die darauf abzielen, Leitlinien und Indikatoren festzulegen, den Austausch bewährter*

¹⁹ Europäischer Konvent, Gruppe XI „Soziales Europa“, CONV 516/1/03 REV 1: 2.

²⁰ Europäisches Parlament, Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten, A5-0143/2003: 8.

²¹ Europäisches Parlament, Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten, A5-0143/2003: 12.

²² Europäischer Konvent, Entwurf eines Vertrages über eine Verfassung für Europa vom 18.7.2003 (<http://register.consilium.eu.int/pdf/de/03/cv00/cv00850de03.pdf>).

Verfahren durchzuführen und die erforderlichen Elemente für eine regelmäßige Überwachung und Bewertung auszuarbeiten“. Damit sind die wesentlichen Bestandteile der OMK festgeschrieben. Abschließend heißt es jeweils, dass das Europäische Parlament in vollem Umfang unterrichtet wird.

Wenn dieser Verfassungsentwurf nicht nur angenommen (Nachtrag: das ist im Juni 2004 im Wesentlichen geschehen)²³, sondern auch mit Leben gefüllt wird, erhält die OMK eine herausragende Stellung vornehmlich für die Sozialpolitik. Denn der Themenkatalog des Art. III-107 des Konventsentwurfs, zu dem die Kommission koordinierend tätig *wird*, ist äußerst weit. Ausdrücklich genannt werden u.a. der gesamte Bereich „des Arbeitsrechts und der Arbeitsbedingungen“ (b), die Felder „der sozialen Sicherheit“ (d) und die Gebiete „des Koalitionsrechts und der Kollektivverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern“ (g). Allein schon mit diesen drei Punkten wäre das riesige Politikfeld der Sozialpolitik nahezu flächendeckend erfasst.

5 Kritische Betrachtungen der OMK

Die OMK ist in der international durchaus lebhaften Fachdebatte aus ganz gegensätzlichen Richtungen kritisiert worden. Einerseits wird Wirkungsschwäche der OMK gerade auf dem Feld der Sozialpolitik befürchtet, andererseits gerade in vermuteten intensiven Wirkungen der OMK eine Gefahr gesehen.

Soweit die möglichen Wirkungen der OMK als Problem betrachtet werden, steht dies im Kontext der generellen Kritik gegenüber den Zentralen der EU, sie würden die Mitgliedsländer mit den zahllosen bürokratischen Einmischungen eines unkontrollierbaren Superstaates überziehen. Namentlich auf der Ebene der deutschen Bundesländer, die mehrfach eine klarere Kompetenzabgrenzung zwischen der europäischen und der nationalen Ebene gefordert haben, um ein Übergreifen europäischer Maßnahmen in ihre Zuständigkeiten zu verhindern, wird in der OMK ein Problem gesehen,²⁴ weil sie thematisch gerade außerhalb der „harten“ Rechtsetzungskompetenzen der EU angesiedelt ist. Besonders deutlich wird diese Position aus der Rede des Bay-

²³ Der Verfassungsentwurf ist am 18. Juni 2004 zunächst von den Staats- und Regierungschefs der EU verabschiedet worden. Die Änderungen, die dazu noch erforderlich waren, betreffen das vorliegende Thema nicht.

²⁴ Vgl. Bauer/Knöll 2003, S. 37.

erischen Staatsministers für Bundes- und Europaangelegenheiten *Reinhold Bocklet* auf der 754. Sitzung des Bundesrates am 29.9.2000²⁵:

„Die Methode der offenen Koordinierung führt in letzter Konsequenz zur Entmachtung der nationalen bzw. regionalen Parlamente und damit auch des Bundesrates. Wir sind es doch, deren Kompetenzen und mühsam erstrittenen verfassungsmäßigen Beteiligungsrechte in EU-Angelegenheiten auf diese Weise ausgehebelt werden. Wir sind es, die damit zunehmend zu bloßen Ausführungsorganen für europäische Gipfelbeschlüsse degradiert zu werden drohen.“

Im konkreten Fall der Jugendpolitik etwa, in dem die EU keinerlei Zuständigkeit für die Rechtsharmonisierung besitzt, hat der Bundesrat am 1. Februar 2002 angesichts von Vorschlägen der Kommission, die OMK anzuwenden, beschlossen.²⁶

„Überschritten werden die Grenzen der Befugnisse der Gemeinschaft jedoch, wenn Organe der Gemeinschaft (Rat, Kommission oder Parlament)

- *für die Mitgliedstaaten und deren nationale und regionale Jugendpolitiken verbindliche Leitlinien festlegen,*
- *sie zu konkreten Umsetzungsschritten (nationale Aktionspläne, nationale Koordinatoren usw.) verpflichten,*
- *Wertungsmaßstäbe festlegen und danach*
- *die Erfüllung der gemeinsamen Ziele und Vorgaben regelmäßig bewerten und überwachen.*

Solche bestimmenden, leitenden und überwachenden Kompetenzen stehen den Organen der Gemeinschaft in Bezug auf die nationalen Jugendpolitiken nicht zu.“

Offensichtlich wird im Bundesrat befürchtet, dass allein durch die Leitlinien und Empfehlungen der OMK sehr wohl normative Wirkungen erzeugt werden, die die Länderhoheit in Fragen etwa der Bildungs-, Jugend- und Kulturpolitik untergraben.

²⁵ BR-Plenarprotokoll 754: 402 (Anlage 24).

²⁶ BR-Plenarprotokoll 772; Beschluss in BR-Drs. 1066/01.

Sehr viel positiver, aber mit z.T. ähnlichen Befürchtungen äußert sich das *Europäische Parlament* zur OMK.²⁷ Es befürchtet, dass sich die OMK zu einem „parallelen, aber verschleierte[n] legislativen Verfahren“ entwickeln könnte, „das die im EG-Vertrag festgelegten Verfahren untergräbt“. Es fordert daher, dass seine Rolle im Verfahren der OMK „geklärt und verstärkt werden muss, damit der Prozess demokratische Legitimität erhält“.

Ganz gegenläufig steht auf der anderen Seite eine Kritiklinie, deren Protagonisten um die mangelnde Eingriffsintensität der OMK besorgt sind. In der Regel sind diese Befürchtungen sozialpolitisch motiviert. Ausgangspunkt der Argumentation ist die Feststellung fehlender Balance – man spricht auch von Asymmetrie – der Europäisierung von Markt fördernder und von soziale Sicherheit und Gleichheit fördernder Politik.²⁸ Die Balance dieser Politikziele ist demnach gestört, weil die Wirtschaftspolitik auf die hierarchisch übergeordnete europäische Ebene gewandert ist, während die Sozialpolitik auf der untergeordneten nationalen Ebene verbleibt.²⁹ So erhalten die starken ökonomischen Harmonisierungsregeln der EU bzw. der Währungsunion wie etwa der mit Sanktionen bewehrte Stabilitätspakt von vornherein Vorrang vor allen sozialpolitischen Ambitionen, die sich den Markt- und Fiskalzielen unterzuordnen haben. Genau daran ändert die OMK nichts, so die Kritik, weil sie die Umsetzung auf der nationalen Ebene belässt und die Unterordnung unter die europäische Wirtschafts- und Währungspolitik damit fortsetzt.³⁰

In engem Zusammenhang mit dieser Argumentation steht die Befürchtung, dass das schwache „soft law“ der OMK nicht nur wenig wirksam ist, sondern zugleich auch in Konkurrenz tritt zu den erreichten Ansätzen einer europäischen Sozialpolitik.³¹ Selbst dort, wo bereits europäische Kompetenzen vorliegen, „hard law“ – also mit Sanktionen durchsetzbares Recht – EU-weit zu setzen, könnte nunmehr die OMK bevorzugt werden, von der weitgehend unklar ist, ob sie irgendeinen sozialpolitischen Effekt hat. Auf jeden Fall könnte der bisherige Prozess, Sozialpolitik Schritt für Schritt in europäische

²⁷ Entschließung vom 5. Juni 2003, P5_TA(2003)0268.

²⁸ Vgl. Scharpf 2002, Conclusion; Schmucker 2003, S. 207; ähnlich auch Goetschy 2003, S. 288.

²⁹ Vgl. Scharpf 2002, Conclusion.

³⁰ Vgl. Scharpf 2002, Conclusion.

³¹ Vgl. Goetschy 2003, S. 289.

Rechtsetzungszuständigkeit zu holen, zum Erliegen kommen, weil die unverbindliche OMK an seine Stelle tritt.

Vor dem Hintergrund solcher Kritik werden zahlreiche Beteuerungen verständlich, dass die OMK das „hard law“ der herkömmlichen Gemeinschaftsmethode nicht ersetzen, sondern lediglich dort, wo dieses nicht greift, ergänzend herangezogen werden soll.³² Doch selbst dies unterstellt, bleibt offen, ob die OMK irgendetwas zur geforderten Balance zwischen Wirtschafts- und Sozialpolitik, und damit zum größeren Gewicht der Sozialpolitik, tatsächlich beitragen kann. Dies müssen künftige Evaluationen der Methode und wissenschaftliche Wirkungsforschung³³ ergeben.

6 Integration durch Wissen

Information, Kommunikation und Wissen sind schon zu allen Zeiten zentrale Funktionsbedingungen jeglichen Rechts gewesen. Denn nur das Wissen der Rechtsunterworfenen um das geltende Recht lässt hoffen, dass jene dem Recht auch folgen. Darum hat man, als Fernsehen, Bücher und Zeitschriften noch nicht üblich waren, Gesetzestafeln z.B. auf Marktplätze gestellt. Auch das Wissen der Rechtsetzenden um das, was als Recht nicht nur problemadäquat ist, sondern auch Anerkennung finden kann, wurde immer schon benötigt. Allerdings ist Wissen meistens nicht der alleinige Motor rechtlicher Funktion. „Harte“ Sanktionen wie Strafen oder durchsetzbare Ansprüche stehen regelmäßig dahinter bereit. Vor dem Hintergrund, dass sie im Ernstfall auch zur Vollstreckung kommen können, entwickeln sich vielfach rechts-treue Lebenswelten, in denen das Recht selten angerufen werden muss, gerade weil es bewusst ist. Man trifft jedoch in der Rechtsgeschichte immer wieder auch auf eine Form des „*symbolischen Rechts*“, die allein auf Publizität setzt und ohne Sanktionen auskommt. Häufig steht solches Recht in dem Ruf, dass es gar nicht wirken, sondern lediglich eine bestimmte Klientel des Gesetzgebers zufrieden stellen soll. Es ist aber auch möglich, dass der Gesetzgeber mit symbolischem Recht Diskussionsprozesse auslösen will, in denen sich dann bestimmte Ordnungsvorstellungen auf dem diskursiven We-

³² Siehe vor allem das Weißbuch „Europäisches Regieren“ Europäische Kommission, KOM (2001) 428 endgültig, S. 29.

³³ Erste wissenschaftliche Analysen der Wirkungen der OMK liegen durchaus vor, doch von klaren Ergebnissen sind diese noch weit entfernt (vgl. die Länderberichte und die Schlussfolgerungen in: de la Porte/Pochet (eds.) 2002).

ge durchsetzen. In diesem Sinne steht die OMK in der Tradition symbolischen Rechts. Sie radikalisiert den Grundgedanken allerdings und ist damit weit mehr als das.

Auf der Ebene europäischen Rechts ist das Wissensproblem schon immer verschärft aufgetreten. Denn supranationales Recht, das die Aufgabe hat, Teile des Rechts einer Vielzahl unterschiedlichster Rechtssysteme zu harmonisieren, setzt erstens voraus, dass der Gesetzgeber alle diese Systeme recht genau kennt, bevor er mit Aussicht auf Erfolg versuchen kann, sie zu beeinflussen. Zweitens ist es von der supranationalen Ebene nochmals schwieriger, in das Bewusstsein der Rechtsunterworfenen zu treten. Die langjährige Ignoranz der deutschen Rechtswissenschaften gegenüber dem Europarecht, die mittlerweile allerdings geschwunden ist, spricht hierzu eine deutliche Sprache. Der europäische Gesetzgeber hat daher immer wieder nach Verfahren gesucht, die allseitigen Wissensstände zu optimieren.

Die klassische Methode, derartige Probleme zu bearbeiten, ist die Einbeziehung der Interessenvertretungen der Rechtsunterworfenen in das Gesetzgebungsverfahren. „Einfluss und Rückfluss“ titulierte *Zeh* vor 20 Jahren einen Beitrag zur Theorie der politischen Willensbildung,³⁴ der den doppelten Gewinn des sogenannten „*korporatistischen*“ Politikstils beschreibt, in dem Verbände systematisch ihre besonders sachnahen Kenntnisse der jeweiligen Problematik in den Gesetzgebungsprozess einbringen und umgekehrt das Wissen über die Gesetzgebungsergebnisse zu ihrer Klientel mitnehmen. Auf der Ebene europäischer Sozialpolitik ist dieses Konzept mit dem „sozialen Dialog“ perfektioniert worden, der seit der Änderung des EG-Vertrages in Amsterdam 1997 in Art. 138, 139 EGV vorsieht, dass im sozialpolitischen Gesetzgebungsverfahren die Sozialpartner (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände) nicht nur systematisch angehört werden, sondern den Gesetzgebungsprozess für sozialpolitische EG-Richtlinien in weiten Teilen an sich ziehen können.

Allerdings steht auch der Erfolg des „sozialen Dialogs“ – jedenfalls soweit er in die Gesetzgebung eingebunden ist – unter der Bedingung, dass sich die Materie überhaupt für eine schnelle Harmonisierung eignet. Das gilt auch für alle anderen Formen geöffneter Gesetzgebungsverfahren, in denen formell oder informell Fachkommissionen, „runde Tische“, „Bündnisse für Arbeit“ und ähnliches mehr tätig werden. Die OMK dagegen zielt auf langfristige

³⁴ Vgl. *Zeh* 1984.

Wissensakkumulation in Fragen, die kurzfristig nicht einheitlich geregelt werden können. Sie muss deshalb außerhalb klassischer Gesetzgebungstätigkeit angesiedelt sein. *Trubek* und *Trubek* haben die Vorteile für bestimmte Politikfelder eindringlich beschrieben.³⁵ Danach ist die OMK für die Sozial- und Beschäftigungspolitik nicht nur deswegen bestens geeignet, weil dort ausreichende Zuständigkeiten des EU-Gesetzgebers fehlen. Darüber hinaus sind die extremen Unterschiede zwischen den Mitgliedsländern in den Systemen des Sozialleistungs- und Arbeitsmarktrechts relevant, die auch in höchst unterschiedliche Kulturen der industriellen Beziehungen und der Wohlfahrtsproduktion eingebunden sind. Hierfür europaweit einheitliche Regelungen zu finden, erscheint kurzfristig unmöglich. Schließlich, so *Trubek* und *Trubek*, sind Probleme wie Arbeitslosigkeit in ihren Ursachen und Lösungsmöglichkeiten noch so unverstanden oder umstritten, dass eine schnelle Angleichung auf einen bestimmten Lösungsweg gar nicht wünschenswert ist. Vielmehr gilt es einen Weg zu finden, der weiteres Wissen über das jeweilige Problem generiert, indem er etwa – wie die OMK – unterschiedliche Lösungsansätze weiter zulässt, aber streng auf ihren Nutzen beobachtet. Die Beibehaltung experimentierender Diversität ist bei der OMK also Programm. Politische Angleichung ist nicht unerwünscht, soll aber nur soweit erfolgen, wie der fortschreitende Erkenntnisprozess diese überzeugend trägt.

Im Unterschied zu allen anderen Politikprogrammen soll also in der OMK nicht nur vorhandenes Wissen zusammengefasst und aufbereitet werden, sondern in sozialpolitischen Großversuchen abweichender Lösungswege neue Erkenntnisse gewonnen werden. Genau diese Absicht erklärt nicht nur die beschriebene Offenheit der OMK, die keinerlei Angleichung erzwingen will, sondern zugleich auch die hohe – rechtlich gesicherte – Verbindlichkeit der Erkenntnisprozesse in Evaluationen, Benchmarking, peer reviews usw.

Selbstverständlich lassen sich mit diesen optimistischen Überlegungen, die zuvor angeführten Befürchtungen (siehe 4.) nicht widerlegen, wonach

- entweder in der OMK wenige Technokraten hinter dem Rücken von Parlament und Öffentlichkeit durch Leitlinien und Indikatoren wichtige normative Vorentscheidungen für die spätere Rechtsentwicklung treffen,

³⁵ Vgl. *Trubek/Trubek* 2003, S. 7 f. und S. 14 f.

- oder mit der OMK ein Fortschreiten der sozialpolitischen Integration verhindert und durch wirkungslose „soft law“-Prozesse ersetzt wird.

Ersteres ist relativ leicht zu verhindern, wenn Parlament, Medien und alle Akteure der Zivilgesellschaft die ja keineswegs geheimen Prozesse – alle Dokumente der OMK in der Beschäftigungsstrategie liegen im Internet – ernst nehmen. Der Verfassungsentwurf sieht überdies eine Verstärkung des Anspruchs des Europäischen Parlaments auf Information vor. Eine praktische Teilnahme des zuständigen Parlamentsausschusses an der OMK ist keineswegs ausgeschlossen. In der Offenheit gegenüber den Beiträgen beliebiger NGOs dürfte die OMK sogar allen sonstigen Politikmodellen überlegen sein, da ohne unmittelbaren Entscheidungsdruck ein Aushandeln von Kompromissen hinter verschlossenen Türen durch die unmittelbar Zuständigen nicht auf den Tagesordnungen steht.

Der zweite Einwand ist problematischer. An dieser Stelle seien nur ein paar Hinweise³⁶ gegen die Befürchtung angeführt, die OMK werde schlicht wirkungslos bleiben, z.B. weil sich die Mitgliedsstaaten mangels negativer Rechtsfolgen darauf beschränken können, schönfärberische Berichte abzuliefern und Kritik daran sowie an der betriebenen Politik zu ignorieren. Wirkung wird aber schon erzielt, wenn der organisierte Blick in andere Länder zum Nachahmen der einen oder anderen erfolgreichen Maßnahme motiviert. Wirkung kann auch dadurch erreicht werden, dass durch die Öffentlichkeit des Prozesses quasi „soft sanctions“ angedroht werden, weil europaweit vernehmbare Kritik und Empfehlungen zu einzelnen Länderpolitiken bei den nationalen Politikakteuren unerwünscht sind und vermieden werden sollen. Wirkung verheißt die OMK aber langfristig vor allem durch gegenseitiges Lernen und die Konfrontation unterschiedlicher Erfahrungen und Sichtweisen sowie durch die schon erwähnte erhoffte Vermehrung des Wissens durch praktisches Experimentieren.

Letztlich wird die zu erwartende Wirkung der OMK für die einzelnen Politikfelder durchaus unterschiedlich zu beurteilen sein. In einem Politikfeld wie der Beschäftigungspolitik sind die Ziele recht eindeutig und unstrittig: niedrige Arbeitslosigkeit über alle Gruppen. Auch ist es relativ leicht, quantitative Indikatoren zu bestimmen (Beschäftigungsquoten etc.), die die Erfolge und die dahinter stehenden „best practices“ einzelner Länder offensichtlich

³⁶ Trubek und Trubek (2003, S. 18) unterscheiden insgesamt fünf Wirkungskonzepte der OMK: diffusion, shaming, networks, deliberation, learning.

machen. Das erleichtert sicherlich die Diffusion durch das Nachahmen bewährter Methoden. Erfolg der OMK in der Beschäftigungspolitik ist vor allem auch deswegen realistisch, weil das Politikfeld höchste öffentliche Aufmerksamkeit genießt und europäische Kritik oder Empfehlungen von den Medien gebühlich beachtet werden.

Auf anderen Politikfeldern ist all dies schon schwieriger. So soll beispielsweise laut Verfassungsentwurf unter anderem auch im Bereich der „Kollektivverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern“ (Art. III-107g des Konventsentwurfs) die OMK zur Anwendung kommen. Angesichts dessen, dass Tarifverträge in manchen Ländern fast flächendeckend (Schweden), in anderen kaum noch praktisch wirksam sind (GB), ist kaum vorstellbar, dass man sich auf derartige quantitative Ziele wie einen möglichst hohen Erfassungsgrad von Beschäftigungsverhältnissen durch tarifliche Bindung einigen kann. Was aber sollte in diesem Bereich sonst quantitativer Gradmesser des Benchmarking sein? Natürlich ließen sich qualitative Indikatoren formulieren. Die von der Europäischen Kommission initiierte „High Level Group on Industrial Relations and Industrial Change“ hat sich Gedanken über die Anwendung der „open method“ im Bereich der industriellen Beziehungen gemacht und Vorschläge für Indikatoren veröffentlicht,³⁷ die ähnlich auch für den zugehörigen Bereich der Kollektivverhandlungen gelten könnten. Es handelt sich um 14 Kriterien. An erster Stelle heißt es, dass die Qualität der industriellen Beziehungen an dem Beitrag gemessen werden könne, den sie zum sozialen Zusammenhalt, zur Wettbewerbsfähigkeit und zu sozial nachhaltigem ökonomischen Wachstum leisteten. Schon dieser erste Punkt zeigt, wie schwer hier Vergleiche werden. Wie soll der soziale Zusammenhalt oder auch die Wettbewerbsfähigkeit überzeugend und für Vergleiche geeignet bewertet werden und wie soll erst der Beitrag, den das jeweilige System der industriellen Beziehungen hierzu leistet, nachvollziehbar beurteilt werden. Da muss vieles im Streitigen und im Unklaren bleiben, womit öffentlicher Druck auf einzelne Länder dann auch kaum mobilisierbar sein dürfte.

Und doch kann es Wirkung zeigen, wenn die OMK auch auf besonders schwierige Felder angesetzt wird. Denn *allein der Versuch*, für ein Feld wie die Tarifverhandlungssysteme Leitlinien, Indikatoren und „best practices“ zu finden, kann wichtige Prozesse gegenseitigen Lernens auslösen. Es gibt je-

³⁷ Vgl. High Level Group 2002, S. 38.

denfalls keine andere Methode, die auf so schwierigen Feldern bessere Integrationsergebnisse produzieren könnte. Gerade dort, wo die größte Unsicherheit über anzulegende Maßstäbe und die besten Politikpfade besteht, ergibt sich für eine extrem wissensorientierte Methode der größte Bedarf.

Die OMK ist allerdings mehr als ein europäisches Integrationsinstrumentarium für die schwierigen Fälle. Sie ist auch *Vorbild* jedenfalls für Teile des künftigen Rechts der Wissensgesellschaft. Selbstverständlich kann die OMK auch national angewendet werden. Schon jetzt ist es in Deutschland üblich geworden, in Abkehr von altem regulativen Recht Handlungsspielräume für die Rechtsanwender zu eröffnen, indem man handlungsleitende Vorschriften durch Zielvorgaben oder gar Zielvereinbarungen ersetzt. Das gilt für Universitäten ähnlich wie für Arbeitsämter. Nicht immer kann der Grad der Offenheit der OMK erreicht werden. Schließlich hat der nationale Verfassungsstaat vielfältige Handlungspflichten, deren Erfüllung er nicht einfach der Experimentierfreude seiner Umsetzungsinstanzen überlassen kann. Vorbild ist die OMK aber vor allem in ihrem zweiten Aspekt: der Verbindlichkeit ihrer Wissensakkumulation. Regelmäßig fehlt in nationalen Prozessen der Politikformulierung und –implementation ein systematisches Konzept, das öffentlich und partizipativ praktiziert wird und das Leitlinien und Indikatoren, daran orientierte Berichte und Evaluationen, Benchmarking und peer review umfassen sollte. Natürlich werden in Deutschland einzelne dieser Instrumente durchaus angewendet. Doch die Erstellung von Rechenschaftsberichten und die Durchführung von Evaluationen, die nicht in ein Gesamtkonzept der Wissensgewinnung eingebunden sind, sind eher ein Problem als wirklich hilfreich. Denn häufig wird damit die Informationsflut nur gesteigert.

Charakteristisch für die Wissensgesellschaft ist die Möglichkeit, Informationen in praktisch unbegrenztem Umfang zu sammeln und zu horten. Damit aus Informationen Wissen wird, ist es aber mehr denn je erforderlich, Verfahren zu entwickeln, mit denen Informationen auf ein Ziel orientiert produziert, verknüpft und gefiltert werden können. Mit der OMK liegt für Aufgaben der Rechtserzeugung wie der Rechtsanwendung ein aussichtsreiches Angebot eines derartig zielorientierten Verfahrens der in das Recht integrierten Wissensgenerierung auf dem Tisch.

Literatur

- Bauer, M. W./Knöll, R. (2003): Die Methode der offenen Koordinierung: Zukunft europäischer Politikgestaltung oder schleichende Zentralisierung?, in: APuZ B 1-2/2003, S. 33-38.
- Best, E./Bossaert, D. (2002): Introduction: Making the Employment Strategy Work, in: Best, E./Bossaert, D. (eds.), From Luxembourg to Lisbon and Beyond – Making the Employment Strategy Work, Maastricht, S. 1-16.
- Böhnke, P. (2002): Armut und soziale Ausgrenzung im europäischen Kontext, in: APuZ B 29-30/2002, S. 29-38.
- De la Porte, C./Pochet, Ph. (eds.) (2002) : Building Social Europe through the Open Method of Co-ordination, Bruxelles et al.
- Goetschy, J. (2003): The European Employment Strategy and the open method of coordination: lessons and perspectives, in: Transfer 2003, S. 281-301.
- High Level Group on Industrial Relations and Change in the European Union (2002): Report, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs,
http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/rapport_en.pdf
Zugriff: 20. März 2004.
- Jülicher, P./Ertelt, B. (2003): Fünf Jahre Europäische Beschäftigungspolitik (EBS), in: ibv 2003, S. 1043-1048.
- Lund, G. (2002): Five Years of the European Employment Strategy: Achievements, Prospects and Limits of the Open Method of Coordination, in: Best, E./Bossaert, D. (eds.), From Luxembourg to Lisbon and Beyond – Making the Employment Strategy Work, Maastricht, S. 17-22.
- Pochet, Ph. (2002): The European Employment Strategy and the Open Method of Coordination: Mixed Results and Multiple Challenges, in: Best, E./Bossaert, D. (eds.), From Luxembourg to Lisbon and Beyond – Making the Employment Strategy Work, Maastricht, S. 31-48.
- Scharpf, F. W. (2002): The European Social Model: Coping with the Challenges of Diversity, MPIfG Working Paper 02/8, July 2002, Köln,

<http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp02-8/wp02-8.html>
Zugriff: 20. März 2004.

- Schmucker, R. (2003): Die Offene Methode der Koordinierung als Instrument europäischer Gesundheitspolitik, in: Die Krankenversicherung 2003, S. 206-209.
- Trubek, D. M./Trubek L. G. (2003): Hard and Soft Law in the Construction of Social Europe, Diskussionspapier für den SALTSA/OSE/UW-Workshop Opening the Open Method of Coordination, Florenz 2003, <http://eucenter.wisc.edu/Conferences/OMCnetOct03/trubekTrubek.pdf>
Zugriff: 20. März 2004.
- Van Lancker, A. (2002): The Open Method of Coordination: An Effective Instrument for Social and Economic Management in a System of Multi-Level Governance?, in: Best, E./Bossaert, D. (eds.), From Luxembourg to Lisbon and Beyond – Making the Employment Strategy Work, Maastricht, S. 23-30.
- Zeh, W. (1984): Einfluß und Rückfluß. Implementation über beteiligte Interessen, in: Falter, J./Fenner, Ch./Greven, M.Th. (Hrsg.), Politische Willensbildung und Interessenvermittlung, Opladen, S. 277-287.

Dietmar Tredop

Controlling von Wissen – Eine Skizze radikal-konstruktivistischer Bausteine

1 Zum Status quo eines Controlling von Wissen

Die Literatur zum Bereich „Controlling von Wissen in der betrieblichen Weiterbildung“¹, die vorzugsweise pädagogischer, ökonomischer und psychologischer Art ist, weist eine Vielzahl an verschiedenen Optimierungsansätzen und damit einhergehend eine begriffliche wie auch konzeptionelle Unschärfe auf.²

Auffällig ist weiterhin zum einen die mangelnde theoretische Fundierung³ und zum anderen eine fehlende subjektorientierte Sichtweise, obwohl der Produktionsfaktor Mitarbeiter bzw. sein Wissen stets betont wird. Dominierend sind vielmehr praxisinduzierte Veröffentlichungen⁴, die zumeist einen reduktionistisch-technomorphen Anstrich aufweisen.⁵ Dies lässt sich wiederum durch eine fehlende erkenntnistheoretische Auseinandersetzung begründen, so dass in der Regel (in Ermangelung „besseren“ Wissens?) ein impliziter Bezug auf traditionelle Erkenntnistheorien erfolgt.⁶

Dies gilt vor allem auch für Veröffentlichungen im Bereich des Bildungs-Controlling, die zumeist noch immer inspiriert sind von einem plan- und kontrolldeterminiertem Denken, deren Ziel das *Entdecken* der einen, objekti-

¹ Gemeint sind das Wissens-Controlling, das Personal(entwicklungs)- sowie das (Weiter-)Bildungs-Controlling, da alle im Kern die gleiche Zielsetzung verfolgen, wenn auch z.T. auch verschiedenen Ebenen (vgl. hierzu Tredop 2000).

² Vgl. Tredop (2000, 2003a, 2000b).

³ Eine Ausnahme hiervon bildet Haunschild (1998).

⁴ Exemplarisch für viele andere Lang (2000).

⁵ Erste Anzeichen einer Abkehr sind zwar bereits erkennbar, bilden aber noch die Ausnahme, (vgl. Tredop 2003b).

⁶ Dies gilt vor allem für das (Personal-)Management sowie dem Controlling vgl. Bank (2002, S. 385), Becker (2003 S. 2, 39f, 65), Tredop (2003a, S. 372).

ven Wahrheit ist.⁷ Im Ergebnis wird so die Energie darauf verwendet, vorzugsweise immer feinere Instrumente und Methoden anzuwenden. Diese technisch-instrumentelle Sicht auf das Bildungs-Controlling nimmt eine prioritäre Funktion ein, was in dieser immanenten Ausschließlichkeit allerdings wenig nützlich erscheint. Zumeist kommen die Autoren am Ende zu dem Ergebnis, dass nicht zuletzt aufgrund fehlender *objektiver* linearer Kausalitätszuschreibung zwischen den Weiterbildungsmaßnahmen und dem Unternehmenserfolg, weitere Instrumente zur Anwendung kommen oder die vorhandenen Methoden und Instrumente verfeinert werden müssten.

Dieses „Mehr desselben“ ist (auch) aus konstruktivistischer Sicht⁸ nicht sehr nützlich, da vor lauter technisch-instrumenteller Engstirnigkeit zum einen eine (vergebliche) Suche nach Objektivität erfolgt und zum anderen der Mitarbeiter im sozialen System „Unternehmen“ vernachlässigt wird. Da Controllingssysteme integraler Bestandteil von Managementsystemen sind, beeinflussen sie jedoch im Sinne von Perturbationen das Verhalten von Mitarbeitern im Unternehmen. Das Controlling wirkt so gleichsam mit bei der (sozialen) Konstruktion von Wirklichkeit und lässt sich insofern nicht reduzieren auf ein Setting von Methoden und Instrumenten, die objektiv einsetzbar sind. Controlling ist deshalb als organisationales Phänomen zu betrachten⁹, d. h. es ist der Kontext (das Sozialsystem Unternehmen) zu betrachten, in dem es mit seinen Methoden und Instrumenten operiert.

Dies aufgreifend, könnte ein konstruktivistischer Zugang einen viablen Weg ebnen, die genannten Schwierigkeiten aufzunehmen und konstruktivistisch zu deuten.

Dieser Weg ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass der Konstruktivismus mit den traditionellen Konventionen bricht und eine Erkenntnistheorie als Fundament wählt, in der die Erkenntnis nicht mehr eine objektive, ontologische Wirklichkeit (Realität) betrifft, sondern ausschließlich die Ordnung und Organisation von Erfahrungen in der Welt unseres Erlebens.

⁷ Vgl. hierzu Tredop (2000 und 2003a) sowie Häring (2003, S. 5 und 269ff.) als jüngstes Beispiel. Vgl. darüber hinaus die von Häring (2003, S. 51ff.) genannten Autoren. Ausnahmen hiervon sind zwar erkennbar, verbleiben zumeist jedoch auf einer allgemeinen Ebene, indem lediglich die Notwendigkeit einer veränderten Sicht angemahnt wird (vgl. z. B. Pech 2000).

⁸ Mit Konstruktivismus ist im Folgenden stets der radikale Konstruktivismus gemeint.

⁹ Vgl. Becker (2003, S. 2).

Ziel der Arbeit ist es daher, eine alternative Herangehensweise in der Form aufzeigen, als dass die relevanten, basalen Bausteine benannt und ausgeführt werden, um das Thema „Controlling von Wissen“ unter Berücksichtigung der genannten Problematiken aus konstruktivistischer Sicht zu beleuchten. Es handelt sich hierbei insbesondere um

- eine konstruktivistische Deutung von *individuellen* Wissenserwerbsprozessen, wodurch eine Steuerung des Weiterbildungsprozesses vom Standpunkt des Subjektes zu ermöglichen wäre.
- eine konstruktivistische Theorie *sozialer* Systeme, da eine direkte Steuerung kognitiver Systeme aufgrund ihrer Nichttrivialität nicht möglich ist. Zudem sind individuelle Wissenserwerbsprozesse von denen im Sozialsystem Unternehmen zu unterscheiden.

2 Wissenswerb als individueller Prozess

Wissen entsteht aus konstruktivistischer Sicht in der Verknüpfung von (je eigenen) vergangenen mit aktuellen Erfahrungen. Es wird demnach auf Grundlage von Erfahrungen aufgebaut.¹⁰ Die neuen Erfahrungen müssen jedoch anschlussfähig sein an vergangene Erfahrungen und vorhandenen Wissensstrukturen, um operative Schemata zu erzeugen. Damit widerspricht diese Position der traditionellen Sicht, die eine strikte Subjekt-Objekt- bzw. Wissender-Wissen-Dualität voraussetzt. Hiernach muss der Mitarbeiter lediglich die in der Realität vorhandenen Strukturen und Gesetze entdecken, um sich so asymptotisch und falsifikatorisch im Sinne von Popper dieser einen Realität zu nähern. Als Beweis hierfür wird die Tatsache herangezogen, dass die Wissenschaft kontinuierlich neues Wissens produziert, mit dem Dinge ermöglicht werden, die vorher ausgeschlossen waren.¹¹ Es müsste demzufolge lediglich eine Frage der Zeit sein, wann die Realität vollständig abgebildet werden kann. Wissen kann aus konstruktivistischer Sicht aber nie wahr sein, da dies nur durch einen Abgleich mit der Realität selbst möglich wäre. Gerade dies ist jedoch nicht möglich, da man nicht aus seinen Erkenntnisprozessen aussteigen kann.

¹⁰ Vgl. Rebmann (2001, S. 69).

¹¹ Vgl. von Glasersfeld (1998, S. 13).

Aufgrund des selbstreferenziellen Charakters kognitiver Systeme kann das erzeugte Wissen nur mit erzeugtem Wissen überprüft werden. Als Konsequenz aus dieser Art der Validierung ergibt sich, dass Wissen eben nicht falsch oder richtig sein kann, sondern entweder anschlussfähig an bisherige Erfahrungen ist oder nicht: Es misst sich insofern daran, ob es nützlich und brauchbar ist. Nützlich ist es dann, wenn damit bestimmte Phänomene erreicht oder verhindert werden können¹² und das Wissen somit zur Lösung der individuell erzeugten Problematik beiträgt. Diese Aufgabe ist nur durch das Individuum selbst leistbar und kann nicht *der* Realität abgetreten und seiner Verantwortung übergeben werden. Es geht demnach um das Funktionieren (fit) und nicht um ein Übereinstimmen (match) mit der Realität.¹³ Letzteres würde die Voraus-Kennntnis der Realitätsbedingungen voraussetzen.

Insofern kann es aus konstruktivistischer Sicht kein Wissen über ontische Dinge erzeugt werden, sondern nur ein Wissen für die eigenen Zwecke des Mitarbeiters. Der Maßstab zur Bewertung des Wissens ist nicht die (objektive) Wahrheit, sondern die Viabilität des Wissens. Zusammen mit der Erfahrung entsteht ein zirkulär-rekursiver Prozess: Der Mitarbeiter erzeugt selbst in der handelnden Auseinandersetzung und auf Grundlage seiner bisherigen und aktuellen Erfahrungen Wissen und überprüft wiederum die Viabilität von Wissen an der Erfahrung und dem Handeln.¹⁴

Wissen ist demnach eine individuell geschaffene mögliche Erklärung der Wirklichkeit, was im Hinblick auf bestimmte Ziele entwickelt wurde und somit keine Allgemeingültigkeit besitzt.¹⁵ Der Wert des Wissens wird dabei am (Miss-)Erfolg für das Handeln gemessen. Die durch das Wissen konstruierten Konzepte, Ideen etc. lösen Handlungen aus, bei denen erneut Erfahrungen gemacht werden und möglichst neue operative Schemata des Wissens erzeugt werden.¹⁶ Das Handeln komplettiert somit den zirkulären Prozess von Erfahrung und Wissen, der für das Konstrukt „Lernen“ bestimmend ist.

Die Viabilität (Nützlichkeit) des Wissens ist dabei *nicht* mit Beliebigkeit gleichzusetzen. Das konstruktivistische Konzept des viablen Wissenserwerbs impliziert vielmehr, dass die Mitarbeiter versuchen, durch ihre Fähigkeit zur

¹² Vgl. Rebmann (2001, S. 68).

¹³ Vgl. von Glasersfeld (1994, S. 19).

¹⁴ Vgl. Rebmann (2001, S. 71).

¹⁵ Vgl. Meinsen (2003, S. 54).

¹⁶ Vgl. Balgo (1998, S. 59).

Reflexion Ordnung in die je eigenen Erfahrungen der Erlebenswelt zu bringen. D. h. der Aufbau von Wissen vollzieht sich in dem Versuch, Ordnung in die Erfahrungen der Erlebenswelt zu bringen, was durch zwei Verfahren möglich ist:¹⁷

- Konstituierung von Sinn.
- Konstituierung von Verstehen.

Bei beiden Verfahren ist von unterschiedlichen „Niveaustufen“ der Viabilität auszugehen. Bei der Konstituierung von Sinn ist dies eine *individuell* erzeugte Viabilität erster Ordnung, bei der Konstituierung von Verstehen handelt es sich hingegen um eine *sozial* erzeugte Viabilität zweiter Ordnung.¹⁸ Diese Intersubjektivität wird geschaffen durch zirkuläre Prozesse im Rahmen sprachlicher Interaktion oder durch die erfolgreiche Interpretation der Handlungen anderer Mitarbeiter.¹⁹

Diese zwei Niveaustufen weisen auf die Berücksichtigung einer individuellen und sozialen Ebene hin. Sozialphänomene sind nicht ausschließlich als Ergebnisse individuellen Handelns zu interpretieren, da das Ganze mehr als die Summe ihrer Teile ist. Das individuelle Wissen ist zugleich im System „Unternehmen“ verteilt und kann dort aufgrund ihrer Organisation „anders“ für-wahr-genommen werden. Die Kategorie „Wissen“ ist deshalb auf zwei Standbeine zu stellen: Einerseits auf das der Mitarbeiter und andererseits auf das des Unternehmens.

Ferner ist auch aus Sicht des Controlling die Einführung einer sozialen Ebene relevant. Die Unmöglichkeit der *direkten* Steuerung und Regelung kognitiver Systeme kann durch eine Fokussierung auf die strukturelle Kopplung zwischen den autonomen Systemen gleichsam umgangen werden.

Anknüpfend an die Viabilität 2. Ordnung unterbreitet Hejl eine *konstruktivistische* Theorie sozialer Systeme, die eine Verknüpfung der individuellen mit der sozialen Ebene erlaubt.

¹⁷ Vgl. Rebmann (2001, S. 69f).

¹⁸ Vgl. hierzu von Glasersfeld (2002, S. 31).

¹⁹ Vgl. Meinsen (2003, S. 58).

Insofern ist das häufig genannte Argument, der Konstruktivismus sei beliebig, so nicht haltbar. Die Beliebigkeit der Wirklichkeitskonstruktion erfährt neben der Viabilität zusätzlich eine weitere Konditionierung durch die Kultur, Historizität und anthropologischer Invarianz (vgl. hierzu Hejl 2000, S. 48 ff.).

3 Konstruktivistische Theorie sozialer Systeme

Infolge der Annahme, dass Erkenntnis ein Konstrukt und keine Abbildung der Welt an sich ist, besteht die prinzipielle Möglichkeit der Pluralität von Wirklichkeiten. Infolgedessen bestimmt sich die Güte von Erkenntnissen nicht mehr in einer größtmöglichen ikonischen Abbildung der Welt, sondern durch die individuelle und soziale Einschätzung ihrer Problemlösekapazität.²⁰

Genau dies verfolgt Hejl mit seiner konstruktivistischen Sozialtheorie, indem er sie als eine spezifische Form des Problemlösens charakterisiert, die sich durch ihre Viabilität und nicht durch die Abbildung einer Realität auszeichnet. Um diese Anforderungen erfüllen zu können, greift Hejl auf das Konstrukt „Synreferenz“ zurück.

3.1 Synreferenz

Da soziale Systeme im Vergleich zu biologischen Systemen spezifische Eigenschaften besitzen, schlägt Hejl vor, eine eigenständige Systemmodellklasse zu schaffen. Er bezeichnet soziale Systeme als synreferenzielle Systeme, die sich aus einer Menge von Individuen²¹ konstituiert, die zwei Bedingungen erfüllen müssen:²²

1. Jedes lebende System muss in seinem selbstreferenziellen Subsystem mindestens einen Zustand ausgebildet haben, der mit mindestens einem Zustand der kognitiven Subsysteme der anderen Gruppenmitglieder verglichen werden kann.
2. Die Gruppenmitglieder müssen bezogen auf den entwickelten parallelierten Zustand zusätzlich auch handeln und interagieren.

Der Begriff der Synreferenzialität drückt somit einerseits den Bezug auf gemeinsam durch Individuen ausgebildete Wirklichkeitskonstrukte aus. Andererseits weist er darauf hin, dass diese Wirklichkeitskonstrukte im System selbst, d. h. sozial erzeugt und weiterentwickelt werden.²³ Dadurch wird die Anschlussfähigkeit an die individuelle Ebene deutlich.

²⁰ Vgl. Hejl (1996).

²¹ Gemeint sind hier stets Mitarbeiter einer Unternehmung.

²² Vgl. im Folgenden Hejl (1996, S. 319).

²³ Vgl. Hejl (1992b, 112; 1994, S. 113).

Ein synreferenziell-soziales System lässt sich darüber hinaus durch die folgenden fünf Merkmale näher bestimmen.²⁴

1. Synreferenzielle Systeme werden durch lebende Systeme konstituiert, denen es prinzipiell frei steht, an diesem System teilzunehmen oder nicht. Bei Teilnahme „lösen“ sich die selbstreferenziellen Systeme jedoch nicht auf, sondern behalten ihren je eigenen Charakter.
2. Diese lebenden Systeme können deshalb stets mehrere synreferenzielle Systeme zur gleichen Zeit konstituieren und sind insofern als Berührungs- bzw. Schnittpunkte synreferenzieller Systeme zu interpretieren.
3. Synreferenzielle Systeme können ihre Komponenten (in physischer Hinsicht) nicht selbst erzeugen.
4. Synreferenzielle Systeme organisieren nicht alle Zustände ihrer Komponenten selbst und legen insofern auch nicht eine jeweils systembezogene Realitätskonstruktion als die einzige Realität fest, die den Mitgliedern des Systems zugänglich ist.
5. Alle Komponenten eines synreferenziell-sozialen Systems haben von daher direkten Zugang zur Umwelt des Systems.

Diese fünf Merkmale beschreiben allgemeine Eigenschaften eines synreferenziell-sozialen Systems, ohne dass damit dieser Systemtyp bereits im Detail konkretisiert wird. Hierfür erscheint in einem nächsten Schritt die Charakterisierung der zwei zentralen Bestandteile notwendig.

3.2 Komponente und Organisation

Komponente und Organisation bilden - neben der Synreferenz - in ihrer Wechselwirkung diejenigen Ansatzpunkte, um das Verhalten eines Systems zu erklären, inklusiver ihrer Eigendynamik.²⁵ Soziale Systeme bestehen aus Komponenten und der zwischen ihnen bestehenden Organisation²⁶, so dass alles, was über Systeme gesagt wird, Komponenten und die zwischen ihnen beobachtete Organisation betreffen.

²⁴ Vgl. im Folgenden Hejl (1992a, S. 54 und 1996a, S. 326f.).

²⁵ Vgl. Hejl (1994, S. 116) sowie Hejl & Stahl (2000, S. 116).

²⁶ Vgl. Hejl (1992b, S. 114, Fn. 18).

Im Einklang mit der konstruktivistischen Perspektive sind gemäß Hejl Individuen Komponenten eines synreferenziell-sozialen Systems. Dies gilt allerdings nur insofern und damit in Einklang mit der Definition synreferenzieller Systeme, als sie zum einen entsprechende Zustände in ihren kognitiven Subsystemen ausgebildet haben und zum anderen hierauf bezogen interagieren. Komponenten sozialer Systeme als analytische Einheiten sind demzufolge von Individuen aus Fleisch und Blut zu unterscheiden, d. h. Individuen sind nicht mit Komponenten gleichzusetzen.²⁷

Das zentrale Merkmal, das soziale Systeme von anderen Systemen unterscheidet, liegt in der notwendigen Ausbildung von parallelisierten Zuständen in den interagierenden lebenden Systemen. Dies sind Resultate *sozialer* Interaktionen, wobei diese Zustände zwar nicht losgelöst von den Individuen betrachtet werden können, aber dennoch nicht *isolierten* Individuen zugeordnet werden können, so dass jeder Reduktionismus ausgeschlossen ist.²⁸

Vielmehr ist ergänzend die Systemorganisation als der zweite wesentliche Bestandteil eines sozialen Systems zu nennen. Es erfolgt somit eine Verschränkung der individuellen mit der sozialen Ebene, wie sich bei der Erläuterung der Systemorganisation zeigen lässt.

In einer prozessualen Sicht ist eine Systemorganisation ein Interaktionsmuster zwischen ihren Systemkomponenten, das in einem Beobachtungsintervall stabil bleibt.²⁹ Systemorganisation meint demnach die relative Regelmäßigkeit im ansonsten ständig fortlaufenden Interaktionsprozess zwischen synreferenziell interaktionsfähigen Systemkomponenten.³⁰ Das Muster resultiert aus sich wiederkehrenden, regelmäßigen Interaktionen zwischen Komponenten, so dass es direkt mit dem Wissen und den Handlungsmöglichkeiten der Akteure als Systemkomponenten gekoppelt ist.³¹ Interaktionen sind demzufolge die basalen Elemente der Systemorganisation, wobei diese Organisation zwischen den Komponenten abläuft.³²

Die Bedeutung der inhaltlichen Konkretisierung des Organisationsbegriffs sowohl für das Verständnis des Systemsverhaltens als auch der analytischen

²⁷ Vgl. Hejl (1992a, S. 51).

²⁸ Vgl. hierzu Hejl (1996, S. 327).

²⁹ Vgl. Hejl (1992a, S. 54).

³⁰ Vgl. Hejl & Stahl (2000, S. 114).

³¹ Vgl. Hejl (1994a, S. 117).

³² Vgl. Hejl (1992b, S. 114).

Separierung der Organisation zeigt sich bei der Betrachtung der Organisationseigenschaften. Die Systemorganisation ist zum einen gegenüber einzelnen Komponenten und deren Veränderungen stabil bzw. autonomisiert und zum anderen verknüpft sie die Systemkomponenten selektiv miteinander.³³ Durch die Autonomisierung ist eine inhärente Tendenz zum Konservatismus vorhanden, d. h. einmal ausgebildete Verhaltensmuster werden so lange wie möglich fortgesetzt, auch wenn einzelne Komponenten ausgetauscht werden.³⁴ Insofern liegt eine *eigene* analytische Einheit vor. Die Selektivität zeichnet sich dagegen dadurch aus, dass nur eine Teilmenge der zu dem System gehörenden Komponenten miteinander interagiert.³⁵ Ereignisse (u. a. auch Wissen) werden nur auf bestimmten Pfaden verarbeitet, so dass nicht alle Mitarbeiter von dem Ereignis Kenntnis erhalten und darauf bezogen reagieren können.³⁶ Je differenzierter (d. h. hierarchisch organisierter) ein Sozialsystem ist, desto höher ist dabei die Selektivität. Umgekehrt zeichnet sich ein heterarchisches System durch eine relativ geringe Selektivität aus. Durch die Wechselwirkung zwischen Komponente und Organisation entsteht Eigendynamik, d. h. das Ganze ist mehr als die Summe ihrer Einzelteile. Sie wird langfristig durch die Selbstorganisation und kurzfristig durch die Selbstregelung bestimmt.³⁷

Mit der Bestimmung der Systembestandteile lässt sich weiterhin das Wissen des Unternehmens genauer bestimmen als mit dem bloßen Hinweis, dass es im System verteilt ist. Das Wissen ist erstens parallel zur Anzahl der im System vorhandenen Komponenten bzw. der Anzahl der Teilsysteme verteilt, die zweitens auch als Träger fungieren. Darüber hinaus ist drittens das Muster der Verbindungen zwischen den verteilten Wissensbeständen selbst Teil des Gesamtwissens des Unternehmens.³⁸ Würde beispielsweise die Organisation geändert, entsteht ein anderes Systemverhalten, da andere Komponenten mit anderem Wissen beteiligt wären. Hierdurch ergibt sich, dass sich das

³³ Vgl. Hejl (1992a, S. 55).

³⁴ Vgl. Hejl & Stahl (2000, S. 114).

³⁵ Vgl. Hejl & Stahl (2000, S. 114).

³⁶ Vgl. Hejl & Stahl (2000, S. 115).

³⁷ Vgl. Hejl (1992a).

³⁸ Vgl. Hejl & Stahl (2000, S. 121).

Wissen sowohl inhaltlich als auch quantitativ von der Menge des Wissens der Systemkomponenten unterscheidet.³⁹

Durch die zwei Bausteine „(individuell-)konstruktivistische Wissenserwerbsprozesse einerseits und „konstruktivistische Theorie sozialer Systeme“ andererseits sind wesentliche Faktoren für eine konstruktivistische Controlling-sicht skizziert.

4 Statt eines Ausblicks: Konstruktivistisches Controlling von Wissen als Ausweg?

Ausgehend von der geäußerte Kritik, dass Controlling in der betrieblichen Bildung lediglich einen Sammelbegriff für technokratische Mess- und Kontrollansätze darstellt oder gar „einem trivialisiert-mechanistischem Bild [...] Vorschub“⁴⁰ leistet, war es Ziel der Ausführungen eine alternative erkenntnistheoretische, konstruktivistische Herangehensweise aufzuzeigen. Erkennen wird als aktive Konstruktion und nicht als passives Entdecken der Realität interpretiert. Insofern erliegt man auch nicht der Versuchung, unterschiedliche Erkenntnisse gleichsam wie ein Puzzle zusammenzufügen, um ein möglichst wahres Abbild der Realität zu erhalten. Auf Basis der Korrespondenztheorie der Wahrheit geht es dabei dann um das Entdecken des wahrheitsähnlichsten Ansatzes, d. h. des wahren und richtigen Ansatzes zum Controlling von Wissen in der betrieblichen Weiterbildung. Dies kann allein aufgrund der Inkommensurabilität von paradigmatischen Setzungen jedoch kaum glücken, da es hierfür die eine Super-Theorie geben müsste.

Zudem erscheinen diese Wahrheitsanforderungen an die „zu weiche“ Investition in das Personal im Vergleich zur „sehr harten“ Sachinvestition relativ übertrieben zu sein. Unter der Bezeichnung Investitions-Controlling verbergen sich zumeist „klassische“ Ansätze der (dynamischen) Investitionsrechnung, die die immanente Unsicherheit durch die Illusion vermeintlich präziser quantitativer Daten (z. B. Kapitalwert-Errechnung) nur vortäuschen (kön-

³⁹ Vgl. Hejl & Stahl (2000, S. 123) sowie die Ausführungen zur Autonomisierung der Organisation.

⁴⁰ Arnold (1999, S. 86).

nen).⁴¹ Im Unterschied zu Personalinvestitionen werden diese Verfahren im System Wirtschaft jedoch als *sinn*-voll interpretiert.

Im Gegensatz hierzu wurden in diesem Beitrag die notwendigen basalen Bausteine benannt, um das Thema „Controlling von Wissen“ aus konstruktivistischer Sicht zu beleuchten. Um einen konstruktivistisch-theoretischen Entwurf zu entfalten, bedarf es zusätzlich zum einen einer Re-Interpretation des Konstruktes „Controlling“. Zum anderen ist eine Verbindung zwischen den Bereichen „Controlling“ und „Wissen“ zu leisten, um ein vollständig ausgearbeitetes Konzept eines konstruktivistischen Controlling von Wissen präsentieren zu können.

Aus den bisherigen Erörterungen lassen sich jedoch bereits einige Controlling-Aspekte sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch für das Sozialsystem „Unternehmen“ skizzieren. Die Trennung in zwei Bausteine folgt dabei eher einer Idealtypik, da beide eine gegenseitige Interdependenz aufweisen.

Baustein 1: Controlling der Komponente Mitarbeiter

Von einem technokratisch-instrumentellem Controlling des Mitarbeiter-Wissens ist aus konstruktivistischer Sicht Abstand zu nehmen, da Wissenserwerbsprozesse stets individuelle Prozesse darstellen und sich insofern einer Steuerung von außen weitgehend entziehen. Insofern ist der traditionelle Führungsbegriff „Menschenführung“ zu re-interpretieren, da Controlling im Kern eine führungsunterstützende Funktion wahrnimmt. Traditionell wird unter Menschenführung die zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen verstanden, d. h. es ist im Kern ein allopoietischer Vorgang.

In konstruktivistischer Sicht ist jedoch zum einen eine zielbezogene Beeinflussung aufgrund der selbstreferenziellen Struktur kognitiver Systeme nicht durchführbar. Daraus ableitend sind zum anderen Kommunikationsprozesse auch nicht mittels eines einfachen Sender-Empfänger-Modells möglich. Dies erscheint jedoch notwendig, um eine gezielte Beeinflussung sicherzustellen. Kommunikation erfolgt vielmehr auf Basis eines komplexen Sender-Produzenten-Modells, so dass der Führende nicht der Produzent der Wirkungen ist,

⁴¹ Vgl. z. B. das Lehrbuch von Adam (2000). Dieser betont zwar, dass Investitionen unter unvollkommener Information beurteilt werden müssen und widmet den Aufgaben des Investitions-Controlling zudem ein Kapitel. Im weiteren Verlauf werden jedoch klassische Instrumente der Investitionsrechnung beschrieben.

sondern allenfalls ein Ko-Produzent. Der Gegensatz Lenker und Gelenkte bzw. Führende und Geführte weicht auf und erweist sich vielmehr als eine höchst voraussetzungsvolle Setzung eines umfassenderen Bezugsrahmens.⁴² Die Beeinflussung ist eher als Perturbation zu verstehen, die nicht zielgerichtet sein kann, sondern lediglich in Form einer Kontextsteuerung kontingente Führungswirkungen ermöglicht.

Es werden von dem Führenden Bedingungen bzw. Rahmenbedingungen geschaffen, die es dem Mitarbeiter attraktiv oder gar unausweichlich erscheinen lassen, eine selbstgenerierende Veränderung vorzunehmen.⁴³ Der Führende wird so nicht zuletzt auch von der Last (trivialisierender) „Macher-Phantasien“ befreit.⁴⁴ Da er so nicht mehr im alleinigen Besitz der „richtigen“ Wirklichkeit ist, erscheint eine überwiegend hierarchische Führung aufgrund der damit kaum gelingenden strukturellen Kopplung nicht möglich. An Stelle des hierarchischen bzw. zentralen Controlling tritt ein dezentrales Controlling bzw. dezentrale Kontextsteuerung und eine Beobachtung 2. Ordnung⁴⁵.

Der Mitarbeiter ist ferner nicht zuletzt Konsument und Produzent der Leistung „Weiterbildung“, so dass erweiterte Handlungs- und Gestaltungsspielräume im Rahmen einer verstärkten Selbstregulierung auch aus dieser Sicht nur konsequent erscheinen. Diese zentrale Stellung des Mitarbeiters unterstützt Pech, die den Ansätzen, die dem industriell-betrieblichen Modell der trivialen Maschine im Sinne von von Foerster zugrunde liegen, keine Realisierungsmöglichkeiten einräumt.⁴⁶ Eine Fokussierung auf wirtschaftlich-rationale Daten bei gleichzeitigem Ausblenden sozio-emotionaler und damit überaus spezifischer Aspekte dieser interaktionsorientierten Dienstleistungsart, wie Indeterminiertheit, Immaterialität und Individualität, kann für den Bereich der betrieblichen Weiterbildung nicht greifen.⁴⁷ Ohne die Berücksichtigung pädagogischen Handelns, d. h. der Berücksichtigung der Besonderheiten von Bildungsprozessen gegenüber Produktionsprozessen wie z. B. Subjekt-, Situations- und Kontextabhängigkeit, würden Lehrende wie Ler-

⁴² In Anlehnung an Neuberger (2002, S. 608).

⁴³ Vgl. Neuberger (2002, S. 632).

⁴⁴ Vgl. auch die Ausführungen zum Begriff des „Technik-Genie“.

⁴⁵ In Anlehnung an Neuberger (2002, S. 599; 604).

⁴⁶ Vgl. Pech (2000, S. 227).

⁴⁷ Vgl. Pech (2000, S. 227).

nende trivialisiert werden.⁴⁸ Zudem bestehen die Hauptfunktionen der Führung aus einem *vom Menschen wahrgenommenen* und auf Sachen oder Personen bezogenes Gestalten und Entwickeln,⁴⁹ d. h. Träger von Führung sind sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter.

Wenn Mitarbeiter die Basis von Innovationen und Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen sind, kann das Controlling den Mitarbeiter nicht nur als fremd zu steuerndes Objekt, sondern muss es als Subjekt sehen, d. h. als einen eigeninitiativ, selbständig handelnden Mitarbeiter für-wahr-nehmen. „Nur sie sind in der Lage, informiert und verantwortlich mit den eigenen Bildungsbedarfen umzugehen“.⁵⁰ Das soll im Umkehrschluss aber nicht heißen, im Self-Controlling die Lösung für die Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung zu sehen. Self-Controlling kann nur dann gelingen, wenn es in geeignete Feedback-Prozesse durch *akzeptierte* Fremdurteile eingebunden ist.⁵¹ Akzeptierte Fremdurteile weisen den Weg zum zweiten Baustein.

Baustein 2: Controlling im Sozialsystem Unternehmen

Eine vollständige Steuerung und Regelung des Sozialsystems „Unternehmen“ erscheint in konstruktivistischer Sicht nicht möglich, da die Fähigkeit einer Führung, das geführte System und seine Entwicklungs- bzw. Eigendynamik zu beherrschen, als äußerst beschränkt einzuschätzen ist. Dies gilt sowohl für die soziale als auch für die individuelle Ebene, d. h. der Steuerung des Unternehmens und des einzelnen Mitarbeiters. Ein Manager ist im instrumentellen Sinne eben kein „Technik-Genie“. Diese Vorstellung rührt aus der adaptionistischen Annahme, dass die Unternehmensumwelt durch den Manager nur mittels der richtigen Instrumente richtig erkannt werden muss, um sich an so ihr anzupassen und daraus Vorteile zu ziehen.⁵² Der Manager fungiert als omnipotenter Regler, so dass im Ergebnis eine Selbstüberforderung der Unternehmensführung eine Unterforderung des Unternehmens mit seinen Komponenten steht.

Führungskräfte befinden sich damit in einer Zwickmühle, wenn es beispielsweise um die Unternehmensstrategie geht. Sie übernehmen die alleinige

⁴⁸ Vgl. Witthaus (2000, S. 154).

⁴⁹ Vgl. Pech (2000, S. 86).

⁵⁰ Stahl (1995, S. 99).

⁵¹ Vgl. Stahl (1995, S. 100).

⁵² Vgl. Hejl (1994, S. 126f.) sowie Hejl & Stahl (2000, S. 100ff.).

Verantwortung für die Strategiegestaltung (Entdecker der für die Realität richtigen Strategie!) und dann anschließend (leider) auch die fehlende Resonanz der Organisation in der Umsetzung. Im Ergebnis werden Mitarbeiter durch diese Vorgehensweise zu Opfern, aber nicht Tätern ihres eigenen Handelns. Sie haben keinen Anteil an der Konstruktion einer Unternehmenswirklichkeit. Ein Ausweg wäre es, bereits bei der Planung und nicht erst bei der Umsetzung eine Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungsgewalt zu installieren – mit dem damit verbundenen Risiko, vor allem im Verlust von Macht. Dies erscheint sinnvoll zu sein, wenn unter Strategie ein unter *Ungewissheit* formuliertes, auf Basis vorhandener, je *individueller* Informationen, kontinuierlich zu überprüfendes Rahmenkonzept für Handlungen verstanden wird.

Führung erscheint in einem konstruktivistischen Verständnis als Teil des Systems und ist daher geprägt von den wechselseitigen Einflüssen der Kommunikationen der Mitarbeiter und der Führungskräfte. Die Führungskraft nimmt daher nicht die Rolle einer kausalen Ursache wahr, vielmehr ist von einer zirkulären Kausalität auszugehen. Für die Führung(-skräfte) im Unternehmen bedeutet dies, dass letztlich nur Rahmenbedingungen für die Erwartungen und Entscheidungen der Mitarbeiter gesetzt werden können. Aus organisationssoziologischer Sicht und vor dem Hintergrund der beschriebenen dezentralen (Subjekt-)Steuerung müssen jedoch die strukturellen Bedingungen berücksichtigt werden, d. h. das ausbalancierte Verhältnis zwischen Kontrolle und höherer Autonomie. Je nach Problemkomplexität sollte vom Modus der Heterarchie bzw. föderaler Kooperation zum hierarchischen Modus gewechselt werden.⁵³

Der alleinige Einsatz des heterarchischen Modus erscheint auf den ersten Blick wertvoller zu sein, da er ressourcenorientierter ist, d. h. es können die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen bzw. Systemkomponenten mobilisiert werden. Zudem folgt dies der Einsicht, dass eine Regelung nur durch eine Person kaum gelingen kann. So positiv diese ressourcenorientierte Perspektive auch sein mag, so problematisch ist die Umsetzung. Da durch die heterarchische Organisation keine Systemkomponente vom Systemgeschehen ausgeschlossen wird, sind alle für-wahr-genommenen Ereignisse, alle Verhaltensweisen und alle Ziele gleich bedeutend. Insbesondere letzteres, d.h. alle einzeln im System erzeugten Ziele können prinzipiell zu Zielen des

⁵³ Vgl. hierzu Tredop (2003c) und die dort angegebene Literatur.

Gesamtsystems werden, was zu einer organisationellen Entscheidungs- und Handlungsunfähigkeit führt.⁵⁴ Infolgedessen bedingt die Selbst-Regelung des Systems zugleich eine mangelnde Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, da dies eines Konsenses aller beteiligten Komponenten bedarf, der zumeist nur auf einen relativ abstraktem Niveau ausgebildet wird bzw. werden kann.⁵⁵ Zusammen mit dem hierfür benötigten Zeitaufwand kann dies zur Gefährdung der Überlebensfähigkeit des Systems führen.⁵⁶ Deshalb sind beide idealtypischen Modi miteinander zu koppeln: „Selbstregelung verlangt eine heterarchische Organisation, die temporäre Hierarchiebildungen erlaubt“⁵⁷.

Die konstruktivistische Sicht hat auch unmittelbare Auswirkungen für die drei klassischen Funktionen des Weiterbildungs-Controlling: Planung, Kontrolle und der Information.⁵⁸ Planung meint dann eine bestimmte, die richtige Wirklichkeit (durch den Planenden top-down) vorwegzunehmen, so dass andere Mitglieder des Systems keine Teilhabe an der Konstruktion und Kommunikation haben und insofern ein sehr hohes Maß an Selektivität vorherrscht. Die Konsequenz einer solchen „Wirklichkeitsbeschleunigung“ muss jedoch nicht immer positiv sein. Zudem ist diese immanente plandeterminierte Vorgehensweise nicht zuletzt aufgrund begrenzter Rationalität nicht durchzuführen.⁵⁹ Eine Änderung in der Planungsphilosophie hat wiederum Auswirkungen auf die Kontrolle, da beide eng miteinander gekoppelt sind. Kontrolle ist zu ergänzen durch Vertrauen⁶⁰, so dass insgesamt eine kontrollierte Unschärfe entsteht, indem die Unternehmensführung einen Rahmen vorgibt, innerhalb dessen Mehrdeutigkeit akzeptiert wird, die auf den ersten Blick mit Unordnung verwechselt werden kann.⁶¹ Diese Mehrdeutigkeit resultiert nicht zuletzt auch durch eine andere Sicht auf die Informationsfunktion, die der Planung und Kontrolle i. d. R. zweckbezogen untergeordnet ist. Im klassischen Sinne meint Information ein Abbild der Realität liefern zu

⁵⁴ Vgl. Hejl & Stahl (2000, S. 119).

⁵⁵ Vgl. Hejl (1994, S. 127).

⁵⁶ Vgl. Hejl & Stahl (2000, S. 120).

⁵⁷ Hejl & Stahl (2000, S. 120).

⁵⁸ Diese drei Funktionen werden in nahezu allen Definition zum Weiterbildungs-Controlling zumindest implizit genannt (vgl. hierzu Tredop 2000, S. 33).

⁵⁹ Vgl. hierzu auch Willke & Wollmann (2003).

⁶⁰ Vgl. hierzu auch Aulinger et al. (2001, S. 76).

⁶¹ Vgl. Hejl & Stahl (2000, S. 230f.).

können und weist insofern einen objektiven Wahrheitscharakter auf. Dies ist mit einem einfachen Sender-Empfänger-Modell vergleichbar. Konstruktivistisch gewendet ist eine „Information“ bzw. deren Bedeutungszuweisung jedoch bereits ein individueller Prozess, der durch das kognitive System erzeugt und nicht übertragen wird. In dem Sinne produziert nicht *das* Controlling multiple, mehrdeutige Informationen, sondern der Betrachter selbst. Dies ist wiederum vergleichbar mit einem komplexen Sender-Produzenten-Modell.

Diese skizzenhaften Ausführungen unterstützen die bereits bekannte „Tatsache“, dass eine objektive Regelung und Steuerung der betrieblichen Weiterbildung kaum möglich erscheint. Vom Wunsch eines „wahrheitsbewirtschafteten“ Controlling ist demnach Abstand zu nehmen, da außer einem Objektivitätsschleier nichts gewonnen ist. Es befördert aufgrund der Definitionsmacht, was Realität zu sein scheint, vielmehr defensive Verhaltensmuster. Anstelle des Blicks auf eine wahre Wirklichkeit zu richten, ist durch eine konditionierte Rahmensetzung das Aushalten einer multiplen, dialogisch herausgearbeiteten Wirklichkeitskonstruktion deshalb der Vorzug zu geben.

So können günstige Rahmenbedingungen für ein „erwünschtes Verhalten“ im System gesetzt werden, d. h. es können Wahrnehmungssituationen erzeugt werden, in denen kognitive Systeme bestimmte Kopplungsangebote in einer erwarteten Weise nutzen⁶². Rezepte im Sinne von linear-kausalen Vorschlägen einer Kybernetik 1. Ordnung kann und will der Konstruktivismus dadurch jedoch nicht bereitstellen. Das würde dem Konstruktivismus eine Feuerwehr-Funktion zuweisen, indem er bei Unklarheiten im kybernetischen Kreislauf als (metaphysischer?) Erklärungsansatz dient. Insofern bedeutet dies im Umkehrschluss eine Re-Interpretation dessen, was zurzeit mit Sinn belegt wird, wenn von (Weiterbildung-)Controlling die Rede ist. In dieser Weise sind auch Willke & Wollmann zu interpretieren, wenn sie davon sprechen, dass durch den Einbruch des Wissens in die schöne Ordnung der Ökonomie ihre klaren Mechanismen verloren gegangen sind.⁶³

⁶² Vgl. Schmidt & Zurstiege (2000, S. 309).

⁶³ Vgl. Willke & Wollmann (2003, S. 26).

Literatur

- Adam, D. (2000): Investitionscontrolling. München: Oldenbourg.
- Arnold, R. (1999): Evaluierung und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, in: Wolfgang Wittwer (Hrsg.), Transfersicherung in der beruflichen Weiterbildung, Berlin: Lang, S. 85 – 100.
- Aulinger, A. et al. (2001): Wissen managen – ein weiterer Mythos des Wissens? Oder: Emotionale Intelligenz und Intuition im Wissensmanagement, in: G. Schreyögg (Hrsg.), Wissen in Unternehmen, Berlin: Schmidt, S. 69 – 87.
- Balgo, R. (1998): Lehren und Lernen. der Versuch einer (Re-)Konstruktion. Pädagogik, 7/8, S. 58 – 62.
- Bank, V. (2002): Controlling betrieblicher Weiterbildung zwischen Hoffnung und Illusion – oder: Auch im Westen nicht viel Neues, Zeitschrift für Pädagogik, 3, S. 378 – 397.
- Becker, A. (2003): Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Glaserfeld, E. v. (1994): Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: P. Watzlawick (Hrsg.), Die erfundene Wirklichkeit, München: Pieper, S. 16 – 38.
- Glaserfeld, E. v. (1998): Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, in: H. Gumin & H. Meier (Hrsg.), Einführung in den Konstruktivismus, München: Piper, S. 9 – 39.
- Glaserfeld, E. v. (2002): Sich auf eine ungemütliche Sache einlassen, in: R. Voß (Hrsg.), Unterricht aus konstruktivistischer Sicht: die Welten in den Köpfen der Kinder, Neuwied: Luchterhand, S. 26 – 32.
- Häring, K. (2003): Evaluation der Weiterbildung von Führungskräften. Wiesbaden: DUV.
- Haunschild, A. (1998): Koordination und Steuerung der Personalarbeit. Hamburg: S+W.
- Hejl, P. M. & Stahl, H. K. (2000): Management und Selbstregulung, in: P. M. Hejl & H. K. Stahl (Hrsg.), Management und Wirklichkeit, Heidelberg: Auer, S. 100 – 138.

- Hejl, P. M. (1992a): Selbstorganisation in sozialen Systemen, in: W. Niegel & D. Mollberger (Hrsg.), *Aspekte der Selbstorganisation*, Berlin: Springer, S. 49 – 65.
- Hejl, P. M. (1992b): Politik, Pluralismus und gesellschaftliche Selbstregulierung, in: H. Bußhoff (Hrsg.), *Politische Steuerung*, Baden-Baden: Nomos, S. 107 – 142.
- Hejl, P. M. (1994): Die Entwicklung der Organisation von Sozialsystemen und ihr Beitrag zum Systemverhalten, in: G. Rusch & S. J. Schmidt (Hrsg.), *Konstruktivismus und Sozialtheorie*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 109 – 132.
- Hejl, P. M. (1996): Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie, in: S. J. Schmidt (Hrsg.), *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 303 – 339.
- Hejl, P. M. (2000): Das Ende der Eindeutigkeit, in: P. M. Hejl & H. K. Stahl (Hrsg.), *Management und Wirklichkeit*, Heidelberg: Auer, S. 33 – 64.
- Lang, K. (2000): *Bildungs-Controlling*. Wien: Linde.
- Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Pech, U. (2000): *Bildungscontrolling. Deskription, Klassifikation, Identitäten und Disparitäten*. Dissertation Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Rebmann, K. (2001): *Planspiel und Planspieleinsatz: theoretische und empirische Explorationen zu einer konstruktivistischen Planspieldidaktik*. Hamburg: Kovac.
- Schmidt, S. J. & Zurstiege, G. (2000): Übe die (Un-)Steuerbarkeit kognitiver Systeme, in: P. M. Hejl & H. K. Stahl (Hrsg.), *Management und Wirklichkeit*, Heidelberg: Auer, S. 297 – 331.
- Stahl, Th. (1995): Selbstevaluation. Ein Königsweg zur Qualitätssicherung in der Weiterbildung?, in: Jörg E. Feuchthofen & E. Severing (Hrsg.), *Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung*, Neuwied: Luchterhand, S. 88 – 100.
- Tredop, D. (2000): *Prozessorientiertes Weiterbildungs-Controlling als Konzept zur Optimierung betrieblicher Bildungsarbeit*. Unveröffentlichte Examensarbeit.

- Tredop, D. (2003a): Ansätze zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung, in: J. Klusmeyer et al. (Hrsg.), *Umwelt – Arbeit – Bildung*, Oldenburg: BIS, S. 357 – 375.
- Tredop, D. (2003b): Prozessorientiertes Controlling in der betrieblichen Weiterbildung, in: K. Rebmann (Hrsg.). *Oldenburger Forschungsbeiträge zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, Oldenburg: BIS, S. 145 – 161.
- Tredop, D. (2003c): Zur Funktion des Personalmanagement im Neuen Steuerungsmodell als zentrales Instrument für eine teilautonome Schule, in: K. Büchter et al. (Hrsg.), *Regionale Berufsbildungszentren*, Ausgabe 5 von *bwp@*, S. 1 – 16. Online unter: http://www.ibw.uni-hamburg.de/bwpat/ausgabe5/tredop_bwpat5.pdf.
- Willke, H. & Wollmann, P. (2003): Controlling in chaotischen Zeiten. *OrganisationsEntwicklung*, 3, S. 26 – 39.
- Witthaus, U. (2000): Outcome-Controlling? Anmerkungen zu Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Erfassung von Bildungseffekten in der Arbeitswelt, in: S. Seeber et al. (Hrsg.), *Bildungscontrolling. Ansätze und kritische Diskussion zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit*, Frankfurt a. M.: Lang, S. 151 – 171.

Peter Wengelowski

Wissensmanagement – Vielfältige Modelle und Anwendungen

1 Wissensmanagement - Ein Versuch der Konkretisierung

Keine Diskussion um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen findet ohne die Nennung des Begriffs Wissensmanagement statt. Viele Unternehmen schmücken sich mit diesem Begriff, ohne aber deren Bedeutung und Konzeption genau zu kennen. Es impliziert die bessere Entwicklung, Verknüpfung und Verwertung des Unternehmenswissens. Dieses Wissen ist in einem hohen Maße an die Mitarbeiter gebunden. Im globalen Wettbewerb erscheint der Humanfaktor als einziges Unternehmenspotenzial schwer imitierbar und noch entwicklungsfähig. Eine Konzeption Wissensmanagement suggeriert die Optimierung dieses Unternehmensfaktors.

Beschäftigt man sich näher mit dem Begriff Wissensmanagement wird deutlich, dass viele Vorstellungen und Programme, die das Ziel haben, eine Wettbewerbsstärkung zu erzielen, darunter subsumiert werden. Insofern tummeln sich bekannte Konzepte wie Business Reengineering, Lean Production, Simultaneous Engineering, Groupware, Supply Chain Management oder auch Changemanagement.

Was ist nun dran an diesem neuen Begriff oder dieser Konzeption, wie wird er/sie möglicherweise in Theorie und Praxis ausgefüllt?

Im Folgenden werden daher unterschiedliche theoretische Konzepte und praktische Anwendungsbeispiele vorgestellt. Es zeigt sich, dass sich dabei eine große Bandbreite entwickelt hat. Daher wird eine mögliche Typologisierung von gedanklichen Ansätzen zum Wissensmanagement erläutert. Für das personenorientierte Wissensmanagementkonzept werden weitere Implikationen abgeleitet.

2 Wissensmanagement in der Theorie

In der theoretischen Auseinandersetzung sind eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Konzepte entstanden. Daher werde ich kurz einige relevante, immer in der Diskussion um Wissensmanagement genannte, erläutern und auf ihre Aussagen zum Management von Wissen hin analysieren.

2.1 Nonaka/Takeuchi

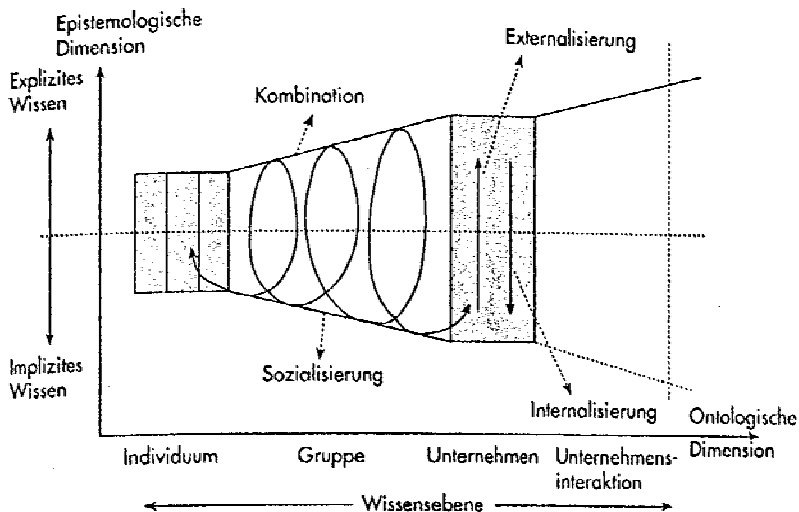


Abb. 1 Wissensspirale,
Quelle: Nonaka; Takeuchi 1997, S. 87.

Nonaka/Takeuchi haben auf Basis von vier Arten¹ des Wissenstransfers, welche sie als „Motor der gesamten Wissensschaffung“ bezeichnen, das Modell der Wissensspirale zur Schaffung von Wissen entworfen.

¹ Sozialisation, Kombination, Externalisierung und Internalisierung.

Entwicklungsmedium des neuen Wissens bleibt hierbei das einzelne Individuum und seine persönliche Wissensbasis, auf die das Unternehmen zurückgreifen muss. Im Prozess der Wissensschaffung eignet sich ein Individuum im Rahmen der Sozialisation implizites Wissen an. Danach wird das implizite Wissen durch Externalisierung, z.B. durch Interaktion mit anderen, artikuliert. Dieses neu geschaffene externe Wissen wird nun im Wege der Kombination mit anderem externen Wissen zusammengeführt. Die daraus abgeleiteten und z.B. in einem Handbuch veröffentlichten Erkenntnisse werden wiederum von weiteren Personen durch „Learning-by-doing“ internalisiert. Der Spiralprozess erfasst im Laufe der Zeit immer mehr Interaktionsgemeinschaften und durchdringt so nach und nach das Unternehmen. Durch das ständige Durchlaufen der vier Übertragungsarten und der damit einhergehenden kontinuierlichen Interaktion zwischen den Individuen sowie dem Lernen nimmt der gesamte Wissensbestand des Unternehmens immer weiter zu.

Nach Nonaka und Takeuchi ist „Information (...) ein Grundstoff, der Wissen ergeben kann“². Bei Wissen handelt es sich im Gegensatz zur Information um Vorstellungen und Engagement, Handeln und Bedeutung³, woraus sich eine Personengebundenheit ableiten lässt.

Das Modell orientiert sich an der Wissensschaffung in Unternehmen. Es wird ein Prozess des organisationalen Lernens dargestellt. Die Wissenserzeugung wird im Modell durch eine klare Intention, hohe Autonomie der Mitarbeiter, Fluktuation und kreatives Chaos, Redundanz der Informationen und eine notwendige Vielfalt unterstützt⁴, besonders für die Bewertung des Wissens, werden klare Strukturen und Vorgaben benötigt.

Als Rahmenbedingungen werden die Schaffung einer Kultur, die die Förderung der Kreativität unterstützt und eine Organisationsstruktur, die sowohl Fremdorganisation als auch Selbstorganisation beinhaltet, angesehen. Der einzelne Mitarbeiter als Wissensträger steht im Mittelpunkt des Modells. Die Gruppe fungiert als Plattform für das notwendige Zusammentreffen von Mitarbeitern und ihrem Wissen.

² Nonaka; Takeuchi 1997, S. 70.

³ Vgl. Nonaka; Takeuchi 1997, S. 70.

⁴ Vgl. Nonaka; Takeuchi 1997, S. 88ff.

Nonaka/Takeuchi liefern ein Erklärungsmodell für die Schaffung neuen Wissens, welches den Faktor „Mensch“ als Wissensschöpfer im Rahmen gegebener Freiräume in den Vordergrund rückt.

2.2 Bausteinmodell des Wissensmanagements von Probst; Raub; Romhardt

Dieses Modell orientiert sich am klassischen Managementprozess mit den Bestandteilen Ziele setzen, operative Durchführung und Bewertung der Ergebnisse. Wissensmanagement soll sich dabei an folgendem Kreislaufmodell orientieren:

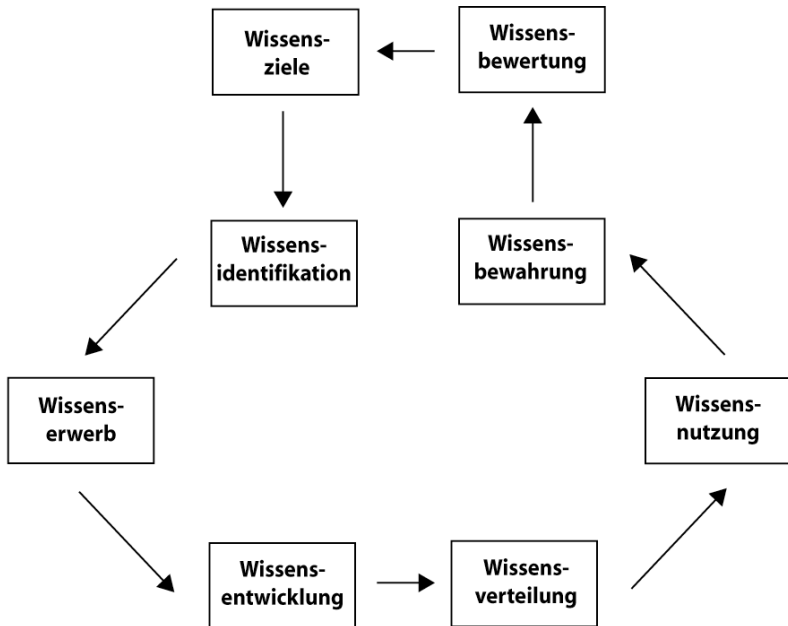


Abb. 2 Kernprozesse des Wissensmanagements,
Quelle: Probst; Raub; Romhardt 1998, S. 51.

Die Anordnung der Bausteine folgt zwei Prinzipien. Zum einen gibt es einen äußeren Kreislauf, der den oben beschriebenen, klassischen Management-

prozess darstellt, zum anderen einen inneren Kreislauf, der die verschiedenen Umsetzungsmaßnahmen detaillierter analysiert.

Wissensziele geben an, auf welcher Ebene welche Fähigkeiten entwickelt werden sollen. Dabei werden normative (Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur), strategische (Wissensbedarf der Zukunft) und operative Ziele (Umsetzungsmaßnahmen) unterschieden. Wissensidentifikation sorgt für die Schaffung von Transparenz über intern und extern vorhandenem Wissen. Wissenserwerb beschäftigt sich mit dem externen 'Einkauf' von Wissen bei Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern oder durch Personalbeschaffung. Wissensentwicklung dagegen soll für den internen Aufbau neuer Fähigkeiten, Produkte und Prozesse sorgen. Dabei geht es um den Umgang des Unternehmens mit Ideen und Kreativität. Wissensverteilung beschäftigt sich zum einen damit, wer was in welchem Umfang wissen soll, zum anderen mit der Verbesserung der Übertragungsprozesse. Wissensnutzung ist das grundsätzliche Ziel eines Wissensmanagements. Dabei müssen jedoch einige Barrieren berücksichtigt werden. Wissensbewahrung beschäftigt sich mit dem Problem des Wissensverlustes durch Austritte von Mitarbeitern, unstrukturierte Datenbanken, etc.. Durch Wissensbewertung sollen die anfangs gesetzten Ziele beurteilt werden, was die Entwicklung geeigneter Methoden zur Messung bedingt. Außer der sequentiellen Beziehung der einzelnen Elemente werden hier auch deren Wechselwirkungen dargestellt.

Wissen besteht aus in einem Handlungsfeld vernetzten Informationen, die vom Individuum interpretiert worden sind. Es ist demnach immer personen-gebunden⁵.

Als Rahmenbedingungen werden die Schaffung einer förderlichen Unternehmenskultur, eine gemeinsame Sprache, Kommunikation, Offenheit, Vertrauen und Bereitschaft zur (Ver)teilung und Nutzung von Wissen genannt. Bedeutung hat eine lernorientierte Mitarbeiterführung und die Anpassung der Anreizsysteme sowie der Aufbau einer (hauptsächlich technologischen) Infrastruktur. Im Bereich der Organisation wird auf die Schaffung von parallelen Strukturen und die Anordnung und Gestaltung der Räume hingewiesen.

⁵ Vgl. Probst; Raub; Romhardt 1998, S. 44.

2.3 Wissensmarktkonzept von North

Das Wissensmarkt-Konzept wurde in Projekten der Aktionsforschung mit einer Reihe von Unternehmen gemeinsam entwickelt. Es geht davon aus, dass Wissen eine knappe Ressource ist, die nur unter Berücksichtigung von marktorientierten Mechanismen wettbewerbswirksam entwickelt und genutzt werden kann⁶. Dabei wurde ein Gesamtkonzept aufgebaut, das losgelöst von einzelnen Bausteinen Rahmenbedingungen und operative Maßnahmen kombiniert.

Aus den Projekten wurden vier Lehren für die Gestaltung eines Wissensmanagements gezogen⁷:

- Integration in alle Geschäftsprozesse
- Anbindung an die Unternehmensziele
- Wissen hat einen Marktwert
- Nur ein ganzheitliches Konzept bringt mittelfristig Erfolg

Das Wissensmarkt-Konzept beinhaltet die Gestaltung der Rahmenbedingungen zur Schaffung eines Wissensmarktes, den Aufbau von Mechanismen, die einen Ausgleich zwischen Wissensangebot und -nachfrage bewirken, sowie die Festlegung von operativen Wissensträgern und Medien.

Informationen stellen die Basis für das Wissen dar. Wissen ist an den Menschen gebunden und entsteht beim Individuum. Wissen wird als Wettbewerbsfaktor, der die z. T. enormen Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen erklärt, wahrgenommen.

North nennt als Rahmenbedingungen das Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze und Anreizsysteme, die die Werte des Unternehmens widerspiegeln sollen. Dabei handelt es sich bereits um konkrete Maßnahmen, die den Rahmenbedingungen Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung zugeordnet werden können. Als Werte sind Vertrauen, Offenheit für Neuerungen und Authentizität besonders wichtig⁸. Den Rahmenbedingungen wird eine große Bedeutung zugemessen, denn sie werden im Wissensmarkt-Konzept an erster Stelle genannt und sollen konsequent durchgesetzt werden.

⁶ Vgl. North 1998, S. 160.

⁷ Vgl. North 1998, S. 219f.

⁸ Vgl. North 1998, S. 225.

Tab. 1 *Das Wissensmarkt-Konzept,*
Quelle: North 1998, S. 223.

Rahmenbedingungen gestalten und steuern	Spielregeln des Wissensmarktes anwenden	Prozesse, Strukturen des operativen Wissensmanagements gestalten und steuern
<p>Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze und Anreizsysteme</p> <p>1.1 Verankerung des Wissensmanagements im Unternehmensleitbild</p> <p>1.2 Erwünschtes Führungskräfteverhalten beschreiben, Ist-Verhalten daran messen, Auswahl und Förderung gemäß erwünschtem Verhalten</p> <p>1.3 Im Beurteilungs- und Vergütungssystem Kooperation und Gesamterfolg des Unternehmens honorieren</p>	<p>Marktwert für das Wissen</p> <p>2.1 Wissensmarkt schaffen: anspruchsvolle Ziele setzen und Erfüllung messen</p> <p>2.2 Marktausgleichsmechanismen wirksam werden lassen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interessencuster-Prinzip • Leuchtturm-Prinzip • Push- und Pull-Prinzip 	<p>Träger und Medien</p> <p>3.1 Konzeption von Wissensintegrationsprozessen</p> <p>3.2 Umsetzen der Prozesse durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akteure des Wissensmanagements • Medien und Organisationsstrukturen (insbesondere Netzwerke) • Informationstechnische Infrastruktur

3 Wissensmanagement in der Praxis

Eine Übersicht über unterschiedliche Wissensmanagementprojekte in der Praxis macht deutlich, dass es das Wissensmanagement scheinbar nicht gibt:

Gemeinsamkeiten lassen sich im Bereich der Techniknutzung und den betroffenen Funktionen Organisation und Personal erkennen. Eine eindeutige Orientierung lässt diese Übersicht nicht zu. Scheinbar ist die Vielfalt der Themen um Wissensmanagement sehr groß.

3.1 Schering AG Informationsebenen im Wissensmanagement

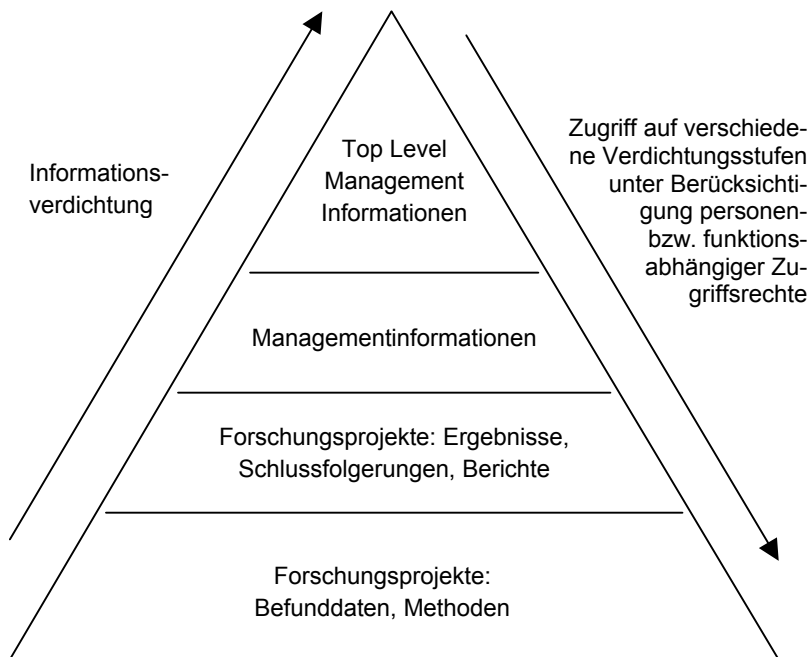


Abb. 3 *Informationsebenen im Wissensmanagement*,
Quelle: Braun; Langermann 2002, S. 61.

Bei Schering waren in der Vergangenheit die Mehrzahl der wesentlichen Informationen über Forschungsprojekte nur den jeweiligen Forschungsteams bzw. nur Einzelpersonen zugänglich. Deshalb sollten künftig Wissen und Informationen über Forschungsprojekte allen geographisch verteilten Forschungsteams bekannt sein. Dieser verbesserte Wissens- und Informations-transfer erforderte die globale Verfügbarkeit und hinreichende Integration geeigneter Informationssysteme. Global einsetzbare Informations- und Kommunikationssysteme unterstützen die Etablierung eines Wissens- und Informationsmanagements. Diese globalen Informationssysteme besitzen eine nutzerspezifische Aufbereitung von Wissen und Informationen in verschiedenen Verdichtungsstufen.

Manager werden durch eine gezielte Aufbereitung von Forschungsergebnissen unterstützt. Diese Aufbereitung der Informationen ermöglicht funktions- und standortübergreifende Transparenz über alle Forschungsaktivitäten. Die Systeme helfen:

- redundante Forschungsaktivitäten zu vermeiden,
- besonders aussichtsreiche Projekte durch Ressourcenzuweisung zu beschleunigen und
- als aussichtslos erkannte Vorhaben frühzeitig zu beenden.

Zudem trägt es dazu bei, dass globale Wissensräume geschaffen werden. Das Wissen wird zunehmend entpersonalisiert. Bei Abwanderung von Wissensträgern entsteht ein nunmehr kalkulierbarer Wissensverlust. Die sich entwickelnden Communities tragen dazu bei, dass die Qualität der Forschung und der Forschungsergebnisse gesteigert wird.

3.2 Xerox Corp. – Communities als Grundlage des Wissenstransfers

Die Anforderung bestand darin, Wissenstransparenz und Wissensverbreitung in einem Umfeld des technischen Services mit seinen spezifischen Bedingungen seltener persönlicher Kontakt, hohe Mobilität und akuter Bedarf an spezifischem Expertenwissen, sicher zu stellen.

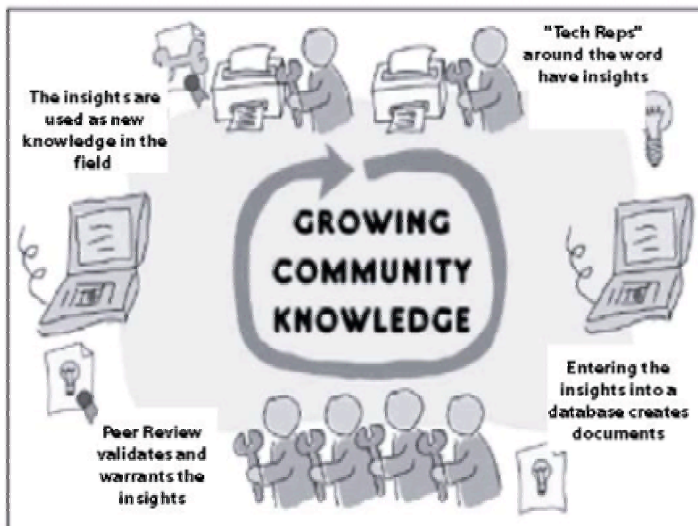


Abb. 4 *Knowledge management bei der Xerox Corp.,
Quelle: Reininghaus; Minrath 2002, S. 96.*

Basis bildet eine Plattform, die den freiwilligen Informationsaustausch unterstützt und mobil-global erreichbar ist. Dabei ist die Informationstechnik nur das Transport- und Speichermedium für den Wissensaustausch. Es erzeugt kein Wissen. Die Technik versucht, Transportmittel für das Erfahrungswissen der Techniker zu sein. Es werden dabei keine zusätzlichen organisatorischen oder formalen Barrieren geschaffen, die die freie Kommunikation und die Bildung von Communities of Practice verhindern. Insofern können umfangreiche Erfahrungen über die Reparatur von Maschinen ausgetauscht und mit anderen Lösungen erarbeitet werden. Communities of Practice unterstützen den informellen Austausch von „Gleichdenkenden“ bzw. „Gleichbetroffenen“. Xerox hat die vormals realen Wissensgemeinschaften nun durch virtuelle Instrumente unterstützt und optimiert. Ihnen ist aber bewusst, welchen Wert diese informelle Informations- und Kommunikationskultur für die Kundenorientierung im Unternehmen besitzt. Ein wichtiger Schlüsselfaktor ist dabei die Freiwilligkeit des Informationsaustausches. Es findet lediglich eine Bewertung der eingetragenen Tipps durch die Kollegen statt. Zudem

bleibt die Möglichkeit, jederzeit mit dem Kollegen in Kontakt zu treten, um den Kontext der Problemlösung persönlich zu hinterfragen und so die Information auf ihre Anwendbarkeit zu klären. Der Mitarbeiter selbst bleibt zentraler Ansatzpunkt für alle systemtechnischen und organisatorischen Maßnahmen. Bei Xerox herrscht die Einsicht, dass jeder noch so gut definierte Prozess keine Probleme löst, sondern nur die betroffenen Personen.

3.3 Hydrometer GmbH - Reorganisation auf der Basis der Wissensprozesse⁹

Als mittelständisches Unternehmen beabsichtigt man durch die Entwicklung einer kunden- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, einer sog. „Hydrokultur“, Wissensmanagement zu etablieren. Der Austausch von Wissen soll zum Normalfall werden. Die Reorganisation findet daher unter Maßgabe des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiter statt. Personalentwicklungsmaßnahmen werden mit den strategischen Zielen des Unternehmens verknüpft, um so den Führungskräften zu zeigen, wie wichtig eine gezielte Mitarbeiterentwicklung ist. Insofern bezieht sich die jährliche Qualifizierungsplanung auf die Unternehmensstrategie. Um Wissen dann wirklich zu managen wird das Thema zunächst in die Organisation hineingetragen und damit eine Art Sensibilisierung für das Thema aufgebaut. Qualifikationsprofile wurden erfragt und erfasst, um das Kompetenzniveau des Unternehmens zu kennen. Danach wurden Kennzahlen für die Qualität und den strategischen Nutzen von Qualifizierungen im Unternehmen aufgestellt. Der Baustein Wissensgenerierung umfasste dabei Themen, wie die der Veränderung der Machtstrukturen, des Innovationsmanagements und Qualifikationen, der Risikobereitschaft der Mitarbeiter und des Vorschlagswesens. Zur Schaffung der „Hydrokultur“ wurde das interne Kennzahlensystem so weiterentwickelt, dass diese neben den Zielen auch für die Mitarbeiter transparent wurden. Insofern ist sichergestellt, dass die Mitarbeiter immer über die Anforderungen im Unternehmen und deren Stand der Erreichung informiert sind. Der Baustein Wissensverteilung wird durch den Aufbau von Foren, in die die Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Ideen einbringen können, unterstützt.

⁹ Vgl. Verband der Bayrischen Metall- und Elektroindustrie e.V. (VBM) 2000, S. 51 – 57.

3.4 Beispiel Stadt Köln

Wissensmanagement bei der Stadt Köln soll zur Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz durch die situationsgerechte Bereitstellung von Informationen führen. Im Verständnis dieser öffentlichen Institution ist Wissensmanagement primär Informations- und Kommunikationsmanagement bezogen auf Fakten, Erklärungen und Probleme. Integriert in die E-Government-Strategie der Stadt wird zur Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Intranet zu einem Mitarbeiterportal weiterentwickelt, über das der Zugriff auf alle für die Aufgabenerledigung relevanten Informationen, Kommunikationsmedien und Anwendungssysteme vom Arbeitsplatz aus, mobil und über externe Kommunikationskanäle verlässlich und sicher möglich wird.

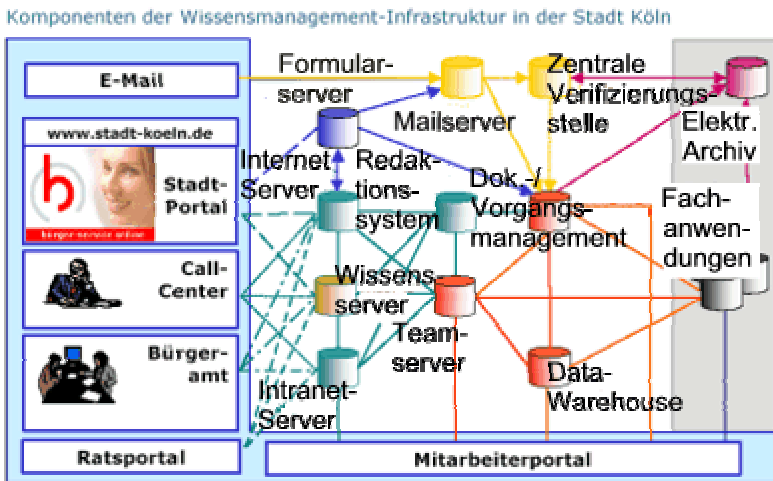


Abb. 5 Wissensmanagement der Stadt Köln,
Quelle: Engel 2002.

Als zentral wird dabei die bedarfsorientierte und autorenbasierte Aufbereitung von Wissen aus Sicht der Nutzer und die Qualitätssicherung des Wissens durch Freischaltungs- und Freigabemechanismen angesehen.

4 Wissensmanagement - Ein integrativer Versuch

Es sind unterschiedliche Ansätze entstanden, die vielleicht dadurch charakterisiert werden können, dass ihre Entwicklung technisch-instrumentell oder aber konstruktivistisch geprägt sind.¹⁰ Diese sind zum einen Intentionen, die von der Daten- und Informationsverarbeitung bis zur Rationalisierung und Steigerung der Effizienz von Wissensressourcen reichen. Wissen wird in diesen Ansätzen mit einem Produktionsfaktor gleichgesetzt, der kontext- und personenunabhängig, dabei beliebig teilbar ist und somit automatisiert gespeichert, bearbeitet und weitergegeben werden kann. Zum anderen wird Wissensmanagement als Entwicklungsprozess gesehen, der sich als organisationales Lernen darstellt. Im Mittelpunkt dieses Prozesses steht die Verständigung und Kommunikation von Werten, Normen über das Handeln von Unternehmen. Wissen ist dabei immer personen- und kontextgebunden. In diesem Zusammenhang grenzt sich Wissensmanagement eindeutig von Datenbankmanagement, Informationsbeschaffung und -verwaltung ab. Hier liegt der Unterschied zum Informationsmanagement. Informationsmanagement und die einzusetzende Informations- und Kommunikationstechnik bilden die Basis für Wissensmanagement. Im Mittelpunkt von Wissensmanagement stehen Menschen bzw. Mitarbeiter, die miteinander verbunden werden und nicht Technik, die vernetzt. Wissen gilt als Ergebnis von Lernprozessen und nicht von Informationsprozessen. Insofern ist dann Wissen kein manipulierbarer, beliebig teilbarer und mechanisch erzeugbarer Produktionsfaktor.

Diese Auseinandersetzung über das Verständnis von Wissensmanagement birgt eine nicht zu unterschätzende Relevanz für die Konsequenzen in der praktischen Gestaltung von Wissensmanagement. Mit einem instrumentell-technischen Background werden im Unternehmen sicherlich erhebliche Investitionen in die informationstechnischen Produkte bzw. Softwarelösungen fließen. Die Optimierung wird hierbei auf die Definition, Identifikation, den Erwerb, die Speicherung, das Verteilen und die Nutzung von Wissen bezogen.¹¹

Die entwicklungsorientierte Interpretation als Basis des Unternehmenshandelns im Bereich Wissensmanagement wird einer technischen Ausrichtung zugunsten der Investition in die Entwicklung der Mitarbeiter, die Kommuni-

¹⁰ Vgl. Schneider 1996, S. 18.

¹¹ In Anlehnung an das Bausteinmodell von Probst; Raub; Romhardt.

kations- und Lernstrukturen sowie in eine Vertrauenskultur aufgeben. Ziel ist die Entwicklung von Verständigungs- bzw. Kommunikationsarenen, in denen die Mitarbeiter ihr Wissen anderen Unternehmensmitgliedern mitteilen können. Diese Communities können sowohl real als auch unterstützend virtuell aufgebaut werden. Als kritische Erfolgsfaktoren werden somit die Mitarbeiter, die Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur angesehen.

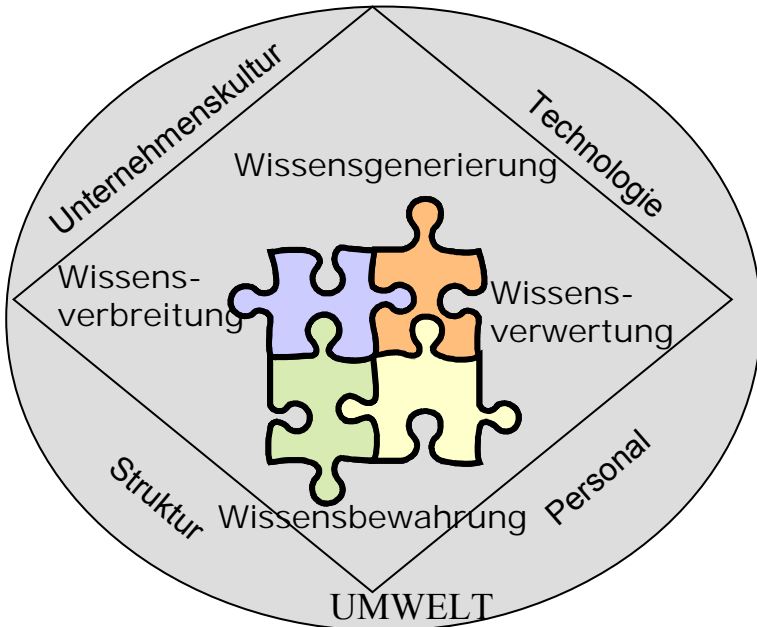


Abb. 6 *Integratives Modell des Wissensmanagements, Quelle: Eigene.*

Wissensmanagement bedeutet dann, dass in Unternehmen Strukturen geschaffen werden, die die Generierung, Verbreitung, Bewahrung und Verwertung von Informationen und Wissen ermöglichen, mit dem Ziel einer Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit, Effizienz, Kompetenz und Innovationsfähigkeit der Einheit.

Wissen ist dabei personengebunden und kann durch Lernprozesse weiterentwickelt werden. Die Organisationskultur und die bestehenden Arbeits- und Organisationsstrukturen bedingen den Handlungsrahmen der Lernprozesse.¹² Die Informations- und Kommunikationstechnologie mit ihren unterschiedlichen Funktionalitäten optimiert dabei vor allem die Externalisierung des Wissens. Zwischen den Organisationsmitgliedern, der Organisationskultur, der Unternehmensstruktur und der Informationstechnologie bestehen Interdependenzen, die sowohl lernfördernd als auch lernverhindernd wirken können. Diese vier Faktoren sind somit als konstitutive Merkmale des Wissensmanagement anzusehen.

Das Personal ist Basisfaktor für das Wissensmanagement. Es bildet mit seinem Wissensschatz die Grundlage für das kollektive (organisationale) Gedächtnis. Die Einstellung und Wertorientierung zu anderen Mitarbeitern, der Arbeit, dem Unternehmen, der Umwelt und den Wissensprozessen bestimmen die Motive der individuellen Wissensentwicklung und -weitergabe. Aber auch deren strukturelle Einbindung in die Institution beeinflussen den Wissenstransfer nachhaltig. Informationssysteme können aufgrund ihrer Rationalisierungseffekte den Austauschprozess von Meinungen, Informationen, Dokumenten und Daten ebenfalls nachhaltig unterstützen. Ihre Nutzung hängt aber wieder von der vorhandenen Struktur und der Einstellung zu der entworfenen Technologie ab. Determiniert die Technik den Informations- bzw. Wissensfluss im Unternehmen wird sie in einem hohen Maße zu einer Standardisierung und Formalisierung beitragen. Bei veränderten Rahmenbedingungen wird dieses „Korsett“ dann nur schwer lernfähig sein und somit eher als Wissensmanagementbarriere wirken.

Tab. 2 *Mögliche Auswirkungen durch die Vernachlässigung eines Wissensmanagementfaktors,*
Quelle: Eigene.

Organisation	+	Personal	+	Technologie	+	Kultur	=	Fehlende Akzeptanz
Organisation	+	Personal	+	Technologie	+	Kultur	=	Strukturlosigkeit
Organisation	+	Personal	+	Technologie	+	Kultur	=	Sinnlosigkeit
Organisation	+	Personal	+	Technologie	+	Kultur	=	Orientierungslosigkeit

¹² Vgl. Wengelowski 2001.

Insofern sind auch kommunikative Mitarbeiter in transferresistenten Strukturen lernunfähig im Sinne einer organisationalen Handlungsorientierung.

Der eigentliche Wissensmanagementprozess unterteilt sich in vier Bausteine:

- Wissensgenerierung

Unter Wissensgenerierung wird die Erzeugung bzw. unter technischen Aspekten die Bereitstellung von Wissen verstanden. Mit der Generierung von Wissen und dessen Verbreitung wird letztlich das Ziel verfolgt, eine höhere Qualifikation von Organisationen und Individuen für eine effektivere Aufgabenerfüllung zu erreichen. Dabei werden Wissenserwerb und Wissensentwicklung unterschieden. Der Wissenserwerb bedeutet die Aneignung von unternehmensexternem Wissen. Dabei sind als Wissensquellen Kooperationspartner (in Gemeinschaftsprojekten), individuelle Wissensträger, Wissensprodukte (Bücher, Studien oder Patente) oder Interessengruppen (Kundenerfahrungen, Politik oder Öffentlichkeit) zu verstehen. Der Wissensentwicklung liegt zumeist eine Wissenslücke und der Wille diese zu schließen zugrunde. Dabei kann die Wissenslücke akut sein, da dringend benötigtes Wissen nicht vorhanden ist. Eine Wissenslücke wird vor dem Hintergrund der zukünftigen Entwicklungen prognostiziert und es wird versucht, im Vorfeld diese quasi vorbeugend zu schließen.

- Wissensverbreitung

Die Wissensverbreitung umfasst die Verteilung und Teilung von Fakten und Handlungswissen. Das Wissen muss so verteilt werden, dass Entscheidungen möglichst schnell gefällt werden können. Dabei sind Zeit-, Qualitäts- und Sicherheitsaspekte zu berücksichtigen. Die Wissensteilung beschäftigt sich mit der Abgabe von individuellem Wissen an die Organisation bzw. an andere Mitglieder in der Organisation. Die Wissensweitergabe kann in Form eines direkten Austausches zwischen Mitarbeitern erfolgen oder in Form eines indirekten Austausches über eine organisationale Wissensbasis. Die Wissensteilung hat die Aufgabe, nicht direkt zugreifbares Wissen zu aktivieren und deren Verteilung möglich zu machen. Sie basiert stark auf der Mitarbeit und -verantwortung des einzelnen Mitarbeiters.

- Wissensbewahrung

Eine funktionierende Wissensbewahrung macht eine mehrfache Wissensnutzung erst möglich. Der Prozess der Wissensbewahrung gliedert sich in Se-

lektions-, Speicherungs- und Aktualisierungsprozesse. Die Wissensbewahrung soll dem vielfältigen Wissensverlust entgegenwirken. Wissen ist eine schwer zu handhabende Ressource, so dass eine zukünftige Nutzung nur durch eine zielorientierte und strukturierte Wissensbewahrung gewährleistet wird.

- Wissensverwertung

Zunächst ist eine inhaltliche Aufbereitung des Wissens notwendig, damit dieses Wissen überhaupt genutzt werden kann. Zugriffsmöglichkeiten auf das Wissen müssen hinreichend gegeben sein. Zeitnahe Wissensbereitstellung gewährleistet werden. Dabei ist zu beachten, dass eine intensivierte Wissensnutzung eine Qualitätserhöhung des Wissens und eine noch intensivere Nutzung des Wissens nachhaltig unterstützt.

5 Konsequenzen für die Implementierung von Wissensmanagement

Wissensmanagement gestaltet sich als Entwicklungsmodell, das sich nur auf Grundlage der vorhandenen Organisationsressourcen aufbauen lässt. Eine aktive Teilnahme der Wissensträger und –nutzer ermöglicht den Aufbau und das Fortbestehen eines Wissensmanagements. Danach stellt Wissensmanagement eine Konzeption dar, die zwar strukturiert ist, aber sehr kontextspezifisch entwickelt werden sollte. Zudem kann nur auf das Wissen der Mitarbeiter (vor allem implizites) zurückgegriffen werden, wenn diesen die Möglichkeit geboten wird, sich selbst ein Wissensmanagement bezogen auf die Art des Verstehens und Umgehens mit Wissen, auszuarbeiten. Basierend auf den organisationalen (Struktur, Technik, Arbeitsorganisation), kulturellen und individuellen Potenzialen einer Institution ergeben sich unterschiedliche Wissensmanagement Ansätze. Wissensmanagement gestaltet sich insofern als ein Beteiligungskonzept für Organisationen und deren Mitglieder zur besseren Ausnutzung des internen und externen Wissens.

Bei einer Implementierung von Wissensmanagement müssen zunächst aus den jeweiligen Unternehmenszielen Wissensziele abgeleitet werden. Hierbei ist eine Erarbeitung einer Balanced Scorecard sehr hilfreich, wobei diese dann auf die Wissensmanagementstrategie bezogen sein sollte. Die Balanced Scorecard ermöglicht die transparente Darstellung von Zielen und Maßnahmen.

Danach erfolgt unter dieser Prämisse eine Analyse der Lernprozesse und Wissensverläufe im Unternehmen. Es soll dabei herausgefunden werden, wo welches Wissen wann zur Verfügung steht, gebraucht wird oder aber nicht vorhanden bzw. nur sehr schwer zugänglich ist.

Zudem sollten die Analysen auch Wissensbarrieren ausfindig machen. Diese können in der

- Unternehmensstruktur, die Kommunikation unterbindet,
- Einstellung des gesamten Unternehmens, einer Abteilung, Gruppe oder auch einer einzelnen Person,
- persönlichen Qualifikation und
- Informationstechnologie, z.B. durch mangelnde Kompatibilität der Systeme oder hohe Sicherheitsstandards

liegen.

Nach der Analyse kann dann unter Maßgabe der Wissensziele, die noch einmal nach der Analysephase auf ihre Notwendigkeit und Plausibilität überprüft werden müssen, die Konzeptionsphase angegangen werden.

Hierbei sind die notwendigen Wissensmanagementinstrumente auszuwählen. Dabei können Organisations- und Personalentwicklungsprogramme, aber auch der Aufbau funktionsfähiger Informationssysteme den Schwerpunkt bilden. Es steht außer Frage, dass eine eindimensionale Konzeptionierung auf einen Faktor hin, ohne die Berücksichtigung der eingangs beschriebenen Bausteine kein Wissensmanagement im engeren Sinne entwickeln wird. Ohne eine entwickelte Informationstechnik werden systematische Abfragen und Dokumentationen nur unzureichend gewährleistet sein. Ohne die entsprechende Kommunikations- und Lernkultur werden die angebotenen Daten, Informationen und Dokumente nicht in die erforderlichen Problemlösungen miteinbezogen. Unternehmensstrukturen, die sich nicht am Wissensfluss orientieren unterwandern und behindern Wissensprozesse und die Entwicklung eines institutionalisierten Wissensmanagements. Zudem werden Mitarbeiter, die nicht motiviert sind, weil sie nicht beteiligt wurden und ihre Art der Wissensarbeit nicht angesprochen wird, sich auch nicht an einem wie auch immer gearteten Wissensmanagement beteiligen.

Wissen ist aber ein dynamischer Faktor, der von Personen generiert und auch transferiert wird. Ist diese Grundlage nicht gegeben, kann sich ein entwick-

lungsfähiges Wissensmanagement nicht etablieren. Dann entstehen möglicherweise Datenfriedhöfe oder hohe Investitionen, die aber nicht den Zweck der Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit dienen, sondern eher Probleme schaffen.

Unter der Vielzahl von Wissensmanagementinstrumenten sind diejenigen auszuwählen, die für das jeweilige Konzept relevant erscheinen. Als Beispiele für Instrumente sind Portale, Yellow Pages, Intelligente Agenten, Dokumentenmanagement, Benchmarking, Zielvereinbarungen, Mentoren für Wissensmanagement, Communities, E-Learning und Gestaltung von Anreizsystemen in Bezug auf das Wissensmanagement.

Den Abschluss sollte die Evaluierung der Einführung von Wissensmanagement anhand der entwickelten Wissensziele bilden. Dabei ist nicht nur an einen Soll-Ist-Vergleich gedacht, sondern der langfristige Aufbau einer Wissensbilanz.

Die Vision ist dabei die der lernenden Organisation, die die Nutzung des Wissensmanagements zur Selbstverständlichkeit werden lässt. Das Nachschlagen im Wissen anderer wird genauso selbstverständlich sein, wie das Teilen der eigenen Ergebnisse.

Zusammenfassend bedeutet dieses für ein Unternehmen, dass

- Rahmenbedingungen, Infrastrukturen, Systeme und Abläufe geschaffen werden, damit sich die Wissensträger und Wissenssuchenden bei Bedarf schnell und effektiv austauschen können.
- die Mitarbeiter Wissensmanagement kennen (Kommunikation), sich beteiligen können (Training) und dies auch wollen (Motivation).
- Werte- und Beurteilungssysteme, die eine solche Wissensvernetzung fördern und erfordern, geschaffen werden.

Literatur

Braun, M./Langermann, C. (2002), Information als Rohstoff für Innovationen - Wissensmanagement Forschung und Entwicklung, in: Bellmann, M./Krcmar, H./Sommerlatte, T. (Hrsg.) (2002), Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele; Düsseldorf, S. 49 – 73.

- Engel, A. (2002), Einführung des Wissensmanagements bei der Stadt Köln, 20. September, Speyer 2002,
http://www.hfv-speyer.de/JANSEN/bildung/bbuero0209/download/Engel_Wissmgm.pdf, Zugriff: 14.11.2003.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997), Die Organisation des Wissens, Frankfurt am Main.
- North, K. (1999), Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden.
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (1999), Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage; Frankfurt am Main.
- Reininghaus, A.; Minrath, H. (2002), Eureka: Wissensmanagement im technischen Kundendienst bei Xerox, in: Bellmann, M./Krcmar, H./Sommerlatte, T. (Hrsg.) (2002), Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele; Düsseldorf, S. 93 – 102.
- Schneider, U. (1996), Wissensmanagement, Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt am Main.
- Wengelowski, P. (2001), Wissensmanagement als Konstituierung einer lernenden Organisation, in: Heimer, T./Roßbach, P. (Hrsg.) (2001), Management der Ressource Wissen in Banken, Frankfurt am Main, S. 289 – 316.
- Verband der Bayrischen Metall- und Elektroindustrie e.V. (VBM) (2000), Wissensmanagement in der Praxis, Augsburg.

Information – Wissen – Kompetenz

Marlen Arnold

Dynamische Fähigkeiten und strategische Flexibilität von Unternehmen im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung

1 Organisationale Kompetenzentwicklung im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung - warum?

Neuerungen sind in unserer Gesellschaft allgemein als Muster verankert. Aber auch der marktliche „Wettbewerb als Entdeckungsverfahren“¹ zwingt Unternehmen zur steten Suche nach Innovationen, zu entsprechenden Strategiewechseln und dem Aufbau einer hinreichenden strategischen Flexibilität. Dabei ermöglicht diese unternehmerische Kreativität auf der einen Seite das Durchsetzen von neuen Produkten, Verfahren/Prozessen, Strukturen, Märkten etc. und auf der anderen Seite bedingt diese ebenso eine schöpferische Zerstörung historischer Selektionen.² Strategiewechsel und Innovationen als marktliche Neuerungen bzw. Rekombinationen weisen im Kontext der nachhaltigen Entwicklung eine Ambivalenz auf. Einerseits sind sie für das erfolgreiche Umschwenken auf einen nachhaltige(re)n Pfad von eklatanter Bedeutung, andererseits können sie im Schumpeterschen Sinne wörtlich eine schöpferische Zerstörung bewährter bzw. nachhaltiger Wirtschaftsweisen, Arten der Bedürfnis-/ Bedarfsbefriedigung und sozialer Konstruktionen bewirken. Technologien und soziale sowie organisationale Kontexte sind eng verzahnt.³

Im Unterschied zu materiellen Ressourcen ist das Potenzial mittels Humankapital, Innovationen und neue Technologien zu entwickeln, praktisch unbegrenzt. Zudem liegt keine Nutzungskonkurrenz im weiteren Sinne vor. Humankapital bzw. erworbenes Know-how wird bei An- und Verwendung auch nicht verbraucht, sondern beschleunigt den Wissens- und Innovationsprozess. Die Annahme dafür ist, dass ein größeres Know-how und mehr Wissen,

¹ Vgl. Hayek 1968 in Linscheidt 1999, S. 4.

² Vgl. Erdmann 1993, S. 97ff.

³ Vgl. Rohracher 1999, S. 176.

leichter zusätzliche Erfolge bei der Wissensakkumulation bewirken. Abbildung 1 stellt den Zyklus der Wissensakkumulation dar, der deutlich macht, dass mit der Implementierung von Neuerungen neue Probleme und Schäden auftreten können.⁴ Zwischen dem Auftreten der Schäden und deren Wahrnehmung besteht in der Regel ein time-lag. Das ist die zweite Ambivalenz im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung: die Paradoxie der Zukunftsfähigkeit von Innovationen. Innovationen bergen auf der einen Seite das Potenzial, bekannte Probleme zu lösen und ggs. neue Bedarfe zu decken – sie bergen allerdings gleichzeitig die Gefahr von Unsicherheiten. Konsequenzen, Reichweite und Eingriffstiefe von Innovationen lassen sich ex-ante schwer abschätzen und offenbaren sich erst mit ihrem Gebrauch und ihrer zeitlichen Entwicklung.⁵

Neben dieser Zeitspanne, in der bereits irreversible Schädigungen eingetreten sein können, liegt das Hauptproblem in der Entwicklungsgeschwindigkeit von Wissensakkumulationen, und somit in der möglichen Diskrepanz zwischen der Entwicklungsgeschwindigkeit von Problemlösungen und der von neuen Problemen. Außerdem hängen die Erfolge und damit das für die späteren Generationen zur Verfügung stehende Know-how wesentlich von der Fähigkeit und dem Willen der heutigen Generationen ab, Lernprozesse und Innovationsentwicklung im erforderlichen Umfang und Tempo aufrecht zu halten bzw. letzteres auch zu entschleunigen. Der Erschließung des Humankapitals kommt somit eine Schlüsselposition in der Nachhaltigkeitsdiskussion zu, jedoch nur solange, wie sich die Problemlösungsfähigkeit und -wille sowie entsprechendes Handeln deutlich von den neu entstehenden Problemen und Schäden abhebt.⁶ Diese Schlüsselposition kommt dem Humankapital nicht nur hinsichtlich der Problemlösungsgeschwindigkeit zu, sondern auch in Bezug auf die Anwendung, den Umgang und die Verwertung von Wissen – und das heißt aus Nachhaltigkeitssicht insbesondere bezüglich der Art und Weise, Neuerungen zu generieren, auszugestalten und deren Diffusion. Der (weise bzw. nachhaltigkeitsorientierte) Umgang und die Nutzenbewertung von Technologien und Institutionen (in Gesellschaften) entsprechend dem Innovationskasten in der Abbildung 1 determinieren Art, Umfang und Wirkungsrichtung von Schäden und Problemen und können darüber eine Sogentwicklung dieses Zyklus mildern.

⁴ Vgl. Erdmann 1995, S. 43f.

⁵ Vgl. Sauer 1999, S. 18.

⁶ Vgl. Erdmann 1995, S. 43-44.

Um diese Risiken und Ambivalenzen zu senken, benötigen Unternehmen bestimmte strategische und organisationale Fähigkeiten und im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung heißt das eine organisationale Kompetenzentwicklung.

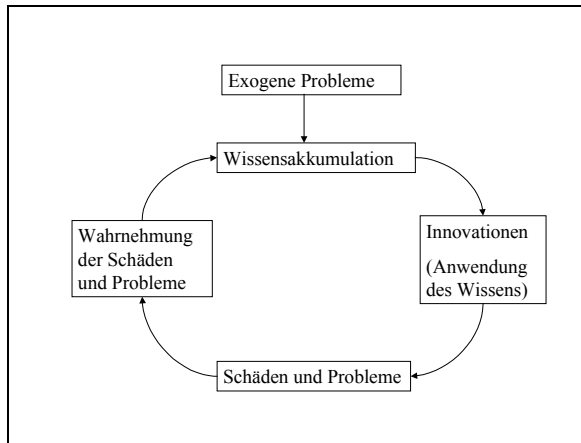


Abb. 1 *Zyklus der Wissensakkumulation,*
Quelle: Erdmann 1995, S. 43.

Nachhaltige Entwicklung und insbesondere sowohl ihr ökologischer Aspekt als auch die im Konzept enthaltenen Implikationen für Unternehmen erfordern strategische Entscheidungen und Umorientierungen.⁷ Wie genau Suchprozesse, Strategiewechsel und die gezielte Veränderung sozialer Konstrukte⁸ und das heißt den Umgang und die Nutzenbewertung von Technologien und Institutionen in Richtung Nachhaltigkeit – sei es zum Generieren von Neuem oder nachhaltigkeitsorientierten Märkten – aus organisationaler Sicht gestützt werden können, wird im ersten Teil dieses Artikels herausgearbeitet.

Dazu wird in Rückgriff auf den Dynamic-Capabilities-Ansatz untersucht, mittels welcher organisationalen Basis und Fähigkeiten strategische Such- und Wandelprozesse von Unternehmen und Netzwerken in einem evolutio-

⁷ Vgl. Winn/Room 1993, S. 158.

⁸ Vgl. Ackermann 2001, S. 69f.

nären Kontext zur Nachhaltigkeitsorientierung führen und wie diese zur Spannungssenkung der innovationsbezogenen Ambivalenz beitragen können. Strategische Umorientierungen bewirken Strategiewechsel und basieren gemäß der ressourcentheoretischen Konzeptionalisierung auf Reorganisationsprozessen.⁹ Der Reorganisationsprozess führt zu neuartigen Ressourcenkombinationen bzw. zur Bindung wichtiger Humanressourcen bei der Umsetzung unternehmerischer Ideen innerhalb der Organisation; neue Produkte und Dienstleistungen etc. werden angeboten. Zudem führt der Reorganisationsprozess zu einer neuen Art der Unternehmensorganisation – durch die Veränderung des institutionellen Kontextes der Unternehmung wird deren Kohärenz (Koordinationseffizienz) gesichert.¹⁰ Doch aus welchen Gründen können bestimmte Unternehmen schneller und effizienter auf Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung reagieren bzw. welche organisationalen Fähigkeiten fördern eine Nachhaltigkeitsausrichtung? Welche Rollen spielen Selbstorganisationsprozesse und kulturelle Faktoren für einen nachhaltigen Strategiewandel?

2 Strategische Suchprozesse und unternehmerische Potenziale für eine nachhaltige Entwicklung

Da die Zukunft generell nicht vorhersagbar ist und unter Berücksichtigung der Lernfähigkeit und Wandelbarkeit von anthropogenen Werte- und Handlungssystemen, ist eine nachhaltige Entwicklung als regulative Idee durch einen steten Such- und Abwägungsprozess gekennzeichnet.¹¹ Werden im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung Innovationen betrachtet, steht deren Nachhaltigkeitspotenzial und deren tatsächlicher Nachhaltigkeitsbeitrag im Vordergrund. Inwieweit ein positiver Nachhaltigkeitseffekt beabsichtigt war und ob explizite Nachhaltigkeitsziele verfolgt wurden, ist bezogen auf den tatsächlichen Nachhaltigkeitsbeitrag zunächst sekundär. Für das Verständnis und die Gestaltung von Nachhaltigkeitsinnovationen spielen diese Aspekte allerdings eine bedeutende Rolle. Unabhängig von Motivationen und Inten-

⁹ Vgl. Burmann 2002, S. 18 ff.

¹⁰ Vgl. Burmann 2002, S. 19.

¹¹ Vgl. Walter 1997, S. 403, Majer 1996, S. 227. Weiterhin sind die verschiedenen kulturellen und regional unterschiedlichen Bedingungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen zu berücksichtigen. Regional verschiedene Voraussetzungen und benachteiligende Ressourcenausstattungen behindern oftmals eine ökologische Kapitalerhaltung mit ökonomisch vertretbaren Mitteln. Weiter vgl. Amini 1998, S. 59.

tionen zu (nachhaltigem) unternehmerischen Verhaltens bedarf es für aktive Suchprozesse in Richtung Nachhaltigkeit der Bewusstwerdung und des Willens zu aktiven Suchprozessen. Anders ausgedrückt: Neuerungen mit einem Nachhaltigkeitsbeitrag können ohne aktive Suche und nicht-intendiert generiert werden; eine willentliche Entwicklung von Nachhaltigkeitsinnovationen bzw. Generierung neuer nachhaltigkeitsorientierter Märkte setzt allerdings ein Bewusstsein und Bewusstwerden über die zielgerichtete Suche voraus.

Den Handlungsbedarf zu erkennen bzw. zu verspüren, ist eine Möglichkeit, die Veränderung sozialer Konstrukte zu bewirken. Um Strategiewechsel einzuleiten, nachhaltige Innovationen und Märkte zu generieren und zu bearbeiten, werden demnach an das Strategische Management und das strategische Innovationsmanagement besondere Anforderungen gestellt. Gerade wenn das Entwerfen von Visionen von neuen Märkten mit neuen Leistungen und neuen Vernetzungen von Leistungsträgern im Mittelpunkt steht, müssen Strategien und Innovationen zum Einsatz kommen, die ein Denken außerhalb gewohnter Denkmuster ermöglichen.

Strategisches Handeln bedeutet im Fall des Generierens neuer Zukunftsmärkte neben dem Nutzen der Problemlösungsfähigkeiten, dem Entdecken neuer Techniken für das Management und deren stete Integration in die Strategieprozesse immer auch, die Steuerungs- und Kommunikationsfähigkeit zu entfalten und aktiv zu entwickeln. Einen wichtigen Beitrag sehen Müller-Stewens und Lechner in strategischen Initiativen, also jede Impulse im Unternehmen, die dessen Entwicklung signifikant betreffen. Strategisch relevant sind diese Impulse dann, wenn sie sowohl die organisationalen Fähigkeiten als auch das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen umfassen.¹² Impulse, die Initiativen für bspw. neue Geschäftsfelder oder Segmente, innovative Wertschöpfungsmodelle oder neuartige Kooperationen etc. ermöglichen, können überall und auf allen Ebenen im Unternehmen entstehen. Strategische Initiativen entstehen somit nicht nur in den Riegen des Top-Managements, z.B. über formelle strategische Pläne und Steuerung, sondern auch über emergente Strategieprozesse und aus organisationalen Basisprozessen heraus auf anderen Hierarchieebenen. Da für den Basisprozess – auch strategischer Art – eine Vielfalt von Aktivitäten und Interaktionen im laufenden Geschehen im und um das Unternehmen herum charakteristisch ist, weist er

¹² Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 23 und S. 41.

für eine nachhaltigkeitsorientierte unternehmerische Ausrichtung einen wichtigen Untersuchungsgegenstand auf.

Wünschenswert in Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ist es, wenn entsprechende (organisationalen) Potenziale in neue Strategieideen münden, die zudem einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Damit nachhaltigkeitsorientierte Suchprozesse zum Tragen kommen, benötigen Unternehmen eine grundsätzliche Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, und das heißt, entsprechende Freiheitsgrade bzw. Handlungsspielräume müssen existieren. Doch welche organisationalen Grundlagen können die einzelnen Potenziale und Freiheitsgrade bzw. Handlungsspielräume bei der zielgeleiteten Entscheidungsfindung und -realisation für eine nachhaltige Entwicklung in den jeweiligen Strategiefeldern im Unternehmen fruchtbar werden lassen?

Dazu ist erst zu verstehen, wie Strategie- und Basisprozesse sich formieren und beeinflusst werden können. Strategien lassen sich als Muster verstehen, die sich in einem über die Zeit hinweg konsistenten Verhalten erkennen lassen.¹³ Diese Muster können beabsichtigt und vorgesehen sein und kommen der Semantik eines Plans, einer Richtung, eines Leitfadens oder eines Aktionskurses sehr nahe. Ein Teil dieser Muster wird realisiert, ein anderer bleibt unrealisiert. Daneben bilden sich emergent Verhaltensweisen und Muster heraus, die zu realisierten Strategien führen. Strategien lassen sich somit als Muster ex-post und folglich als realisierte Strategien erkennen und auch als ex-ante Muster beschreiben, die durch die Fortführung historisch bedingter und konsistenter Verhaltensweisen in der Umsetzung von vorgesehenen und sich herausbildenden Strategien (Mustern) resultieren. Die Praxis offenbart ein Konglomerat von beiden; d.h. die „kluge“ Mischung von sowohl bewusst intendierten als auch emergenten Prozessen führen zu tragfähigen Strategien.^{14, 15} Gemäß Mintzberg vermögen einzelne Führungspersonen, kleine Managementteams, andere Gruppierungen oder das Kollektiv als

¹³ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 1999, S. 23.

¹⁴ Mischformen dieser Strategien werden als unternehmerische, ideologische, Regenschirm-, Prozess- oder Konsensstrategien bezeichnet. Verschiedene Faktoren, wie z.B. Prognostizierbarkeit der Umwelt, Ausmaß zentraler Kontrolle, kollektiv geteilte oder Spezifizierung der Intentionen etc. Vgl. auch Müller-Stewens-Lechner 2001, S. 51.

¹⁵ Weitere Ausführungen zu präskriptiven und deskriptiven Strategiemodellen sollen hier nicht dargelegt werden, sondern dazu wird auf den bereits umfangreichen Literaturfundus verwiesen. Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 1999, Müller-Stewens-Lechner 2001, Nicolai 2000, Welge/Al-Laham/Kajüter 2000, Welge/Al-Laham 1999 etc.

Ganzes emergente Prozesse zu initiieren.¹⁶ Emergenz bedeutet aber auch das unerwartete Auftauchen neuer qualitativer Eigenschaften und Phänomene im Zuge von Interaktionsbeziehungen. Durch sie entstehen selbstorganisiert neue, geordnete Strukturen bzw. Muster aus Unordnung. Hervorzuheben ist dabei der Verlauf und die nicht-intendierte bzw. unbewusste Bildung von Ordnung. Diese ermöglicht zudem Veränderungen des institutionellen Kontextes bei Strategiewechseln. Kirsch greift diese Dualität auf und unterscheidet individuelle unternehmensbezogene Strategien von Strategien des Unternehmens.¹⁷ Diese bestimmen neben Intention und Emergenz seiner Ansicht nach auch den möglichen Strategiebildungsprozess.¹⁸ Aufgrund der denkbaren Diskrepanz der unternehmensbezogenen Strategien von Individuen und der Strategie des Unternehmens muss eine Strategie des Unternehmens folgenden Anforderungen genügen:¹⁹

- Lebensweltlicher Handlungsorientierungen
- Politischer Wille
- Impliziter und/oder expliziter Bezug zu Fähigkeiten bzw. zur Entwicklung von Fähigkeiten
- Gemeinsames Wissen über diese drei Faktoren von unternehmerischen Hauptleistungsträgern.

Treffen alle diese Punkte zu, so kann laut Kirsch erst von einer Strategie der Unternehmung gesprochen werden; und insbesondere bei nachhaltigkeitsorientierten Strategien zeigen dies praktische Erfahrungen auf.²⁰ Für die Strategieformierung sieht Kirsch weiter den organisationalen Basisprozess als Ausgangspunkt. Dieser Basisprozess kann mittels Reflexion entfaltet und erweitert werden. Er kann weiterhin über politische Entscheidungsprozesse und Managementsysteme unterstützt und/oder prägend beeinflusst werden. Erst der konkrete Einzelfall zeigt, wie stark der Einfluss des organisationalen Basisprozesses auf den Strategieformierungsprozess ist und welchen Einfluss

¹⁶ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 1999, S. 205ff.

¹⁷ Vgl. Kirsch 1997, S. 405ff.

¹⁸ Kirsch geht davon aus, dass die Existenz von einer Unternehmensstrategie per se bereits ein Phänomen sei und erklärungsbedürftig ist.

¹⁹ Vgl. Kirsch 1997, S. 421ff.

²⁰ Vgl. Fichter/Arnold 2003, S. 279ff.

politische Entscheidungsepisoden bzw. Managementsysteme tatsächlich darauf haben. Da dieser organisationale Basisprozess durch vielfältige Aktivitäten und Interaktionen im laufenden Geschehen im und um das Unternehmen herum charakterisiert ist, kommt es im Zuge seiner Entfaltung zur Reproduktion wichtiger Regeln, zur Reflexion von Prinzipien und zum Auftauchen unternehmerischer Agendathemen, vgl. auch Abb. 2.²¹

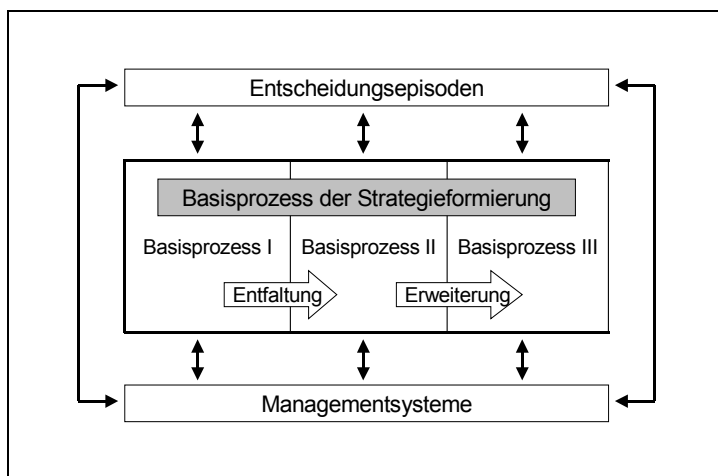


Abb. 2 *Prozesskategorien der Strategieformierung*,
Quelle: Kirsch 1997, S. 485.

„Der entfaltete Basisprozess erfährt eine zusätzliche ‚Erweiterung‘, wenn in den lebensweltlichen Reflexionen implizit oder explizit Fähigkeiten thematisiert werden.“²² Eine Entfaltung umfasst auch eine Reflexion über Strategisches und damit über Fähigkeiten, mit Gegebenheiten in einem Strategieraum und Entwicklungschancen bzw. -notwendigkeiten aus einem Strategieraum heraus angemessen und nachhaltig umzugehen.²³ Es soll vorerst festgehalten

²¹ Vgl. Kirsch 1997, S. 482 und Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 53f.

²² Vgl. Kirsch 1997, S. 485.

²³ Vgl. Kirsch 1997, S. 485.

werden, dass für strategische Neuorientierungen und -positionierungen von Unternehmen im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung der organisationale Basisprozess von immenser Wichtigkeit ist, und er im Spannungsfeld von Reflexion und Selbstorganisation bzw. Emergenz steht. Prozesse, die das Lern-, Such- und Investitionsverhalten im Rahmen dieses organisationalen Basisprozesses bestimmen, werden weiter unten wieder aufgegriffen und genauer analysiert

3 Strategische Flexibilität und organisationale Basisprozesse für eine nachhaltige Entwicklung

Damit Unternehmen Handlungsspiel- und Flexibilitätsräume auch wirklich wahrnehmen und (nachhaltigkeitsausgerichtete) Strategiewechsel vornehmen können, benötigen sie ein entsprechendes Handlungspotenzial, welches sich aus der Handlungsbreite, der Handlungsschnelligkeit und der Handlungsbereitschaft, die wiederum als Grundvoraussetzung für Handlungsschnelligkeit angesehen werden kann, zusammensetzt. Unternehmen können aus dynamisch-ressourcentheoretischer Sicht strategisch flexibel (re-)agieren, wenn sie über ein entsprechendes Handlungspotenzial zur aktiv-offensiven Ausschöpfung zukünftiger Entwicklungschancen durch Veränderungen des Produktions- und Leistungsprogramms verfügen und es nutzen.²⁴ Dieses ist: „all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“²⁵.

Entscheiden sich Unternehmen für eine nachhaltigkeitsausgerichtete Innovationspolitik, bei der sie u.a. versuchen vorab obige Risiken zu minimieren, dann benötigen sie dafür eine spezifische organisationale Basis (Ressourcen, Potenziale, Fähigkeiten etc.). Andererseits gilt diese Aussage auch für Unternehmen ohne explizite Nachhaltigkeitsintensionen, d.h. dass das Vorhandensein einer ganz bestimmten organisationalen Basis (unter-)stützt Selbstorganisationsprozesse und positive Rückkopplungsprozesse in Richtung Nachhaltigkeit stärker.²⁶ Anders ausgedrückt wirken sich organisationale dynamische Fähigkeiten bzw. Potenziale der strategischen Flexibilität positiv auf die Fähigkeit eines Unternehmens, auf Anforderungen einer nachhaltigen Ent-

²⁴ Vgl. Burmann 2002, S. 22ff.

²⁵ Vgl. Barney 1991, S. 103.

²⁶ Vgl. auch Arnold 2003, S. 23.

wicklung zu reagieren, aus. Im Folgenden sollen diese Fähigkeiten im Rahmen organisationaler Basisprozesse bezogen auf eine nachhaltige Entwicklung bzw. die Veränderungsfähigkeit erörtert werden. Dazu werden erst zwei wichtige unternehmerische Potenziale dargelegt und im Anschluss der Dynamic capabilities Ansatz herangezogen. Zudem werden unternehmenskulturelle Gesichtspunkte zur Unterstützung strategischer Flexibilität geprüft.

Um die stete Bearbeitung und Entwicklung nachhaltiger (Zukunfts-)Märkte und Marktsegmente sowie nachhaltigkeitsorientierter Neuerungen zu stützen und zu fördern sind insbesondere folgende unternehmerische Potenziale für die Entfaltung und Erweiterung des organisationalen Basisprozesses notwendig:

- Fähigkeiten, um dauerhafte Lernprozesse in Gang zu setzen,
- Möglichkeiten, um Veränderungsbereitschaft und Unternehmertum zu kultivieren.

Organisationale *Potenziale, dauerhafte Lernprozesse in Gang zu setzen*, ermöglichen und fördern den kontinuierlichen Erwerb bzw. die Aneignung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Qualifikation und Wissensbündelung unter der Berücksichtigung von Verhaltensänderungen, kognitiven, motivationalen, und motorischen Regulationsmechanismen zum Aufbau und zur Förderung von aktionsfähigem Wissen und deren Umsetzung in zielführende Handlungen. Das schließt ausdrücklich die Fähigkeit ‚zu verlernen‘ ein. Ein dauerhafter Lernprozess kann für das Unternehmen die Chance bedeuten, Bedarfe, Potenziale und (Entwicklungs-) Notwendigkeiten früh und präzise kennen zu lernen. Lernen bewirkt eine mehr oder weniger überdauernde Veränderung des Verhaltens.²⁷ Lernen ist somit auch die Veränderung des Verhaltens aufgrund von Erfahrungen. Veränderung meint vorliegend eine mehr oder weniger überdauernde Änderung des Verhaltens. Lernen ist somit selbst ein pfadabhängiger Prozess und gleichzeitig notwendig für gesellschaftliche Pfadveränderungen im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung.

Wenn von Veränderungen gesprochen wird, sind zwei Unterscheidungen zentral: die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens. In der Praxis sind diese jedoch schwer zu trennen – vielfach geht mangelnde Veränderungsfähigkeit mit geringer Veränderungsbereit-

²⁷ Dies schließt ebenso die Fähigkeit zum Verlernen mit ein.

schaft einher. Wenn Unternehmen Probleme mit der Bewältigung von Veränderungen haben oder diese erahnen, tendieren sie häufig dazu, die Notwendigkeit von Veränderungen zu ignorieren oder zu leugnen. Probleme und auch Chancen werden erst dann zur Kenntnis genommen, wenn sie unvermeidbar und unausweichlich geworden sind; nicht selten führt dies zur Krise.

Die Unterscheidung von Bereitschaft und Fähigkeit ist deshalb so wichtig, weil die Handlungskonsequenzen verschiedenartig sind. Eine mangelnde Veränderungsbereitschaft lässt sich besonders über Kommunikation stärken. Die Mitglieder einer Organisation müssen vom tatsächlichen Handlungsbedarf überzeugt werden. Erst dann werden sie bereit sein, Veränderungen mitzutragen. Bei mangelnder Veränderungsfähigkeit bedarf es keiner Überzeugungskunst, sondern den Aufbau von langfristigen Kompetenzen und Erfahrungen.²⁸ Nichtsdestotrotz können mentale, kognitive und emotionale Barrieren bei Individuen im organisationalen Bereich aufgrund von fehlender Lernbereitschaft aufrechterhalten werden. Manchmal wirkt dann bereits der kollektive „Druck“, d.h. wenn Einzelne erfahren, dass sie die einzigen sind, die sich nicht ändern, wenn die Gruppe und die Organisation mit ihren Werten und Normen sich verändern.²⁹ Auch hier zeigt sich, dass Reflexion und Lernen lediglich eine Möglichkeit ist, Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit anzustoßen; oftmals bestimmen auch emergente Gruppenprozesse bzw. Selbstorganisationsprozesse die Nachhaltigkeitsausrichtung von Organisationsmitgliedern und Organisationen.

Die Bedeutung organisationaler Fähigkeiten wird auch im Rahmen von Kohärenz – Aktivitätsabstimmungen durch effiziente Koordinationsmechanismen – offenbar. Wissen und Lernen der Organisationsmitglieder limitieren sowohl die Entwicklungsfähigkeit und -rate als auch die Intensität von Strategieänderungen. Und das heißt nichts anderes, als dass die bisherigen Unternehmensaktivitäten die organisationale Lernfähigkeit bei Strategieänderungen und neuen strategischen Aktivitäten in neuen technologischen und/oder Markt-Bereichen beeinflussen.³⁰ Die Kohärenz wird bei strategischen Veränderungen besonders gefährdet, wenn mehrere Strategiedimensionen betroffen sind. Hohe Nachhaltigkeitspotenziale für Neuerungen können

²⁸ Dies kann durch Unterstützung von außen, z.B. externe/r Berater und/oder durch Schritt für Schritt-Aufbauen der Veränderungsfähigkeit und Erfahrungssammlung.

²⁹ Vgl. Meininger 1982, S. 84.

³⁰ Vgl. Burmann 2002, S. 135f.

einer geringen Kohärenz von Unternehmensaktivitäten gegenüberstehen. Große Nachhaltigkeitspotenziale oder gar -beiträge werden oftmals durch ein hohes organisationales Risiko und ein entsprechendes Scheitern begleitet. Die organisationale Lern- und Veränderungsfähigkeit ist dann am stärksten gefordert. Bezüglich der Kohärenz lässt sich also festhalten, dass Ressourcen und Fähigkeiten sich eher für neue Strategien eignen und nutzen lassen, je ähnlicher neue und alte Strategie sind. Eine nachhaltigkeitsorientierte Neupositionierung bzw. ein nachhaltigkeitsorientierter Strategiewandel benötigt daher sowohl anschlussfähige (replikative und rekonfigurative) als auch neuartige Ressourcen und Fähigkeiten.

Unternehmerische *Möglichkeiten*, um *Veränderungsbereitschaft und Unternehmertum zu kultivieren*, beziehen sich auf Strukturen und Arbeitsweisen, den Umgang miteinander, interne und externe Abläufe, Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Informationsabläufe sowie das Selbstverständnis von Organisation bzw. Unternehmung und die darin handelnden und arbeitenden Menschen. Unternehmenskulturelle Aspekte spiegeln sich darin wider. Kennzeichnend sind u.a. inwiefern Kreativität, Mut und Risikobereitschaft vorhanden sind und gefördert werden, sich auf Neues eingelassen wird, ob Kritik möglich ist, Kritikfähigkeit gefördert und Fehler entdeckt und korrigiert werden können. Dabei ist ein stetes über sich Hinauswachsen und andere Mitziehen auf dem Wege zu Visionen und dem Erreichen von Zielen zum Vorteile aller möglich. Veränderungsbereitschaft und Unternehmertum zu kultivieren unterliegt Selbstorganisationsprozessen, da in nicht-linearen dynamischen Umwelten irreversible Prozesse charakteristisch sind, die das jeweilige System fortwährend neu produzieren, auf Umweltzustände reagieren und es so entsprechend reorganisieren. Innere Wechselwirkungen und das Zusammenwirken von Elementen bzw. Teilsystemen führen auf höheren Ebenen (bspw. Unternehmen oder Gesellschaft) im Rahmen der Zeit zu komplexeren Strukturen. Aufgrund selbstorganisatorischer Wege zur Nachhaltigkeit können unternehmerische und auch unternehmenskulturelle Aspekte und Entwicklungen diskursiv-partizipativ über entsprechende Anreizsysteme³¹ unterstützt werden.^{32, 33}

³¹ Darunter werden Ziel-, Regel-, Sanktions- und Informationssysteme verstanden. Durch die Entwicklung von Sprache, Kultur, Technik und kognitiven Fähigkeiten hat sich das sozio-ökonomische System vom ökologischen abgekoppelt. Anstelle von Selektionsmechanismen treten differenzierte Selbststeuerungsprozesse auf.

³² Vgl. Majer 1996, S. 228.

4 **Dynamische Fähigkeiten**

Die evolutorische Dimension im Rahmen der strategischen Managementforschung fokussiert wie und mit welchen Mitteln sich Unternehmen mit sich wandelnden Umwelten und Herausforderungen auseinandersetzen und wie und warum Unternehmen individuelle Handlungsspielräume bzw. staatliche Anstöße unterschiedlich wahrnehmen und nutzen. Dabei wird u.a. die organisationale Basis der Handlungs- und Innovationsfähigkeit und deren Veränderung und somit die endogenen Potenziale für Pfadänderungen untersucht. Aus evolutorischer Sicht werden die (strukturellen und materiellen) Handlungsspielräume einer Unternehmung durch deren Historie, Ressourcenverfügbarkeit und Umweltkonstellationen sowie aufgrund von Pfadabhängigkeiten bestimmt und limitiert.³⁴ Die Unternehmenshistorie ist für die Erklärung strategischer Flexibilität signifikant.

Die historische Entwicklung und die Ressourcenausstattung eines Unternehmens bieten einen Erklärungsansatz für die Entstehung und Veränderung von Wettbewerbs- und Entwicklungsvorteilen im Rahmen einer evolutorisch ausgerichteten Ressourcentheorie. Der Dynamic Capabilities-Ansatz geht davon aus, dass die historische Entwicklung eines Unternehmens die dynamischen Fähigkeiten bzw. die strategische Flexibilität (und somit auch die Innovationsflexibilität) sowohl erzeugen wie auch begrenzen kann. Das Lern-, Such- und Investitionsverhalten wird neben mentalen Modellen der Individuen durch historisch angesammelte organisationale Routinen und Prozesse beherrscht. Insofern sind dynamische Fähigkeiten bzw. strategische Flexibilität einerseits charakterisiert durch bzw. andererseits das Resultat von spezifischen Fähigkeiten, Ressourcen und Routinen, die es einem Unternehmen ermöglichen, sowohl vorhandene Kompetenzen effektiv, effizient und schnell zu nutzen und zu mehren als auch zu lernen, neue Fertigkeiten zu generieren und sich neu bietende Entwicklungschancen zu ergreifen.^{35, 36}

³³ „Selbstorganisation stellt ein dynamisches Prinzip dar, das nicht nur dem Aufbau von Strukturen in offenen physikalischen und chemischen Systemen zugrunde liegt, sondern für die Entstehung der reichen Formenwelt in biologischen und ökologischen Systemen als Erklärung herangezogen wird und darüber hinaus auch ein Modell für gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen abzugeben scheint.“ Krammer in Brandes/Recke/Berger 1997, S. 448. Die Gesellschaft schafft sich selbst und für sich Strukturen, die Systeme verändern und entwickeln.

³⁴ Vgl. Plumpe 1998, S. 5. Siehe dazu http://www.ruhr-uni-bochum.de/akku/11_98.pdf.

³⁵ Vgl. Burmann 2001, S. 169ff.

Um als Unternehmen dauerhaften Bestand zu haben und wettbewerbs- und entwicklungsfähig zu bleiben, hat Penrose die zwei elementaren Prozesse Ressourcenakkumulation- und Reorganisationsprozess herausgearbeitet. Ersterer dient vordergründig der Ausschöpfung von (Markt-)Potenzialen im Stammgeschäft des Unternehmens. Mittels Reorganisationsprozessen sollen Entwicklungspotenziale und Strategieveränderungen für neue Märkte gestaltet und erschlossen werden.³⁷ Die nachfolgende Abbildung 3 stellt den Bezugsrahmen noch einmal im Kontext organisationaler Fähigkeiten dar. Ergänzt um die Unternehmenskultur werden die wesentlichen dynamischen organisationalen Fähigkeiten abgebildet, die Einfluss auf den Wandel, die Veränderungsintensität und -geschwindigkeit in Richtung Nachhaltigkeit haben.

Innerhalb des Dynamic Capabilities Ansatzes wurden drei Prozessarten herausgearbeitet, welche die Flexibilität eines Unternehmens kennzeichnen: *Integrations-, Rekonfigurations- und Lernprozesse*. Integrationsprozesse beziehen sich auf die übergreifende Abstimmung aller aktuell getätigten Aktivitäten und stellen somit die effektive, effiziente und schnelle Koordination von Ressourcen sicher. Sie fokussieren auf Wiederholungen bekannter Aufgaben und Aktivitäten und stellen eine Replikationsfähigkeit von Organisationen dar. Diese ermöglicht neben dem Erkennen und Verstehen von Gefüge und Funktion organisationaler Fähigkeiten als Voraussetzung die gezielte Entwicklung weiterer Fähigkeiten.³⁸ Insgesamt befähigen Integrationsprozesse zum Erschließen von Entwicklungspotenzialen im Stammgeschäft und ermöglichen einfache und schnelle Anpassungen im Bereich der Nachhaltigkeit, wie z.B. Effizienzgewinne.³⁹ Andererseits lässt sich vermuten, dass tendenziell bei höherer Konzentration eines Unternehmens auf das bzw. bei Er-

³⁶ Im statischen Ressourcenansatz geht es primär darum, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen einer Unternehmung das Durchführen bestimmter Aktivitäten ermöglichen und zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen führen. Der dynamische Ansatz ergänzt dies um die Untersuchung, wie die unternehmensbezogene Ressourcenausstattung bzw. organisationale Fähigkeiten für Marktumweltveränderungen aufgebaut, genutzt und entwickelt werden können.

³⁷ Vgl. Penrose 1959. Penrose bezieht sich in ihren Ausführungen vordergründig auf Wachstum. Vorliegend wird der Wachstumsgedanke durch den Entwicklungsgedanken ersetzt. Dies stellt einerseits den Versuch dar, die Wachstumsdiskussion und -problematik im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung gerecht zu werden, und andererseits wird die Annahme gesetzt, dass entsprechende Ausarbeitungen und Prozesse neben Wachstumsprozessen zudem auf Entwicklungsprozesse zutreffen.

³⁸ Vgl. Burmann 2002, S. 230.

³⁹ Vgl. Arnold 2003, S. 14f.

schließung von Entwicklungspotenzialen im Stammgeschäft, die Fähigkeit eines Unternehmens auf die umfangreichen Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung zu reagieren bzw. die Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens geringer ist.

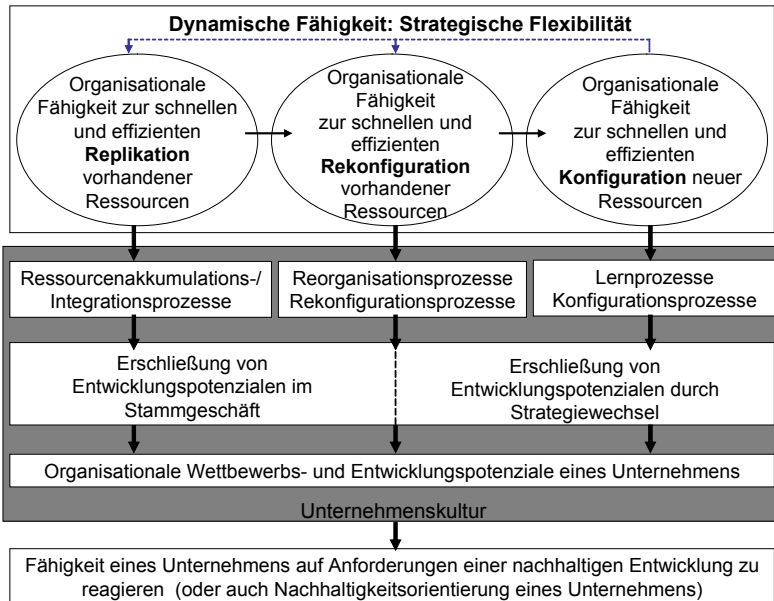


Abb. 3 *Erweiterter Ressourcentheoretischer Bezugsrahmen im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung, Quelle: Eigene.*

Außer diesem allgemeinen organisationalen Können ist das Beherrschen von *Rekonfigurationsprozessen* notwendig. Diese umfassen die steten Wandelprozesse in einem Unternehmen und führen zu umfangreichen Änderungen der Ressourcenausstattung. Zu prüfen wäre, ob Art und Umfang von materiellen (sowohl stofflichen als auch monetären) Ressourcen einen Einfluss auf die strategische Flexibilität eines Unternehmens haben – v.a. vor dem Hintergrund von Unterschieden von kleinen versus großen und jungen versus

alten Unternehmen.⁴⁰ Das Vorhandensein von Rekonfigurationsprozessen ermöglicht erst eine strategische Neupositionierung und eine tieferegreifende technologische und/oder organisationale Veränderung und Entwicklung.

Aufgrund von Kohärenz und damit die für eine frühzeitige Veränderung notwendigen neuen Ressourcen und Fähigkeiten erworben und erlernt werden können, sind neben Rekonfigurationsprozessen Lernprozesse nötig. „Learning is a process by which repetition and experimentation enables tasks to be performed better and quicker. It also enables new production opportunities to be identified.“⁴¹ Auch wenn offen bleibt, wie genau diese Fähigkeiten erreicht werden können, so wurde herausgearbeitet, dass insbesondere die Lernfähigkeit von Mitarbeitern einen beträchtlichen Anteil an einer hohen Replikations- und Rekonfigurationsfähigkeit des Unternehmens hat. Es ist daher naheliegend folgenden Zusammenhang zwischen strategischer Flexibilität und der Nachhaltigkeitsausrichtung eines Unternehmens zu formulieren: Je besser die Replikations- und (Re-)Konfigurationsfähigkeit eines Unternehmens und damit seine strategische Flexibilität ist, desto höher ist seine Entwicklungsfähigkeit und seine Fähigkeit, auf Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung zu reagieren. Klassischerweise werden folgende drei Lernformen unterschieden:⁴²

Single-loop-learning: ist der einfachste Lernvorgang. Er kennzeichnet sich durch Effektivitätsbestreben und Fehlerkorrektur und geschieht im Kern nach dem Prinzip von ‘trial and error’. Führen Handlungen nicht zum gewünschten Ergebnis, so werden die Handlungen solange variiert bis sich das gewünschte Ergebnis einstellt. Oftmals wird diese Modifikation des Regel-

⁴⁰ Vgl. Meffert/Burmam 2000, S. 193ff. Beispielsweise liegt bei Erschließung neuer Märkte der Wettbewerbsvorteil alter Unternehmen gegenüber jungen in der Realisierung von Zeit- und/oder Kostenvorteilen durch Replikation bereits vorhandener Fähigkeiten (z. B. Übertragung von Fähigkeiten aus dem Stammgeschäft in neue Tätigkeitsfelder, Verfügbarkeit von Ressourcen). Der Wettbewerbsvorteil junger gegenüber alten Unternehmen lässt sich in der Ausschöpfung neuer Fähigkeiten von ‚produktiven Gelegenheiten‘ finden. Für alte Unternehmen besteht die Notwendigkeit des schnellen Entlernens, wobei der Umfang des erforderlichen Entlernens sich nach dem Verhältnis aus Replikation vorhandener zu Entwicklung neuer Fähigkeiten richtet. Junge Unternehmen sind i. d. R. nicht mit dem „Ballast“ einer Umstellung konfrontiert und können damit im Vergleich zu alten Unternehmen oft Zeit- und Kostenvorteile realisieren. Siehe Arnold 2003, S. 29.

⁴¹ Teece u.a. 1997, S. 520.

⁴² Vgl. Agyris/Schön 1978.

systems als Anpassungslernen bezeichnet.⁴³ Integrationsprozesse werden durch single-loop-learning unterstützt.

Double-loop-learning wird auch als komplexes Lernen bezeichnet, bei welchem die den Fehlern zugrunde liegenden Annahmen und mentalen Modelle hinterfragt und offenbart werden, so dass eine bewusste Reflexion des Entscheidungsverhaltens und eine entsprechende Neuorientierung möglich ist. Beim komplexen Lernen erfolgt eine nachhaltige Wandlung der Annahmen und Strategien sowohl durch exogene Anreize als auch durch endogenen Antrieb und deren Zusammenspiel. Wichtige Schlagworte sind hier besonders Veränderung von Einstellungen und Wissensbasen, Neubewertungen von Informationen, Verlernen und Vergessen, veränderter Umgang mit Unsicherheit, Komplexität und Inkonsistenzen etc.⁴⁴ Demnach spielen double-loop-learning-Vorgänge eine herausragende Rolle für Änderungen in Richtung Nachhaltigkeit und leisten einen wichtigen Beitrag für Rekonfigurationsprozesse. Nachhaltigkeitsausgerichtete double-loop-learning-Prozesse lassen sich in veränderten Aktivitäten von Unternehmen erkennen.

Deutero-learning ist die höchste Form des Lernens in dieser Kategorie und zu verstehen als eine Art 'Meta-Lernen', da es sich auf das Lernen des Lernens konzentriert. Dabei werden die Art und Weise bzw. Techniken und Prozesse des Lernens untersucht. Zu dem ‚welche‘ des deutero-learning kommt nun noch das ‚warum‘ hinzu. Die Analyse der Denkprozesse und -methoden soll offenbaren, wann und warum es zu bestimmten Annahmen und Schlussfolgerungen führt, so dass Lernstrategien diskretionär gewählt werden können.⁴⁵ Dieses reflexive Lernen ist wichtig für die oben beschriebene Entfaltung und v.a. Erweiterung des Basisprozesses. Ein gezieltes Fördern und Explizieren der Reflexionen über Prinzipien, Regeln und Fähigkeiten insbesondere bezogen auf Nachhaltigkeit stärkt und ermöglicht das gezielte Erschließen von nachhaltigen Entwicklungspotenzialen durch Strategiewechsel.⁴⁶

⁴³ Vgl. Liebert 2001, S. 69 und Wiesenthal 1995, S. 139f.

⁴⁴ Vgl. Wiesenthal 1995, S. 141f. und Liebert 2001, S. 69.

⁴⁵ Vgl. Liebert 2001, S. 69 und Wiesenthal 1995, S. 144.

⁴⁶ Reflexion allein reicht allerdings nicht. (Dauerhaftes) Lernen umfasst immer kognitive und emotionale Faktoren, so dass emotionsgebundene Aspekte auf keinen Fall im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung vernachlässigt werden dürfen. So trivial der Spruch ‚Nachhaltigkeit muss Spaß machen‘ klingen mag, so darf er dennoch nicht aus dem Blickfeld geraten.

Die Lernfähigkeit der Mitarbeiter wird weiterhin in zwei Arten unterschieden: in das analytische Lernen (auch learning-before-doing) und in das experimentelle Lernen (auch doing-before-learning). Erstere Lernform kann bezogen auf Rekonfigurationen zu schnellen und situationsadäquaten Entwicklungen neuer Strategien und damit zu einer markanten Strategieentwicklungskompetenz führen. Hohe experimentelle Lernfähigkeit kann darin zum Ausdruck kommen, dass Mitarbeiter sich im Rahmen von gemeinsamen (Innovations-)Projekten, Kooperationen, strategischen Allianzen etc. durch praktische Zusammenarbeit schnell und effektiv die Fähigkeiten der jeweiligen Kooperationspartner aneignen.⁴⁷ Im Mittelpunkt steht dabei die kooperative Aneignung und Nutzung von externen und komplementären Ressourcen zum Aufbau eigener Fähigkeiten. Oben angeführte Kohärenzprobleme könnten damit (zumindest teilweise) ausgeglichen werden. Im Sinn der strategischen Flexibilität ist das Unternehmen ein Gewinner der Kooperation, welches schnell lernt, die (Kern-)Kompetenzen des Kooperationspartners zu eigenen und unabhängigen Kompetenzen unternehmensintern zu entwickeln. Und das meint, dass nicht alle komplementären Kompetenzen gelernt werden, sondern die für das jeweilige Unternehmen relevanten. Ähnlich diesem Lernverhalten scheint ein Zusammenhang zwischen Strategieveränderungsintensität und der Fähigkeit eines Unternehmens, auf Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung zu reagieren, derart zu bestehen, dass es ein unternehmensindividuelles optimales Maß an Strategieänderung bzw. nachhaltigkeitsausgerichtetem Strategiewandel gibt.

Für alle drei Prozesse ist es aus ressourcentheoretischer Sicht wichtig, dass vorhandene Fähigkeiten und Wissen kodifiziert und transferiert werden – nur so ist es möglich, Wissen und Fähigkeiten dauerhaft im organisationalen Kontext zu halten.^{48, 49} Dies gilt einerseits insbesondere im Bereich der Netzwerkressourcen und andererseits und speziell vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung. Als Tendenz lässt sich annehmen, dass je umfassender und besser ein Unternehmen das Wissen seiner Mitarbeiter kodifiziert und innerbetrieblich transferiert, die Fähigkeit eines Unternehmens, auf An-

⁴⁷ Vgl. Burmann 2002, S. 231.

⁴⁸ Vgl. Burmann 2002, S. 234f.

⁴⁹ Probleme in diesem Zusammenhang sowie Defizite der prozessorientierten Strategieforschung arbeiten Fischer und Nicolai heraus. Vgl. weiterführend dazu Fischer/Nicolai 2000: Schumpeter, Strategie und evolutarische Ökonomik, S. 239ff.

forderungen einer nachhaltigen Entwicklung zu reagieren (aufgrund der damit verbundenen Lern- bzw. Effizienz- und Zeitvorteile) umso höher ist.

In relationalen Ressourcenperspektiven dominieren beziehungspezifische Ressourcen, interorganisationale Routinen für den Austausch und die Kombination von Wissen und Fertigkeiten, von komplementären Ressourcen und Kompetenzen und ihrer effektiven institutionellen Verankerung.⁵⁰ Diese Ressourcen können in Innovationsnetzwerken in Form von dauerhafter überbetrieblicher Kommunikation und Kooperation fruchtbar gemacht werden. Dabei bauen interorganisationale Ressourcen und Fähigkeiten immer auf intraorganisationalen Ressourcen(-prozessen) und Fähigkeiten auf, und es bestehen rekursive Beziehungen zwischen ihnen.

Der Aufbau beziehungspezifischer Ressourcen als wechselseitige Verknüpfung von interorganisationalen Ressourcen basiert auf der Kumulation dieser interorganisationalen Ressourcenbestände. Im Laufe der Kooperation bilden sich gegenseitig verstärkende Co-Spezialisierungen der Netzwerkressourcen heraus. Spezifische Investitionen ursprünglicher Beziehungsressourcen generieren (neue)n Ressourcen, die nun weitere Investitionen ermöglichen und/oder erfordern; erneute Co-Spezialisierungen erfolgen. Diese interorganisationale Ressourceninterdependenz wird durch organisationale Routinen untermauert und macht Kooperation auf Dauer auch erst möglich. Andererseits führen entsprechende kumulative und wechselseitige Verknüpfungen und Abhängigkeiten von Beziehungsressourcen als Komplementaritätseffekte zu institutionellen Pfadabhängigkeiten. Sofern nachhaltigkeitspezifische Investitionen und Spezifikationen gebildet werden, ermöglichen solche positive Rückkopplungen das unternehmensübergreifende, schnelle und wirksame Aufbauen und Verfestigen von nachhaltigkeitspezifischen Wissens sowie Fertigkeiten und unterstützen die dynamische Lernfähigkeit und damit das strategisch flexible Verhalten gen Nachhaltigkeit der kooperierenden Unternehmen. Unternehmen außerhalb des Netzwerkzusammenhangs partizipieren entsprechend nicht von der Dynamisierung und den jeweiligen Wissensvorsprüngen. Damit wird zwar die Imitationsgefahr dieses spezifischen Netzwerk-Wissens und der Netzwerk-Fähigkeiten gesenkt⁵¹ – dem gegenüber steht jedoch aus Nachhaltigkeitsperspektive ein hoher Bedarf an umfangreicher Wissenskodifizierung (von nachhaltigkeitsrelevantem [Netzwerk-]

⁵⁰ Vgl. Duschek/Sydow 2002, S. 427ff.

⁵¹ Vgl. Burmann 2002, S. 230.

Wissen). Denn zur Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung sollte nachhaltigkeitsorientiertes Wissen und entsprechende Fähigkeiten immer breit-öffentlich zugänglich sein.

Aufgrund der Co-Spezialisierungen, dem Austausch von komplementären Ressourcen und Kompetenzen, der entsprechenden Entwicklung organisationaler Routinen entstehen einzigartige Wertschöpfungs- und Entwicklungsprozesse sowie auch Innovationsprozesse in den kooperierenden Unternehmen, die aber auch Autonomie und Handlungsfähigkeit und somit die strategische Flexibilität eines Unternehmens einschränken. Kooperierende Unternehmen sind demnach immer Gewinner und Verlierer zugleich; sie gewinnen an strategischer Flexibilität durch den Aufbau und die Implementierung unternehmensfremder Ressourcen und Fähigkeiten ins eigene Unternehmen und sie verlieren durch die Ressourcenbindung und den Aufbau institutioneller Rahmenbedingungen innerhalb der Kooperation ein Stück der eigenen Entfaltung organisationaler Fähigkeiten. Auch hier zeigt erst der konkrete Einzelfall, wie stark der Einfluss der Kooperation auf organisationale Basisprozesse und auch auf den Strategieformierungsprozess ist und welchen Einfluss der Netzwerkverbund tatsächlich darauf hat. Da Kooperationen und Netzwerke gleichzeitig zu technologischen und institutionellen Pfadabhängigkeiten auf gesellschaftlicher Ebenen beitragen, steuern sie insgesamt zur Dynamisierung einer nachhaltigen Entwicklung bei, wenn sich bei den im Netzwerk generierten Neuerungen eine tragfähige ökologische und/oder soziale Vorteilhaftigkeit erkennen lässt. Ähnliches lässt sich für Unternehmenskulturen als System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen auf organisationaler Ebene vermuten.

5 Unternehmenskultur

Die Art der Unternehmenskultur beeinflusst neben der Orientierungs- und Kohäsionsbefähigung eines Unternehmens die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit und damit auch die Fähigkeit und Bereitschaft zu Strategiewechseln, zum Generieren von Neuem und zum Entwickeln neuer nachhaltiger Märkte. „This is because, paradoxically, organizational culture creates both stability and adaptability for organizations. It creates stability by being the glue that holds the organization together. Culture reinforces continuity and consistency in the organization through adherence to a clear set of consensual values. Culture also fosters adaptability by providing a clear set of principles to follow when designing strategies to cope with new circumstan-

ces. Clarifying core competence and strategic intent are prerequisites to organizational adaptability, and both are grounded squarely in the organization's unique culture".⁵² Insofern kann kulturelle Inkongruenz zu Perspektiv-, Ziel- und Strategieunterschieden in Organisationen führen. Diese Differenzen können aber wiederum die Energien und Fokussierungen der Organisationsmitglieder untergraben.⁵³ Temporär kann kulturelle Inkongruenz daher sogar funktional sein und auf effektive Weise eine nachhaltige Entwicklung stimulieren.

Obwohl die Möglichkeit einer gezielten Veränderbarkeit der Unternehmenskultur strittig ist, bestehen im Rahmen evolutionärer Prozesse zwei prinzipielle Optionen zur Veränderung innerhalb Unternehmen und entsprechend einer möglichen Entwicklung der Unternehmenskultur in Richtung Nachhaltigkeit:⁵⁴ Einmal können zusätzliche Variationsangebote über inhaltliche Interventionen eingebracht und auf deren Akzeptanz gehofft werden (Selbstorganisationsprozesse). Entsprechend der Frage ‚Was soll sich ändern?‘ können Irritationen sowie Anstöße zu Kurskorrekturen – beispielhaft durch das Aufzeigen verkrusteter Strukturen und von der Fruchtbarkeit neuer Sichtweisen – mittels nachhaltigkeitsorientierter Kriterien, Werte und Normen wirksame Maßnahmen zur Veränderung der Unternehmenskultur sein. Weiterhin dienen Veränderungen der Voraussetzungen/Rahmenbedingungen für Prozesse und Variationen zur besseren Durchsetzung nachhaltigkeitsgeleiteter Zielsetzungen. Im Sinne der Frage – wie Bedingungen verbessert werden können, damit sich etwas ändert – können neben personenbezogenen Aspekten, wie Vorbildfunktion des Managements, Eigenschaften und mentale Modelle der Organisationsmitglieder prozessuale Bedingungen (wie Entscheidungsbildungs- und -umsetzungsprozesse, Gruppendynamiken) zielorientiert hinterfragt und geändert werden. Dasselbe gilt im Rahmen des organisationalen Basisprozesses und entsprechend einer Initiierung emergenter Prozesse.

Die Unternehmenskultur verstanden als Orientierungsrahmen für die Unternehmensmitglieder zur Annäherung derer individueller Präferenzen an die Ziele des Gesamtunternehmens macht weiterhin die Wechselwirkung zwischen sozialen Regeln und individuellem Verhalten im organisationalen

⁵² Cameron/Quinn 1999, S. 23. Vgl. auch Prahalad/Hamel 1990.

⁵³ Vgl. Cameron/Quinn 1999, S. 32.

⁵⁴ Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 385.

Kontext sehr plastisch (institutionelle Pfadabhängigkeit). Neben expliziten Regeln und Vorschriften bildet sich in Unternehmen ein System von Werten, Normen, Symbolen, Riten, Bräuchen, Mythen und Erzählungen sowie Denk- und Handlungsweisen etc. heraus, das sich selbstorganisiert und emergent herausgebildet hat, kollektiv akzeptiert und erlernt wurde und wird, sich ständig neu produziert und reorganisiert, historisch gewachsen und auch pfadabhängig ist. Zukünftige Denkweisen, Handlungen und Selektionen basieren auf vergangenheitsorientierten und gegenwärtigen Erfahrungen, (Miss-)Erfolgen, Verhaltensweisen etc. der Organisationsmitglieder und führen somit zu einem kohärentem Ganzen und schaffen eine Grundlage für Innovationen. Dieses kohärente Ganze weist Muster auf, die nicht mehr hinterfragt werden; vergangene und gegenwärtige Erfahrungen der Organisationsmitglieder werden selbstverständlich und prägen das kollektive Verhalten und Handeln eines Unternehmens. Je nachdem, wie offen eine Kultur für Irritationen, Störungen oder neue Impulse ist, können z.B. die in die Unternehmenskultur neu eintretenden Individuen als unternehmenskulturell ungeprägte Mitglieder entsprechende Irritationen auslösen und Reflexionsprozesse anstoßen. Andernfalls werden sie aufgrund positiver Rückkopplungseffekte die institutionelle Pfadabhängigkeit der Unternehmenskultur (mit-)stützen.

Vorangegangene Ausführungen zeigen plastisch die Wechselwirkungen zwischen Individuen und Institutionen: Institutionen prägen einerseits die mentalen Modelle der Individuen und die Individuen bestimmen andererseits durch ihr Handeln - welches von ihren mentalen Modellen geleitet wird - die Entwicklung der Institutionen.⁵⁵ Die Verankerung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung über das Vorleben entsprechender Werte und das unternehmerische Handeln entlang des Nachhaltigkeitskriteriums können somit die mentalen Modelle der Organisationsmitglieder irritieren und zur Änderung bewegen und so wiederum zu nachhaltige(re)n Institutionen führen. Positive Rückkopplungen dieser Form und im Sinne einer Stabilisierung wechselseitiger Erwartungen können demnach im organisationalen Bereich eine nachhaltige Entwicklung stützen. Eine entsprechende Verfestigung nachhaltigkeitsorientierter Werte in der Unternehmenskultur kann sich weiter über Fortpflanzungseffekte auf Branchenebene ergeben, sofern nachhaltigkeitskonformes Verhalten als neue Konvention tragfähig wird.

⁵⁵ Vgl. Ackermann 2001, S. 97.

Verstanden als Teil des organisationalen Basisprozesses hat die Unternehmenskultur somit einen wichtigen Einfluss auf den Strategieformierungsprozess und daher sowohl Initiierungs- als auch Bremswirkung für strategische Initiativen und organisationale Flexibilität. Diese Möglichkeit wird u.a. neben den Verhaltenswirkungen wie der Orientierungs-, Motivations-, Explikations- und Selektionsfunktion von Unternehmenskultur durch die Funktionen im Steuerungs- und Gestaltungswirkungsbereich von Unternehmenskultur gestützt: zu ihnen gehören die Verbesserung von Koordination und Integration, die Förderung von Eigeninitiative und Autonomie, die Unterstützung von Strategiebildung und -implementierung sowie die Förderung der Flexibilität und Stabilität.⁵⁶ Diese Wirkungsbereiche beeinflussen auch die Aufnahme, Anwendung und Integration von sowohl unternehmensintern als auch -extern transferiertem Wissen.⁵⁷ Unter Rückgriff auf Kirsch bietet die Unternehmenskultur wie beschrieben implizite und/oder explizite Bezüge zu Fähigkeiten bzw. zur Entwicklung von Fähigkeiten. Da Schnelligkeit und Wirksamkeit des Wissenstransfers in Unternehmen eine wichtige Determinante der Replikationsfähigkeit von Organisationen ist und diese wie oben dargestellt von der Unternehmenskultur beeinflusst wird, hat die Unternehmenskultur entsprechend Einfluss auf die Fähigkeit eines Unternehmens, auf Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung zu reagieren.

Zahlreiche Untersuchungen in Unternehmen haben gezeigt, dass eine gewählte Strategie zum System der gemeinsam getragenen und gelebten Werte und Normen eines Unternehmens passen muss. Unter Beachtung jeweiliger Marktsituationen ist ein Unternehmen dann langfristig erfolgreich, wenn es seine Strategie und Kultur in Einklang bringt. Fehlt dieser Einklang, so haben Untersuchungen in Japan und den USA gezeigt, dass das strategische und operative Management scheitert.⁵⁸ Charakteristisch für solche Unternehmen sind: unklare und/oder widersprüchliche Wertvorstellungen und Normen und fehlende Priorisierung, fundamental verschiedene Subkulturen und entsprechende Bereichsegoismen, fehlende gemeinsame bzw. Unternehmensstrategie und fehlende Erfolgsvorstellung. Derartige Defizite verhindern einen (tragfähigen) Strategieformierungsprozess und entsprechend einen tragfähigen organisationalen Entwicklungsprozess in Richtung Nachhaltigkeit. Institutionelle Schwächen dieser Art tragen zur Trägheit und Inflexibi-

⁵⁶ Vgl. Hopfenbeck 1995, S. 768.

⁵⁷ Vgl. Burmann 2002, S. 234.

⁵⁸ Vgl. Kruppa 1986, S. 15.

lität von Organisationen allgemein bei und verzögern insbesondere innerorganisationalen Wandlungsprozessen Nachhaltigkeit.

6 Nachhaltige Strategiewechsel

Insbesondere Problemstellungen, die kreative Lösungen erfordern, wie z.B. die Suche nach (nachhaltigkeitsorientierten) Innovationen und tragfähigen Strukturen fordern neue Strategieideen heraus. Strategische (Wandel-) Prozesse sind Suchprozesse, innerhalb derer sich das Zusammenspiel zwischen Entscheidern und Entscheidungstatbeständen vielfältig verändert. Offenheit und Unsicherheit über zukünftige Entwicklungslinien sind zu akzeptieren, weil „Innovationen auf Bedingungen angewiesen sind, die im Zeitpunkt der Innovation eben deshalb nicht erfüllt sein können, weil es sich um die Hervorbringung von Neuem handelt – Bedingungen, die vielmehr im Zuge der Innovation selbst erst entdeckt, hergestellt und erprobt werden müssen“.⁵⁹ Die strategische Flexibilität zur Entwicklung und Realisierung von Nachhaltigkeitsinnovationen und nachhaltigen Märkten und damit die Wandelfähigkeit sind bei jedem Unternehmen verschieden, da sie u.a. auf historisch geprägten und gewachsenen organisationalen Basisprozessen und Kulturen basieren. Und diese wiederum formieren sich sowohl durch Reflexion als auch durch emergente und Selbstorganisationsprozesse von Individuen und Organisationsmitglieder, deren mentale Modelle, deren Wissen, deren Lernfähigkeit und -bereitschaft, deren Interaktionsbeziehungen etc.

Die Basis der Entwicklungspotenziale für eine nachhaltige Entwicklung und damit für eine strategische Orientierung und Ausrichtung auf sowie Strategieformierungsprozesse für Nachhaltigkeit bilden im Rahmen des Dynamic-Capabilities-Ansatzes dynamische Fähigkeiten, wie Replikations- und Rekonfigurationsprozesse sowie Lernprozesse. Die Replikations- und Rekonfigurationsfähigkeit (andersartig verteilten und balancierten Ressourcen) eines Unternehmens ist je nach Unternehmenskulturtyp verschiedenartig ausgeprägt. Aufgrund dessen sind in diesen unterschiedlichen Kulturtypen die Fähigkeit und Schnelligkeit eines Unternehmens, auf die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung zu reagieren verschieden. Der Kulturtyp beeinflusst daher auch das unternehmerische Potenzial, Nachhaltigkeitsinnovationen auf den Weg zu bringen. Nachhaltigkeit verstanden als Suchprozess basiert auf einer hohen Lern- und Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft.

⁵⁹ Vgl. Sauer 1999, S. 14.

Diese sind oftmals emergenten und selbstorganisationalen Prozessen unterworfen und können aber auch über Reflexion und Interventionsangebote Irritationen und somit Muster- und Verhaltensänderungen bewirken. Eine Erweiterung oder auch Umverteilung organisationaler Fähigkeiten und Ressourcen kann u.a. über Kooperationen erfolgen.⁶⁰ Die Art und Weise der unternehmensinternen und -übergreifenden Kodifizierung und des Transfers von nachhaltigkeitsrelevantem Wissen spielen eine bedeutende Rolle.

Bewertungs- und Selektionsprozesse sind stark von mikro-politischen Prozessen und Traditionen dominiert. Eine Förderung der Selektion nachhaltigkeitsorientierter Innovativen zielt auf zusätzliche Variationsangebote über inhaltliche Interventionen und setzt den Einsatz von breit angelegten Kommunikations- und Verständigungsinstrumenten voraus. Gruppenorientierte Suchprozesse oder individuelle Gedankengänge können z.B. mittels (nachhaltigkeitsausgerichteter) Heuristiken, Suchregeln oder Instrumenten stimulieren werden. Neben dem Stimulieren kreativer Prozesse steht allerdings auch die Anforderung nach nachhaltigen Strategieideen. Es muss ersichtlich sein und auch überprüft werden, inwiefern die vorliegende Strategie oder auch Vision natürliche, soziale sowie ökonomische Lebensgrundlagen und Ressourcen verbraucht oder in Anspruch nimmt und inwiefern deren Regenerationsfähigkeit sichergestellt wird und sie auch für nachkommende Generationen erhalten bleiben. Werden in Entwicklungsprozessen und beim Generieren von Neuem konsequent Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung sowie Risiko- und Reboundaspekte berücksichtigt, so ermöglicht dies – u.a. aufgrund der engen Verzahnung von sozialen sowie organisationalen Kontexten und Technologien als auch Nutzungssystemen – (Entwicklungs-) Schritte in Richtung Nachhaltigkeit. Dies befähigt weiterhin dazu, die Paradoxie der Zukunftsfähigkeit von Innovationen zu mildern und die eingangs angeführte Wissenslücke gering zu halten.

Da Kohärenz und Pfadabhängigkeit im organisationalen Kontext Lernprozesse, strategische Aktivitäten und Wandelprozesse in Richtung Nachhaltigkeit erschweren, bedürfen sie einer konsequenten Ausrichtung der Unternehmensstrategie, d.h. neben der lebensweltlichen Handlungsorientierung muss der politische Wille und ein konkreter oder impliziter Bezug zu den Fähigkeiten und deren Entwicklung vorliegen. Durch praktische Beispiele immer

⁶⁰ Unternehmen können durch den Kauf von Unternehmen oder durch die Ausgründung unabhängiger neuer Unternehmen in junge Märkte in fremden Branchen eintreten und darüber ihre Ressourcen und Fähigkeiten erweitern und entfalten.

wieder gestärkt müssen die Hauptleistungsträger einer Organisation über die genannten drei Faktoren wissen und handlungsleitend agieren. Dies geht Hand in Hand mit der weiteren Möglichkeit bestimmte Ziele – vorliegend das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung – in sich wandelnden Umwelten besser durchzusetzen: nämlich Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Prozesse und Variationen zu ändern. Unternehmensspezifische institutionelle Änderungen (bezogen auf Personen und/oder Prozesse) können auch im Rahmen der Unternehmenskulturen für eine nachhaltige Entwicklung zielführend sein. Insgesamt kann eine aktive innerorganisationale Prozessgestaltung einen steten, wenn auch langsamen Wandel von Mustern gen Nachhaltigkeit – seien es Neuerungen, mentale Modelle oder Strategien – unterstützen.

Literatur

- Ackermann, R. (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Tübingen.
- Argyris, C./Schön, D. A. (1978): Organizational Learning: a theory of action perspective, Reading.
- Arnold, M. (2003): Strategische Optionen im Innovationsmanagement für eine nachhaltiges Wirtschaften aus evolutorischer Sicht, in: Umwelt – Arbeit – Bildung, Klusmeyer, J. u.a. (Hrsg.), Oldenburg, S. 11-41.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management 17, S. 99-120.
- Brandes, W./Recke, G./Berger, T. (1997): Produktions- und Umweltökonomik, Bd. 1, Regensburg.
- Burmann, C. (2002): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, Wiesbaden.
- Burmann, C. (2001): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel in turbulenten Märkten, in: DBW – Die Betriebswirtschaft 61, S. 169-188.
- Cameron, K. S./Qinn, R. E. (1999): Diagnosing and changing organisational culture: based on the competine values framework, New York.

- Duschek, S./Sydow, J. (2002): Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements: Zwei Perspektiven auf Unternehmenskooperation, in: WiSt - Wissenschaftliches Studium 8, S. 426-431.
- Erdmann, G. (1995): Energieökonomik: Theorie und Anwendungen, Zürich.
- Fichter, K./ Arnold, M. (2003): Nachhaltigkeitsinnovationen von Unternehmen. Erkenntnisse einer explorativen Untersuchung, in: Linne, G./ Schwarz, M. (Hrsg.), Handbuch Nachhaltige Entwicklung, Opladen.
- Hopfenbeck, W. (1995): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Landsberg am Lech.
- Kirsch, W. (1997): Strategisches Management: die geplante Evolution von Unternehmen, München.
- Kruppa, R. (1986): Imagepflege mit Kultur, in: Der Organisator 5, S. 17-25.
- Liebert, M. (2001): Methodische Entscheidungsunterstützung in der Marketingplanung, in: Reihe Marketing 17, Lohmar.
- Linscheidt, B. (1999): Nachhaltiger technologischer Wandel aus Sicht der Evolutorischen Ökonomik: staatliche Steuerung zwischen Anmaßung von Wissen und drohender Entwicklungsfalle, in: Umweltökonomische Diskussionsbeiträge 99-1, Köln.
- Majer, H. (1998): Wirtschaftswachstum und nachhaltige Entwicklung, München, Wien.
- Meffert, H./Burmans, C. (2000): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel in turbulenten Märkten, in: G. E. Häfliger, J. D. Meier (Hrsg.): Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement, Heidelberg, S. 173-215.
- Meininger, J. (1982): Transaktionsanalyse: Die neue Methode erfolgreicher Menschenführung, Landsberg am Lech.
- Mintzberg, M./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999): Strategy Safari: the complete guide through the wilds of strategic management, Harlow.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001): Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart.
- Penrose, E. (1959): The theory of the Growth of the Firm, New York.
- Plumpe, W. (1998): Das Unternehmen als soziale Organisation – Thesen zu einer erneuten historischen Unternehmensforschung, online: http://www.ruhr-uni-bochum.de/akku/11_98.pdf.

- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review 69, S. 79-91.
- Rohracher, H. (1999): Zukunftsfähige Technikgestaltung als soziale Innovation, in: Sauer, D./Lang, C. (Hrsg.): Paradoxien der Innovation: Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung, Frankfurt, S. 175-189.
- Sauer, D. (1999): Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung – Eine Einleitung, in: Sauer, D./Lang, C. (Hrsg.): Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung, Frankfurt am Main, S. 9-24.
- Teece, D. J. u.a. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal 18, S. 509-533.
- Walter, J. (1997): Vom Leitbild zur Politik einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung, in: ZAU – Zeitschrift für angewandte Umweltforschung 10-3, S. 402-415.
- Wiesenthal, H. (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag, in: Zeitschrift für Soziologie 24-2, S. 137-155.
- Winn, S. F./Roome, N. J. (1993): R&D management responses to the environment: current theory and implications to practice and research, in R&D Management 23, S. 147-160.

Bettina Graue

Gender Kompetenz – Gender mainstreaming in Theorie und Praxis

1 Einleitung

Wenn das Stichwort *gender mainstreaming* fällt, kommt es regelmäßig zu Missverständnissen, entweder weil die Begrifflichkeit nicht bekannt ist oder aber weil es als bloße Neuerfindung eines weiteren Frauenförderungsinstruments neben den sog. leistungsabhängigen Quotenregelungen, Frauenförderplänen, familiengerechte Arbeitszeiten etc. abgetan wird.

Im folgenden wird zu zeigen sein, dass sich *gender mainstreaming* unproblematisch europa- und verfassungsrechtlich absichern lässt und auch in der Praxis des öffentlichen Dienstes sowie begrenzt in der Privatwirtschaft durch den Erwerb von *gender Kompetenz* insbesondere der Führungskräfte eine nicht zu vernachlässigende Grundlage für die Weiterentwicklung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Arbeitsleben darstellt. Dabei sind außerdem positive Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bereichen zu erwarten.

2 Hintergrund, Definition und Abgrenzung des *gender mainstreaming*

2.1 Entstehungsgeschichte

Bereits auf der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking vom 4. bis 15.9.1995 wurde das *gender mainstreaming* unter Beteiligung der Europäischen Kommission ins Leben gerufen. Seitdem verfolgt die Kommission diesen Ansatz zur Herstellung der Chancengleichheit der Geschlechter, den sie erstmals in einer Mitteilung an die Mitgliedstaaten der Europäischen Union vom

21.2.1996 vorstellte¹. Fast zeitgleich fand sich das gender mainstreaming auch im 4. Mittelfristigen Aktionsprogramm der Gemeinschaft für die Chancengleichheit von Männern und Frauen für den Zeitraum 1996-2000 vom 22.12.1995² wieder, dass sich an die Mitgliedstaaten mit Empfehlungen und Vorschlägen wendete. Schließlich wird das derzeit geltende 5. Aktionsprogramm der Gemeinschaft betreffend die Gemeinschaftsstrategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern (2001 – 2005)³ maßgeblich vom gender mainstreaming-Gedanken beeinflusst. Das bedeutet folglich, dass schon seit mehr als acht Jahren im europäischen Kontext ein gleichstellungsrelevantes Instrument existiert, das aber von der Bevölkerung im allgemeinen nicht oder nur sehr spärlich wahrgenommen wird.

2.2 Definition

Die Kommission versteht unter gender mainstreaming die systematische Einbeziehung der jeweiligen Situation, der Prioritäten und der Bedürfnisse von Frauen und Männern in alle Politikfelder. Mit Blick auf die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter werden sämtliche allgemeinen politischen Konzepte und Maßnahmen an dem Gleichstellungsziel ausgerichtet und bereits in der Planungsphase wie auch bei der Durchführung, Begleitung und Bewertung der jeweiligen Maßnahmen die Auswirkungen auf Frauen und Männer berücksichtigt.

Wird außerdem der Versuch unternommen, gender mainstreaming ins Deutsche zu übersetzen, so muss von vorneherein ein gewisser Bedeutungsverlust in Rechnung gestellt werden: „Gender“ meint nicht etwa das biologische, sondern vielmehr das soziale Geschlecht einer Person, demzufolge Geschlechtsrollen und geschlechtsspezifisches Verhalten das Ergebnis gesellschaftlicher Sozialisation sind⁴. „Mainstreaming“ kann demgegenüber als geschlechterbewusstes Handeln begriffen werden, das innerhalb einer Organisation (z.B. einer Behörde oder eines Betriebs) zu einem selbstverständlichen und integrativen Bestandteil des normalen Handlungsablaufs wird⁵.

¹ Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft, KOM (96) 67 endg.

² ABl.EG Nr. L 335, S. 37 v. 30.12.1995.

³ Entscheidung des Rates v. 20.12.2000, ABl.EG Nr. L 17, S. 22.

⁴ Kuppe/Körner 2000, S. 96.

⁵ Kuppe/Körner 2000, S. 96.

Durch gender mainstreaming sollen die Handlungsspielräume der bisherigen Frauenförderpolitik, die sich auf positive Maßnahmen zugunsten von Frauen als benachteiligte Gruppe beschränkt haben, um eine strukturbezogene Komponente erweitert werden. Diese beinhaltet zunächst eine Analyse der für die gesellschaftliche Ungleichbehandlung von Frauen und Männern verantwortlichen Systeme, Voraussetzungen und Bedingungsgefüge, die letztlich auch einer Veränderung zugeführt werden sollen⁶. Gender mainstreaming bezieht sich damit eindeutig auf das strukturelle Diskriminierungsgeflecht, dem Frauen in so gut wie allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens ausgesetzt sind und das eine gleichberechtigte Teilhabe nach wie vor verhindert.

Gender mainstreaming ersetzt dabei aber nicht die bisherige (klassische) Frauenförderung wie etwa die leistungsabhängige Quotenregelung mit Härtefallklausel oder Zielvorgaben innerhalb eines Frauenförderplans, sondern es tritt *neben* diese und andere Frauenförderungsinstrumente. Das bedeutet letztendlich, dass gender mainstreaming und Frauenförderung parallel zu- und nebeneinander verlaufen bzw. anwendbar sind. Das heißt aber auch, dass weder auf einzelne Frauenförderungselemente zugunsten des gender mainstreaming verzichtet werden muss noch umgekehrt durch die Anwendung z.B. der leistungsabhängigen Quotenregelung zugunsten einer Frau im Rahmen eines Einstellungsverfahrens des öffentlichen Dienstes das gender mainstreaming ausgeschlossen ist.

Während die Quotenregelung wie § 5 des Nds. Gleichberechtigungsgesetzes (NGG) für den öffentlichen Dienst des Landes Niedersachsen immer an der konkreten Auswahlentscheidung ansetzt, indem im Fall eines leistungsmäßigen Qualifikationspatts zwischen Bewerberin und Bewerber (Mann und Frau sind gleichqualifiziert) sowie einer Unterrepräsentanz von Frauen in der jeweiligen Besoldungsstufe oder Vergütungsgruppe die Auswahl auf die Bewerberin zu fallen hat, sofern in der Person ihres männlichen Konkurrenten keine Härtefallgründe zum Tragen kommen, ist das gender mainstreaming ein strukturorientiertes Konzept der Einbeziehung der Geschlechterperspektive in unterschiedlichste Entscheidungsprozesse ohne direkten Bezug zu einer speziellen Personalmaßnahme. Gender mainstreaming ist ein noch in den Kinderschuhen steckender Prozess der Analyse, Sensibilisierung und Veränderung, der erst auf lange Sicht eine Wirkung zu zeigen verspricht und

⁶ Kuppe/Körner 2000, S. 98.

alle Hierarchieebenen innerhalb einer Behörde, Dienststelle oder Verwaltungseinheit erfasst.

Dieses Konzept ist zumindest in Ansätzen auch auf die Betriebe und Unternehmen der Privatwirtschaft übertragbar, denn zu den allgemeinen Aufgaben der Betriebsräte aus § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG gehört u.a. die Förderung der Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern. Integrativer Bestandteil dieser Förderverpflichtung sind dabei nicht nur die beispielhaft in § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG aufgeführten Personal- und Bildungsmaßnahmen zugunsten von Frauen, sondern hier können auch Anregungen zum geschlechterbewussten Verhalten der Mitarbeiter/innen etc. erfolgen. Zwar ist in Rechnung zu stellen, dass Adressaten des gender mainstreaming vornehmlich Ministerien, Behörden, kommunale Verwaltungseinheiten, Verbände, Vereine, Gewerkschaften und Bildungseinrichtungen wie Schulen, Hochschulen und Volkshochschulen sind, weil diese weitestgehend demokratisch legitimiert und gesteuert sind⁷, jedoch hindert dies die Übertragbarkeit auf die Betriebsratsarbeit nicht, zumal Betriebsräte gleichermaßen einer demokratischen Legitimation durch die Betriebsratswahl unterliegen und § 80 BetrVG in seiner allgemein gehaltenen Form offen für gender mainstreaming ist.

2.3 Abgrenzung

Abzugrenzen ist das gender mainstreaming Konzept aber von den *New Management-Strategien* wie Total Equality und Managing Diversity, die für Wirtschaftsunternehmen entwickelt worden sind.

Die Konzeption des *Total Equality* geht zurück auf die Annahme, dass Erfolge des Managements auch etwas mit der Bereitschaft zu Aktivitäten auf dem Gebiet der Gleichstellung der Geschlechter zu tun haben, denn typische Frauenpotentiale (Verhalten, Lebensweisen) bieten in ihrer Nutzung für den Unternehmenszweck die Chance einer Steigerung der Produkt- und Prozessqualität⁸.

Managing Diversity bezieht sich demgegenüber auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch die Veränderung der Unternehmenskultur, indem die Vielfältigkeit der Mitarbeiter/innen bedingt

⁷ Stiegler 2003, S. 5.

⁸ Stiegler 2003, S. 10.

durch kulturelle und geschlechtliche Unterschiede positiv genutzt wird. Das „Anderssein“ dieser Gruppen wird aufgewertet, um u.a eine größere Kundennähe herzustellen. Ziel ist nicht die Herstellung der tatsächlichen Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern oder deutschen und ausländischen Mitarbeitern, sondern gerade die Anerkennung der Verschiedenheiten und die Schaffung betrieblicher Bedingungen, die diese für das Unternehmensziel funktionalisieren⁹.

Festzuhalten ist, dass gender mainstreaming im Gegensatz zu den New Management-Strategien auf die Durchsetzung der faktischen Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern zielt durch den Abbau von Frauen strukturell diskriminierenden Strukturen. New Management-Strategien verbinden eine Zielgruppe wie die der eigenen Mitarbeiterinnen oder Kundinnen mit der Optimierung des unternehmerischen Outputs (Qualitätssteigerung, Flexibilität, Erschließung neuer Märkte, Steigerung des Bekanntheitsgrads etc.)¹⁰. Überschneidungen von gender mainstreaming und New Management-Strategien ergeben sich jedoch durch den Einsatz von Analyse- und Controllingverfahren¹¹, die beiden Konzeptionen immanent sind.

Frauenförderung in Form der Gleichstellungs- und Frauenfördergesetze des Bundes und der Länder für den öffentlichen Dienst hat sich demgegenüber der Herstellung tatsächlicher Gleichberechtigung der Geschlechter verschrieben, verwendet aber im Unterschied zum gender mainstreaming konkret vorgegebene Instrumente für eine spezifische Personalentscheidung wie die vorrangige Einstellung oder Beförderung einer Frau bei gleicher Qualifikation, die Bewilligung flexibler Arbeitszeiten oder Telearbeit usw. Gender mainstreaming soll zwar in das Handeln von Führungskräften insbesondere in Entscheidungsprozessen i.S.e. Top down Prozesses einfließen¹², verpflichtet diese aber nicht rechtsverbindlich in einer bestimmten Auswahl-situation. Männer sind von Frauenfördermaßnahmen in der Regel nicht erfasst – gender mainstreaming nimmt dagegen beide Geschlechter ins Blickfeld und in die Verantwortung durch Fokussierung auf die realen Geschlechterverhältnisse. Frauenförderung und gender mainstreaming sind eine *Doppelstrategie*.

⁹ Stiegler 2003, S. 10 f.

¹⁰ Vgl. auch Stiegler 2003, S. 11.

¹¹ Stiegler 2003, S. 11.

¹² Stiegler 2003, S. 5.

Dies wird auch in dem neuen Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes (BGleiG) vom 30.11.2001¹³ deutlich, denn in § 2 BGleiG ist erstmals in einem Frauenförderungsgesetz für den öffentlichen Dienst (hier den Bundesdienst) das gender mainstreaming als Verpflichtung aller Beschäftigten und insbesondere der Führungskräfte neben anderen Frauenförderungsinstrumenten explizit aufgenommen worden.

3 Rechtliche Absicherung des gender mainstreaming

Die Doppelstrategie von gender mainstreaming auf der einen Seite und Frauenförderung auf der anderen Seite findet ihre rechtliche Gewährleistung sowohl im EU-Recht als auch im nationalen Recht. Während inzwischen verschiedene Frauenförderungsinstrumente durch die Rechtsprechung des EuGH in ihrem Bestand rechtsverbindlich abgesichert worden sind¹⁴, ist dem gender mainstreaming so gut wie kein Konfliktpotential immanent, denn es zielt nicht auf die individuelle Auswahl-situation, wo ein Mann und eine Frau um einen Arbeitsplatz konkurrieren. Gleichwohl bedarf es rechtlicher Verankerung, um diesem Konzept zur tatsächlichen Durchsetzung zu verhelfen. Wesentlich ist dabei vor allem der sinnstiftende Gehalt in der Normenhierarchie übergeordneter Normen wie der Vorschriften des EGV oder des Grundgesetzes, die nicht nur den gesetzgeberischen Anstoß für die Weiterentwicklung von konkreten Maßnahmen, sondern auch inhaltlich die Richtung von Umsetzungsprozessen vorgeben.

3.1 Verankerung in Art. 3 Abs. 2 i.V. m. Art. 2 EGV

Art. 2 und Art. 3 Abs. 2 EGV gehören zu den Grundsätzen, die die Aufgaben und Tätigkeiten der Europäischen Gemeinschaft allgemein festlegen.

Art. 2 EGV beinhaltet u.a. die Gleichstellung von Männern und Frauen als eine der Aufgaben der EG. Diese ausdrückliche Verpflichtung der Gemein-

¹³ BGBl. I S. 3234.

¹⁴ EuGH, Urteil v. 17.10.1995, Slg. 1995, S. 3051 Rs. C-450/93 Kalanke/Freie Hansestadt Bremen; EuGH, Urteil v. 11.11.1997, Slg. 1997, S. 6363 Rs. C-409/95 Marschall/Land Nordrhein-Westfalen; EuGH, Urteil v. 28.03.2000, Slg. 2000, S. 1902 Rs. C-158/97 Badeck u.a./Hess. Ministerpräsident; EuGH, Urteil v. 06.07.2000, Slg. 2000, S. 5562 Rs. C-407/98 Abrahamsson, Anderson/Fogelqvist.

schaft auf das Ziel der Gleichstellung ist erst mit dem Inkrafttreten des Amsterdamer Vertrags zum 01.05.1999 in den EGV aufgenommen worden und hat als gleichrangiges Ziel neben Zielen wie der Konvergenz der Wirtschaftsleistungen oder dem hohen Beschäftigungsniveau nicht nur eine prioritäre Funktion erhalten¹⁵, sondern bestimmt dementsprechend auch das politische Ermessen der Gemeinschaftsorgane im Rahmen ihrer Handlungskompetenzen¹⁶. Als Vertragsziel schreibt es nicht nur ein Programm vor, sondern stellt ebenfalls eine Auslegungshilfe bei der Ermittlung des Sinns anderer Gemeinschaftsrechtsnormen dar¹⁷ und fungiert als Baustein der Rechtsfortbildung¹⁸.

Art. 3 Abs. 1 EGV, der die verschiedenen Tätigkeitsbereiche der EG z.B. in der Sozialpolitik, Beschäftigungspolitik, allgemeinen und beruflichen Bildung, Landwirtschaft, Fischerei, Gesundheitsschutz, Umwelt etc. aufzählt, bezieht sich ausdrücklich auf Art. 2 EGV und erläutert die von Art. 2 EGV formulierten Vertragsziele¹⁹. In seinem Absatz 2 stellt Art. 3 darüber hinaus klar, dass die Gemeinschaft bei allen diesen Tätigkeiten darauf hinwirkt, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern. In Verbindung mit Art. 2 EGV wird damit die Gleichstellung der Geschlechter zu einer *Querschnittsaufgabe* der Europäischen Gemeinschaft²⁰.

Ist die Gleichstellung der Geschlechter aber als Querschnittsaufgabe im EGV festgeschrieben, beinhaltet dies gleichzeitig den Ansatz des gender mainstreaming, denn nach der Definition der Kommission ist gender mainstreaming darauf ausgerichtet, unterschiedliche Lebensverhältnisse, Situationen und Bedürfnisse von Frauen und Männern systematisch in *allen* Politik- und Handlungsfeldern zu berücksichtigen²¹. D.h., dass die Geschlechterperspektive in die Gesamtpolitik und alle Entscheidungsprozesse zur Durchsetzung tatsächlicher Gleichberechtigung einzufließen hat. Das Europäische Parla-

¹⁵ Europäisches Parlament, Generaldirektion Wissenschaft (Hrsg.) 1998, S. 42.

¹⁶ Schweitzer/Hummer 1996, S. 318 Rn. 1035.

¹⁷ Ukrow 2002, Art. 2 Rn. 6.

¹⁸ Zuleeg 2003, Art. 2 Rn. 3.

¹⁹ EuGH, Urteil v. 01.02.1996, Slg. 1996, S. 161 (S. 174) Rs. C-177/94 Strafverfahren gegen Gianfranco Perfile.

²⁰ Deutscher Juristinnenbund e.V. (Hrsg.), Dokumentation v. 32. Kongress in Augsburg v. 11.-13.09.1997, S. 43.

²¹ info Frauen Europas März – April 1998, Nr. 78, S. 2.

ment hebt in seiner Stellungnahme vom 11.09.1997 zum Entwurf des Vertrags von Amsterdam im übrigen hervor, dass Art. 3 Abs. 2 EGV über das reine *mainstreaming* hinausgeht, weil die Vorschrift eine aktive Strategie zur Ausmerzung von Ungleichheiten sowie zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter voraussetzt²².

Genau wie Art. 2 dient auch Art. 3 EGV als Auslegungshilfe und Anwendungsmaßstab für die anderen Vertragsbestimmungen des EGV²³, d.h., dass alle anderen Vorschriften des EGV im Lichte dieser beiden Vertragsnormen auszulegen sind²⁴. Mit Art. 3 Abs. 2 EGV wird der Gemeinschaft aber keine gesonderte Handlungsbefugnis für die Gleichstellung von Frauen und Männern eingeräumt, denn Schmidt am Busch²⁵ spricht hier von einer Art *Mitzuständigkeit* der Gemeinschaft, in Zukunft bei allen Tätigkeiten und Maßnahmen dem Ziel der Gleichstellung der Geschlechter Rechnung zu tragen. Dies deckt sich letztendlich auch mit der Stellungnahme des Europäischen Parlaments zum Entwurf des Amsterdamer Vertrags vom 11.09.1997, weil danach Art. 3 Abs. 2 EGV die Kommission zur Kontrolle verpflichtet, insbesondere alle neuen Gesetzesinitiativen im Gleichstellungsbereich an dieser Vorschrift auszurichten, weil eine aktive Strategie zur Beseitigung bestehender Diskriminierungen und zur Förderung der Gleichstellung immer auch von der tatsächlichen Umsetzung in der Praxis abhängig ist²⁶, die eine Kontrolle letztendlich notwendig macht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich außerdem die weitergehende Frage nach der Justiziabilität der Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnittsklausel gemäß Art. 3 Abs. 2 EGV. Mit der Justiziabilität ist dabei die rechtliche Überprüfbarkeit der Einhaltung des Art. 3 Abs. 2 EGV durch den EuGH gemeint. Wie bereits festgestellt worden ist, sind dem EuGH zufolge die übrigen Vertragsbestimmungen im Lichte von Art. 2 und 3 EGV ausulegen. Im Zusammenhang mit einer anderen Querschnittsklausel des EGV, nämlich der Verpflichtung der Gemeinschaft zur Sicherstellung eines hohen Gesundheitsschutzniveaus²⁷, hat der EuGH in seinem Beschluss vom

²² Europäisches Parlament, Generaldirektion Wissenschaft (Hrsg.) 1998, S. 43.

²³ Schweitzer/Hummer 1996, S. 318 Rn. 1036.

²⁴ EuGH, Urteil v. 14.12.1962, Slg. 1962, S. 867 (S. 882) verb. Rs. 2-3/62 Kommission/Luxemburg, Belgien.

²⁵ Schmidt am Busch 1999, S. 10.

²⁶ Europäisches Parlament, Generaldirektion Wissenschaft (Hrsg.) 1998, S. 43.

²⁷ Art. 3 Abs. 1 Buchstabe p) in Verbindung mit Art. 152 Abs. 1 EGV.

12.07.1996²⁸ zur BSE-Krise bzw. zum Auftreten der Jacob-Creutzfeldt-Krankheit in Großbritannien eine Kommissionsentscheidung vom 27.03.1996²⁹ dahingehend überprüft, ob diese dem hohen Gesundheitsschutzniveau gerecht werden konnte.

Übertragen auf die Frage nach der Justiziabilität der Querschnittsklausel des Art. 3 Abs. 2 EGV bedeutet dies, dass der EuGH alle im Zuständigkeitsbereich der Gemeinschaft getroffenen Maßnahmen und Gesetzgebungsvorhaben auf die Beachtung der Gleichstellung der Geschlechter hin überprüfen kann. Diese „Gleichstellungsverträglichkeitsprüfung“ oder auch gender proofing³⁰ ist demzufolge eine inhaltliche Konsequenz aus der Verankerung des gender mainstreaming in Art. 3 Abs. 2 EGV.

3.2 Verankerung in Art. 3 Abs. 2 GG

Bislang wurde die Konzeption des gender mainstreaming ausschließlich dem Europäischen Gemeinschaftsrecht zugeordnet. Eine Begründung lässt sich aber genauso gut im Grundrechtsartikel des Art. 3 Abs. 2 GG finden, denn Art. 2 und 3 Abs. 2 EGV entsprechen in ihrer Grundsätzlichkeit und ihrem umfassend ausgestalteten Auftrag ebenfalls dem Gleichberechtigungsartikel des Grundgesetzes. Weg spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer Unverständlichkeit bzw. Unbegründetheit, wenn Art. 3 Abs. 2 GG bei der Neugestaltung einer Politik, die sich dem Leitbild des gender mainstreaming verschrieben hat, ausgelassen würde³¹.

Art. 3 Abs. 2 GG lautet: *„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“*

Es stellt sich hier die Frage, ob Art. 3 Abs. 2 GG die Möglichkeit bietet, das gender mainstreaming aufzunehmen bzw. der Grundrechtsartikel nicht bereits aus sich heraus offen dafür ist, der gemeinschaftsrechtlichen Entwicklung Rechnung zu tragen.

²⁸ Slg. 1996, S. 3903 (S. 3928) Rs. C-180/96R Vereinigtes Königreich/Kommission.

²⁹ Entscheidung der Kommission 96/239.

³⁰ Schmidt am Busch 1999, S. 11.

³¹ Weg 2001, S. 3.

Zu vergegenwärtigen ist an dieser Stelle zunächst, dass der 1994 dem Art. 3 Abs. 2 GG neu hinzugefügte Satz 2 als *Staatszielbestimmung* gefasst worden ist, dem eine herausragende Position innerhalb des Grundrechtskatalogs unserer Verfassung zukommt³². Staatszielbestimmungen sind Verfassungsnormen mit rechtlich bindender Wirkung, die dem Staat als Adressaten die fort-dauernde Beachtung und Erfüllung bestimmter Aufgaben durch sachlich vorgeschriebene Ziele vorgeben³³.

Ziel des Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG ist es, die tatsächliche Gleichberechtigung der Geschlechter für die Zukunft durchzusetzen sowie bestehende Nachteile zu beseitigen und zwar in Form eines verbindlichen Verfassungsauftrags an den Staat, der zum aktiven Handeln auf dem Gebiet der Gleichberechtigung aufgefordert ist³⁴. Das jeweilige Handlungsziel hat er dabei mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln zu verfolgen, wobei er Rahmenbedingungen sowohl im öffentlichen als auch im privaten Bereich zu schaffen hat³⁵. Bei den einzusetzenden Mitteln zur Erreichung des in Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG verankerten Ziels kommt dem Staat Ermessen zu, d.h. er hat einen weiten Gestaltungsspielraum³⁶, der lediglich durch die Verfassung selbst z.B. durch andere Grundrechte, Kompetenzregeln etc. begrenzt wird. Die Handlungspflicht des Staates besteht aber ausschließlich auf objektiv-rechtlicher Ebene, denn als Staatsziel gibt Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG keinen subjektiv-rechtlichen (= einklagbaren) Anspruch für den Einzelnen her³⁷.

Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG besteht insgesamt aus zwei Komponenten, nämlich einerseits der *Förderklausel* „*Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern...*“ und andererseits der *Nachteilsbeseitigungsklausel* „*wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin*“. Diese Offenheit und Pauschalität in der Formulierung, die grundsätzlich der Verfassung und eben auch Staatszielbestimmungen als Rahmenwerk zu eigen ist, bedarf der Konkretisierung und Aktualisierung durch den Gesetzgeber³⁸. Auf diese Weise verstärkt das Staatsziel aus Art. 3 Abs. 2 S. 2

³² Schumann 1997, S. 70.

³³ Schumann 1997, S. 59.

³⁴ Sacksofsky 1996, S. 401.

³⁵ König 1995, S. 840.

³⁶ König 1995, S. 840 sowie Hesse 1999, S. 91 Rn. 208.

³⁷ Sacksofsky 1996, S. 401; König 1995, S. 840.

³⁸ Merten 1993, S. 371.

GG gleichzeitig die objektiv-rechtliche Dimension des Grundrechts auf Gleichberechtigung aus Art. 3 Abs. 2 S. 1 GG „*Männer und Frauen sind gleichberechtigt*“. Mit dieser Ausstrahlungswirkung des Staatsziels auf das Gleichberechtigungsgebot in Art. 3 Abs. 2 S. 1 GG sind alle drei Staatsgewalten (Legislative, Exekutive und Judikative) sowie alle Gesellschaftsbereiche erfasst³⁹, die bei der Schaffung, Auslegung, Anwendung und Weiterentwicklung von Rechtsvorschriften das Grundrecht auf Gleichberechtigung ergänzt und verstärkt durch das aus Förder- und Nachteilsbeseitigungsklausel zusammengesetzte Staatsziel zu beachten haben.

Auch Art. 3 Abs. 2 EGV stellt in seiner Verbindung mit Art. 2 EGV eine Vertragszielbestimmung dar⁴⁰, die der Erläuterung der in Art. 2 EGV genannten Gemeinschaftsziele dient und darüber hinaus Hilfe für die Auslegung und Anwendung anderer Gemeinschaftsrechtsnormen bietet, einen Prüfungsmaßstab für die Rechtmäßigkeit des Gemeinschaftshandelns hergibt und ein Baustein der Rechtsfortbildung darstellt.

Schließlich verwendet Art. 3 Abs. 2 EGV fast wortwörtlich die Formulierung des Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG: „*Bei allen (...) Tätigkeiten wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern*“. Damit beinhaltet die Querschnittsklausel des Art. 3 Abs. 2 EGV genau wie das Staatsziel in Art. 3 Abs. 2 GG sowohl die Nachteilsbeseitigungsklausel als auch die Förderklausel.

Darüber hinaus enthält Art. 3 Abs. 2 in Verbindung mit Art. 2 EGV genau wie das Staatsziel des Grundgesetzes keine Möglichkeit für die einzelne Frau, sich direkt auf die Vertragszielbestimmung zu berufen⁴¹, denn ihre kompetenzielle Wirkung entfaltet sich erst in der Verbindung mit einer anderen Vorschrift des EGV. Art. 3 Abs. 2 i.V.m. Art. 2 EGV entfaltet demgemäß zumindest eine rechtspolitische Signalwirkung⁴², die einen Rahmen und ein zu erreichendes Ziel vorgibt, Form und Mittel zur Zielerreichung aber dem Gemeinschaftsgesetzgeber zur Konkretisierung überlässt. Dies deckt sich auch mit der von Merten gegebenen Interpretation von verfassungs-

³⁹ Schumann 1997, S. 90ff. versteht sowohl das Grundrecht aus Art. 3 Abs. 2 S. 1 GG als auch das Staatsziel aus Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG nicht als Bereichsbegrenzung allein auf den öffentlichen Dienst, sondern will auch den Privatrechtsverkehr einbeziehen.

⁴⁰ Ukrow 2002, Art. 3 Rn. 1.

⁴¹ Schmidt am Busch 1999, S. 3.

⁴² Bergmann 1998, S. 39 Rn. 33.

rechtlichen Staatszielen, der insbesondere auch auf die Vergleichbarkeit mit gemeinschaftsrechtlichen Rechtsakten, die der Umsetzung bedürfen, hinweist⁴³.

Hinzu kommt ein weiteres: Art. 3 Abs. 2 GG spricht sowohl im Grundrecht auf Gleichberechtigung in Satz 1 als auch in der Staatszielbestimmung des Satzes 2 Männer und Frauen im Plural an und stellt damit einen Gruppenbezug her. Das bedeutet, es geht nicht um die einzelne Frau und den einzelnen Mann, sondern vielmehr um die Geschlechtsgruppe, deren faktische Gleichberechtigung im Tatsächlichen für die Zukunft durchgesetzt und deren Nachteile in der Gegenwart beseitigt werden sollen. Auch Art. 3 Abs. 2 EGV verwendet nicht die Singularform, sondern spricht von Männern und Frauen. D.h., es geht hier ebenfalls um die Gruppen der Frauen und Männer.

Mit der kollektiven Bezugnahme auf die Geschlechtsgruppen verdeutlicht sich folglich nicht nur eine weitere Übereinstimmung von Vertragsziel- und Staatszielbestimmung, sondern es zeigt sich, worum es dem Gemeinschaftsrecht und dem nationalen Verfassungsrecht in diesem Zusammenhang geht, nämlich um ein strukturbezogenes und strukturorientiertes Vorgehen auf dem Gebiet der Gleichberechtigung der Geschlechter, das ein breites Ursachenspektrum für geschlechtsspezifische Ungleichheiten berücksichtigt und die möglichen Abhilfen unter einer sehr viel umfassenderen Perspektive angeht⁴⁴.

Im Ergebnis ist die strukturbezogene Konzeption des gender mainstreaming, die zunächst nur dem Art. 3 Abs. 2 EGV zugeordnet wurde, auch in der Staatszielbestimmung des Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG enthalten. Formulierung, Inhalt und rechtliche Wirkungsweise entsprechen einander.

4 Gender mainstreaming in der Praxis

Fraglich ist nunmehr, welche konkreten Maßnahmen sich hinter gender mainstreaming verbergen und wie gender Kompetenz durch die Verpflichteten – Staat, Europäische Gemeinschaft sowie die mit der Umsetzung betrauten Führungskräfte mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben unter

⁴³ Merten 1993, S. 371.

⁴⁴ Flynn 1998, S. 1, der dies zur Erläuterung des gender mainstreaming Konzeptes abgibt.

Mitwirkung der übrigen Beschäftigten⁴⁵ – erreicht bzw. erworben werden kann.

Festgehalten werden muss hier aber als Ausgangspunkt, dass der gender mainstreaming-Ansatz keine bereits fertigen Lösungen zur Verfügung stellen kann, die für alle Fälle Geltung beanspruchen können, sondern dass vielmehr die jeweilige Situation in der Behörde, Verwaltungseinheit oder im einzelnen Betrieb, Unternehmensbereich und auf den unterschiedlichen politischen Entscheidungsebenen (Kommune, Stadt, Land, Staat, Europäische Gemeinschaft) maßgeblich ist⁴⁶.

4.1 Praktische Umsetzung des gender mainstreaming durch die Gemeinschaft

Die Europäische Gemeinschaft hat in ihrem 5. Aktionsprogramm betreffend die Gemeinschaftsstrategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern (2001 – 2005)⁴⁷ betont, dass die nach wie vor bestehende strukturelle Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, die doppelte und oft auch mehrfache Diskriminierung zahlreicher Frauen und die nach wie vor bestehenden Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern eine Fortführung und Verstärkung der Gemeinschaftsmaßnahmen auf diesem Gebiet sowie die Anwendung neuer Methoden rechtfertigen. Dementsprechend ist die neue Rahmenstrategie des 5. Aktionsprogramms an Art. 3 Abs. 2 EGV auszurichten und die Struktur der erforderlichen horizontalen und koordinierenden Maßnahmen festzulegen, die die Kohärenz und Synergieeffekte bei der Umsetzung sicherstellen sollen⁴⁸.

Art. 4 der Ratsentscheidung 2001/51/EG konkretisiert schließlich die angesprochenen Maßnahmen des gender mainstreaming auf Gemeinschaftsebene.

Es handelt sich um:

- Sensibilisierungsmaßnahmen im Hinblick auf die gemeinschaftsweite Dimension der Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere durch Veröffentlichungen, Kampagnen und Veranstaltungen.

⁴⁵ Vgl. § 2 BGlG, der speziell die Führungskräfte in der Bundesverwaltung in die Pflicht zur Förderung von Frauen und Männern nimmt, aber auch die übrigen Beschäftigten einbezieht.

⁴⁶ Ziegler 2001, S. 338.

⁴⁷ Entscheidung des Rates 2001/51/EG v. 20.12.2000; ABl.EG L 17, S. 22 v. 19.01.2001.

⁴⁸ Entscheidung des Rates v. 20.12.2000, ABl.EG L 17, S. 22, Erwägungsgründe 3 und 10.

- Analyse der gleichstellungsrelevanten Faktoren und Politiken einschließlich der Sammlung statistischer Daten, Durchführung von Studien, Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen, Entwicklung von Instrumenten und Verfahren, Festlegung von Indikatoren und Benchmarks sowie eine effektive Verbreitung der Ergebnisse.
- Grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen den Akteuren durch Förderung von Netzwerkarbeit und Erfahrungsaustausch auf Gemeinschaftsebene.

Die Europäische Kommission wird gemäß Art. 5 der Entscheidung in Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten federführend mit der Durchführung dieser Maßnahmen betraut. In Art. 6 finden sich schließlich die Durchführungsmaßnahmen, die sich u.a. auf die finanzielle Unterstützung der Aktionen durch die Gemeinschaft beziehen⁴⁹.

Im Anhang zur Entscheidung des Rates 2001/51/EG werden zunächst die Tätigkeitsbereiche aufgeführt, in denen das 5. Aktionsprogramm wirken kann. Hierzu gehört einmal das Wirtschaftsleben sowie die gleiche Beteiligung und Vertretung von Frauen und Männern in politischen, sozialen und wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen. Ein weiterer Bereich sind die sozialen Rechte mit Relevanz im täglichen Leben von Frauen wie die Verkehrspolitik, Gesundheit und Diskriminierung aus anderen Gründen. Hier sollen Aktionen insbesondere darauf ausgerichtet werden, für eine bessere Anwendung der gemeinschaftsrechtlichen Regelungen zum Sozialschutz, Elternurlaub, Mutterschutz und zur Arbeitszeit zu sorgen sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern durch Festlegung von Leistungsbewertungskriterien (Benchmarking) für bessere Kinderbetreuung und Altenpflege. Hinzu kommen als Tätigkeitsbereich die Rechte als Bürgerinnen und Bürger, die sich auf die Einhaltung der Menschenrechte für Frauen beziehen, u.a. Kampf gegen den Frauenhandel. Der fünfte Bereich ist den Geschlechterrollen und Stereotypen gewidmet. Hier geht es um die Notwendigkeit, Verhalten, Einstellungen, Normen und Wertvorstellungen zu ändern, damit Geschlechterrollen in der Gesellschaft, insbesondere in Bildung, Ausbildung, Kultur, Wissenschaft, Medien, Jugend und Sport, Veränderungen zugeführt werden können⁵⁰.

⁴⁹ Immerhin stellt die Gemeinschaft zur Durchführung des 5. Aktionsprogramms für den Zeitraum 2001 – 2005 50 Millionen € zur Verfügung, Art. 11 Abs. 1 der Ratsentscheidung.

⁵⁰ Entscheidung des Rates v. 20.12.2000, ABl. EG L 17, S. 27.

Unter der Rubrik „Aktionsarten“ werden schließlich im Detail die grenzüberschreitenden Aktionen genannt, die vom 5. Aktionsprogramm finanziell unterstützt werden können.

Im 1. Aktionsbereich der *Sensibilisierung* ist dies die Organisation von Konferenzen, Seminaren und anderen Veranstaltungen auf europäischer Ebene, die Organisation von europaweiten Medienkampagnen und –ereignissen zur Förderung des Informationsaustauschs und der Ermittlung und Verbreitung bewährter Verfahren, u.a. auch die jährliche Verleihung eines Preises an Unternehmen, die erfolgreich die Gleichstellung von Frauen und Männern gefördert haben sowie die Veröffentlichung von Materialien zur Verbreitung der Programmsergebnisse durch Informationen über bewährte Verfahren, ein Forum für Gedankenaustausch, eine Datenbank mit Angaben zu potenziellen Partnern für transnationale Austauschmaßnahmen etc. Hinzu kommt hier noch die Veranstaltung von Seminaren, mit denen die Umsetzung des Gemeinschaftsrechts auf dem Gebiet der Gleichstellung der Geschlechter gefördert wird⁵¹.

Im 2. Aktionsbereich der *Analyse und Bewertung* geht es dem Programm um die Entwicklung und Verbreitung vergleichbarer, nach Geschlecht und wenn möglich nach Alter aufgeschlüsselter statistischer Reihen zur Situation von Frauen und Männern sowie um Methoden und Indikatoren für die Bewertung der Wirksamkeit von Politiken und Praktiken zur Förderung der Gleichstellung (Leistungsbewertungskriterien/Benchmarking). Hierunter fallen außerdem die Analyse der Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt, Umsetzung der Gleichstellungsvorschriften in den Mitgliedstaaten, Analyse des Einflusses und Auswirkungen von Sozialschutz- und Steuersystemen auf Frauen und Männer und die Entwicklung der Frauenrepräsentanz auf Entscheidungsebenen. Darüber hinaus wird ein jährlicher Bericht über die Gleichstellung der Geschlechter in der Europäischen Union verpflichtend, der sich vor allem mit den (bisherigen) Ergebnissen auf dem Weg zur Erreichung der Benchmarks beschäftigt und eine Bewertung der erzielten Ergebnisse enthält. Schließlich sind im Rahmen des Programms Studien durchzuführen und zu verbreiten, die jeweils thematischen Schwerpunkten unterliegen und länderübergreifend einen Vergleich in den Mitgliedstaaten anstellen⁵².

⁵¹ Entscheidung des Rates v. 20.12.2000, ABl.EG L 17, S. 28.

⁵² Entscheidung des Rates v. 20.12.2000, ABl.EG L 17, S. 28.

Der 3. Aktionsbereich ist der *Entwicklung von Handlungskompetenzen* gewidmet. Es geht hier vornehmlich um die Verbesserung der Handlungskompetenzen und die Effizienz der Hauptakteure (Mitgliedstaaten, regionale und lokale Gebietskörperschaften, Gleichstellungsstellen, Sozialpartner, Nichtregierungsorganisationen, Universitäten und Forschungsinstitute, statistische Ämter, Medien), die im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern tätig sind. Darunter fallen u.a. Austauschaktionen, an denen mindestens drei Mitgliedstaaten beteiligt sein müssen. Inhaltlich sind diese Aktionen auf den Vergleich der Prozesse, Methoden und Instrumente zur Durchsetzung der Gleichstellung, die Anpassung der Verfahrens- und Handlungsweisen, gemeinsame Entwicklung von Produkten, Prozessen, Strategien und Methoden sowie die Verbreitung von Ergebnissen, Herstellung von Informationsmaterial und Organisation von Veranstaltungen zugeschnitten⁵³.

Diese drei Aktionsbereiche der Sensibilisierung, Analyse und Bewertung sowie der Entwicklung von Handlungskompetenzen sind auf Gemeinschaftsebene Konkretisierungen dessen, was gender mainstreaming verstanden als in Bewegung befindlicher Prozess inhaltlich anzustoßen vermag. In der Regel werden die beteiligten Institutionen und Organisationen über eine öffentliche europaweite Ausschreibung ermittelt, um in den Genuss der finanziellen Mittel zur Durchführung z.B. von Konferenzen, Seminaren etc. zu kommen⁵⁴. Zusammengenommen stellen sich die drei Aktionsbereiche als übergeordnete Maßnahmebereiche dar, die gender Kompetenz bei den Beteiligten entwickeln sollen. D.h., es geht hier zunächst um die Sicherstellung der Möglichkeiten und Rahmenbedingungen, unter denen gender Kompetenz funktionieren und letztendlich von den beteiligten Männern und Frauen in den Organisationen erworben werden kann.

4.2 Praktische Umsetzung auf nationaler Ebene

Im nationalen Zusammenhang hat sich im praktischen Umgang mit dem gender mainstreaming die sogenannte *3-R-Methode* herausgebildet, die für *Repräsentation, Ressourcen* und *Realisierung* steht und auf deren Basis jede politische (und sonstige) Maßnahme geprüft wird⁵⁵. Die 3-R-Methode ist in schwedischen Kommunen entwickelt worden und stellt eine Analyseme-

⁵³ Entscheidung des Rates v. 20.12.2000, ABl.EG L 17, S. 28.

⁵⁴ Entscheidung des Rates v. 20.12.2000, ABl.EG L 17, S. 29.

⁵⁵ Stiegler 2000, S. 15.

thode zur Verfügung⁵⁶, die ebenfalls dem praktischen Erwerb von gender Kompetenz dient und inzwischen in allen Mitgliedstaaten der EU genutzt wird.

In Bezug auf das Stichwort der *Repräsentation* wird zunächst gefragt, wie viele Frauen und Männer von einer Maßnahme, z.B. auf dem Arbeitsmarkt oder welche Einkommens- und Altersgruppen getrennt nach Männern und Frauen betroffen sind und wie viele Männer und Frauen an der Maßnahme mitwirken⁵⁷.

Die Frage nach den *Ressourcen* beschäftigt sich damit, wie die für die jeweilige Maßnahme vorhandenen Gelder, die aufgewendete Zeit und die genutzten Räume zwischen den Geschlechtern verteilt werden⁵⁸. Auch das eingesetzte Wissen beider Geschlechter stellt eine weitere Ressource dar, ohne die eine Maßnahme nicht funktionsfähig ist.

Realisierung ist als Ursachenforschung der festgestellten Repräsentation und Ressourcenverteilung unter den Geschlechtern zu verstehen, wobei es ebenfalls auf die Entwicklung von Veränderungsmöglichkeiten ankommt⁵⁹.

Beispiele: Über die 3-R-Methode konnte in schwedischen Kommunen festgestellt werden, dass die Sportförderung von Mädchen und Jungen sehr unterschiedlich ist und dass mehr finanzielle Mittel in die Förderung von gymnasialen Kursen fließen, die hauptsächlich von Jungen besucht werden⁶⁰ (Naturwissenschaften).

Die 3-R-Methode bietet damit eine nach Geschlechtern differenzierte Antwort auf die Frage, *wer* (Repräsentation) bekommt *was* (Ressourcen) *warum* (Realitäten).

Hierzu gehören nicht nur Feststellungen darüber, wie hoch etwa der Männer- und Frauenanteil in der jeweiligen Maßnahme, Behörde oder dem jeweiligen Projekt ist oder auf welchen Hierarchieebenen Männer und Frauen anzutreffen sind (= Repräsentation), sondern auch, wie Zeit, Geld, Wissen und Räume in der jeweiligen Institution verteilt und in Anspruch genommen werden. Verdeutlichen lässt sich dies u.a. an unterschiedlichen Gehältern,

⁵⁶ Stiegler 2000, S. 15.

⁵⁷ Stiegler 2000, S. 15.

⁵⁸ Stiegler 2000, S. 15.

⁵⁹ Stiegler 2000, S. 15.

⁶⁰ Stiegler 2000, S. 15.

Redezeiten von Männern und Frauen in Ausschüssen und Gremien, den unterschiedlichen Umfang von Subventionen für bestimmte Tätigkeiten oder den Räumlichkeiten, die Männern und Frauen in öffentlichen Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden, wie z.B. Sporthallen, Fußballfelder etc. (= Ressourcen). Repräsentation und Ressourcen bilden schließlich den Ausgangspunkt für die unter dem Stichwort der Realität anzustellende Ursachenforschung. Hier geht es um das Herausfinden der Gründe für die festgestellten Differenzierungen zwischen den Geschlechtern, insbesondere mit Blick auf die zugrunde liegenden Normen und Wertvorstellungen. Die Entwicklung von *Handlungsfeldern* bildet dabei den Abschluss der Analyse gemäß der 3-R-Methode.

4.3 Gender Kompetenz durch Gendertrainings

Gender mainstreaming ist nach dem Vorstehenden die Notwendigkeit, geschlechterdifferenzierte Sichtweisen und Sensibilitäten personell, strukturell und inhaltlich in Organisationen wie den Gewerkschaften, Verbänden, Parteien etc., Behörden, Unternehmen u.a. zu verankern. Das Ergebnis ist der Erwerb von gender Kompetenz nicht nur der Leitungsebene, sondern auch der mit der Umsetzung einzelner Projekte und Maßnahmen betrauten Personen und zwar Männern und Frauen gleichermaßen.

Gender Kompetenz ist die Fähigkeit, sich von strukturell- und sozialisationsbedingten Ansichten, Verhaltensweisen, Wertvorstellungen und Erwartungshaltungen lösen zu können, die die Benachteiligung von Frauen in Familie, Schule, Universität, Parteien, Verbänden, auf dem Arbeitsmarkt, in Entscheidungsprozessen usw. kontinuierlich reproduzieren. Der Erwerb von gender Kompetenz funktioniert dabei nur über eine Zusammenfassung der sowohl auf Gemeinschaftsebene entwickelten drei Aktionsbereiche der Sensibilisierung, Analyse und Bewertung sowie der Entwicklung von Handlungskompetenzen, die über die 3-R-Methode in der Praxis nachvollziehbar, transparent und überprüfbar gemacht werden.

Gendertraining stellt sich dabei als eine wichtige Grundlage für den Einstieg zum Erwerb von gender Kompetenz dar.

Stiegler⁶¹ hat den Ablauf eines Gendertrainings in sechs Punkten zusammengefasst:

⁶¹ Stiegler 2000, S. 14.

1. Vorstellungsrunde zum Gender-Thema,
2. Vortrag zum gender mainstreaming Konzept,
3. Bildung von Arbeitsgruppen zu dem Thema, welche Bedeutung der Geschlechteraspekt in der jeweiligen Arbeit der Teilnehmer/innen hat,
4. Ergebnisdarstellung und Diskussion,
5. Arbeitsgruppen und Entwicklung von Kontrollinstrumenten (Checklisten, Kriterien) zur Frage, wie gender Gesichtspunkte in die Arbeit integriert werden können,
6. Verabredungen und Arbeitsaufträge i.S.v. Selbstverpflichtungen und Projektkonzepten mit einer konkreten Zeit- und Ablaufplanung.

Gendertrainings sind im Rahmen von Fortbildungsangeboten für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen durchzuführen – ohne die Möglichkeit der Wahrnehmung einer entsprechenden Fort- bzw. Weiterbildung ist die Einführung und Durchsetzung des gender mainstreaming Konzeptes nicht denkbar⁶². Ängste der beteiligten Personen im Hinblick auf psychologische Manipulationen durch ein Gendertraining können vor allen Dingen deshalb entkräftet werden, weil es grundsätzlich um fachbezogene Arbeits- und Handlungsaufträge geht, die mit Analysemethoden verbunden werden⁶³.

4.4 Ergebnis

Es konnte gezeigt werden, dass gender mainstreaming Teil einer Doppelstrategie der Europäischen Gemeinschaft ist, bestehende Ungleichheiten von Frauen und Männern zu beseitigen und die tatsächliche Gleichberechtigung der Geschlechter durchzusetzen. Rechtliche Grundlagen sind nicht nur in Art. 3 Abs. 2 i.V.m. Art. 2 EGV zu finden, sondern auch in Art. 3 Abs. 2 GG. Vertragsziel- und Staatszielbestimmung entsprechen einander. Unabhängig von der rechtlichen Basis ist mit dem gender mainstreaming ein Prozess in Gang gesetzt worden, der des Erwerbs von gender Kompetenz aller beteiligten Personen bedarf. Die Europäische Gemeinschaft hat mit ihrem 5. Aktionsprogramm für eine Strategie der Gemeinschaft zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern für den Zeitraum 2001 – 2005 die Rahmenbedingungen geschaffen, die gender Kompetenz erst ermöglichen.

⁶² Vgl. auch Stiegler 2000, S. 13f.

⁶³ Stiegler 2000, S. 14.

Auf nationaler Ebene ist in diesem Zusammenhang die Anwendung der 3-R-Analysemethode sowie die Teilnahme an Gendertrainings im Zuge von Fort- und Weiterbildungen geboten, um gender Kompetenz entwickeln und ausbauen zu können. Im Vordergrund steht hier die Sensibilisierung und Aufmerksamkeit für geschlechtsspezifische Unterschiede von Frauen und Männern, die dann in eine persönliche Veränderung von Verhaltensmustern, in Entscheidungen etc. einfließen können. Dafür bedarf es konkreter sachlicher Arbeitsaufträge an die Beteiligten durch die Organisationen, Behörden und Unternehmen, die sich dem gender mainstreaming verpflichtet haben.

Festgehalten werden muss aber, dass gender mainstreaming als Prozess erst am Anfang steht – Frauenförderung durch die herkömmlichen Frauenförderungsinstrumente darf durch gender mainstreaming nicht ersetzt werden, denn erst die Doppelstrategie Frauenförderung *und* gender mainstreaming verspricht der faktischen Gleichberechtigung von Frauen und Männern in Zukunft zum Durchbruch zu verhelfen.

Literatur

- Bergmann, J. (1998): Der Amsterdamer Vertrag vom 2. Oktober 1997, Eine Kommentierung der Neuerungen des EU- und EG-Vertrages, in: Bergmann, J./Lenz, C. (Hrsg.), Kommentar zum EU-/EG-Vertrag, Köln.
- Deutscher Juristinnenbund e.V. (Hrsg.) (1997): Dokumentation vom 32. Kongress in Augsburg vom 11.-13.09.1997, Baden-Baden.
- Europäisches Parlament, Generaldirektion Wissenschaft (Hrsg.) (1998): Die Rechte der Frau und der Vertrag von Amsterdam, in: Reihe Rechte der Frau, Femm 104 DE, Luxemburg.
- Flynn, P. (1998): „Mainstreaming“ – eine grundlegend neue Angehensweise der Chancengleichheit im Rahmen der künftigen Strukturfonds, in: info Frauen Europas März – April 1998, Nr. 78, Brüssel, S. 1.
- Hesse, K. (1999): Grundzüge des Verfassungsrechts der BRD, Neudruck der 20. Aufl. Heidelberg.

- König, D. (1995): Die Grundgesetzänderung in Art. 3 Abs. 2 GG – ein Fortschritt auf dem Weg zur tatsächlichen Gleichberechtigung?, in: Die Öffentliche Verwaltung, S. 837-840.
- Kuppe, G./Körner, K. (2000): Gender-Mainstreaming, Ein Beitrag zum Change Management in Politik und Verwaltung, in: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.), Frauen und Männer im Management, Diversity in Diskurs und Praxis, 1. Aufl. Wiesbaden, S. 93-119.
- Merten, D. (1993): Über Staatsziele, in: Die Öffentliche Verwaltung, S. 368-371.
- Sacksofsky, U. (1996): Das Grundrecht auf Gleichberechtigung, 2. Aufl. Baden-Baden.
- Schmidt am Busch, B. (1999): Der Vertrag von Amsterdam im Hinblick auf die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern, in: Informelles Treffen der für die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern zuständigen Ministerinnen und Minister am 14. und 15.06.1999, Berlin.
- Schumann, J. (1997): Faktische Gleichberechtigung – Die Grundgesetzweiterung des Art. 3 II S. 2, Frankfurt a.M.
- Schweitzer, M./Hummer, W. (1996): Europarecht, 5. Aufl. Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Stiegler, B. (2000): Wie Gender in den Mainstream kommt, Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming, herausgegeben vom: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeits- und Sozialpolitik, Bonn.
- Stiegler, B. (2003): Gender Mainstreaming – Postmoderner Schmusekurs oder geschlechterpolitische Chance?, herausgegeben vom: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit- und Sozialpolitik, Bonn.
- Ukrow, J. (2002): Kommentierung der Art. 2 und 3 EGV, in: Callies, C./Ruffert, M. (Hrsg.), Kommentar zu EU-Vertrag und EG-Vertrag, 2. Aufl. Neuwied und Kriftel.
- Weg, M. (2001): Gender Mainstreaming als gleichstellungsfördernde Politikmethode, zu beziehen über: Hans-Böckler-Stiftung, Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf.

- Ziegler, A. (2001): Europäische Beschäftigungsstrategie und Gender Mainstreaming – Neue Impulse für die Frauenförderung in Sicht?, in: WSI-Mitteilungen, 54. Jg., Nr. 5, S. 337-343.
- Zuleeg, M. (2003): Kommentierung des Art. 2 EGV, in: Von der Groeben, H./Schwarze, J. (Hrsg.), Kommentar zum EU-/EG-Vertrag, Band 1, 6. Aufl. Baden-Baden.

Verena Kehl

Wie bekommen wir bessere Lehrer? – Gedanken zur Notwendigkeit einer Qualifizierungsmaß- nahme für Ausbildungslehrer an berufsbildenden Schulen

1 Einführung

Gegenwärtig wird die Frage nach der Zukunft der Ausbildungsgänge für Lehrer/innen an berufsbildenden Schulen – nicht nur im Sog der Ergebnisse der internationalen Vergleichsstudien PISA und TIMSS – verstärkt und zuweilen auch kontrovers diskutiert. Aufgrund der Resultate der deutschen Schüler im internationalen Vergleich werden die Unterrichtsqualität, das Wissen und die Kompetenz der Lehrer in Frage gestellt. In der beruflichen Bildung sind es neben den Schülern und Eltern die Betriebe, die Verbesserungen fordern oder gar durch Einrichtungen eigener Ausbildungsakademien Zweifel an der Effizienz der berufschulischen Ausbildung zeigen.¹

Derzeit wird auf unterschiedlichen Wegen versucht, auf festgestellte Probleme und Defizite von Lehrerbildung zu reagieren. Zahlreiche Reformvorschläge und Gutachten zur Lehrerbildung liegen bereits vor.² Aber auch zahlreiche Kongresse zu diesem Thema und Veröffentlichungen belegen die Aktualität dieser Frage.³

Die Zukunftsfähigkeit der Lehrerbildung wird dabei überwiegend unter den Schlagworten „Professionalisierung“ und „Theorie-Praxis-Bezug“ diskutiert. Ein Theorie-Praxis-Problem entsteht beispielsweise durch die unzureichende Verzahnung von Fachwissenschaft, Fachdidaktik und Erziehungswissen-

¹ Vgl. Grundmann 2003, S. 45ff.

² Empfehlungen der durch den Wissenschaftsrat eingesetzten Arbeitsgruppe zur „Künftigen Struktur der Lehrerbildung“ (2001), das Gutachten der von der Kultusministerkonferenz beauftragten „Gemischten Kommission“ (2001), der Abschlussbericht der „Hamburger Kommission“ zur Reform der Lehrerbildung (2001) sowie die Vorschläge der „Kommission zur Neuordnung der Lehrerausbildung an Hessischen Hochschulen“ (1997).

³ Vgl. z.B. Hinz, Kiper & Mischke 2002; Czycholl & Rebmann 2003.

schaft während der universitären Phase. Zudem führt die mangelnde Kooperation zwischen den Institutionen der Phasen der Lehrerbildung zu einer Entkopplung fachwissenschaftlicher und pädagogischer Ausbildungsanteile.⁴

Gekoppelt an den Theorie-Praxis-Bezug ist ebenfalls die Debatte um die Professionalisierung der Lehrerausbildung. Professionalisierung umfasst dabei vorzugsweise drei Bereiche:⁵

- „die inhaltliche und methodische Gestaltung der kaufmännischen Aus- und Weiterbildung sowie ihre Positionierung im bildungsorganisatorischen und bildungspolitischen Umfeld“,
- „die eigenständige wirtschaftspädagogische Forschung, die in einer interdisziplinären Beziehung insbesondere zur Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, zur Erziehungswissenschaft, zur Psychologie und Soziologie sowie zur Wirtschaftsinformatik verankert ist“,
- „die Aus- und Weiterbildung der Diplom-Handelslehrer unter dem Aspekt einer fachwissenschaftlich fundierten und wirtschaftspädagogisch profilierten Zielsetzung“.

Gerade der zuletzt genannte Aspekt, nämlich dass der Lehrer zugleich versierter Fachmann *und* fundierter Pädagoge sein soll, wird durch das Theorie-Praxis-Problem, durch die Entkopplung von fachwissenschaftlichen und pädagogischen Ausbildungsanteilen erschwert.⁶ „Seine Tätigkeit erfordert den Fachmann, wenn es gilt, sich einen Überblick über das Lehrgebiet und die darin vertretenen Lehrmeinungen zu verschaffen, Lehrinhalte auszuwählen, zu systematisieren und unter fachwissenschaftlichen Gesichtspunkten zu prüfen“⁷. Seine pädagogischen Aufgaben sind ebenso vielfältig. Er muss erziehen, unterrichten, beurteilen, innovieren und an der Schulentwicklung mitwirken. Er muss aber auch Eltern, Schüler, Berufsberater sowie Ausbilder beraten.⁸ Auch die Seite des Lehrens zeigt sich äußerst komplex: Die Aufgabe besteht nicht nur im Vermitteln von Kenntnissen und Fertigkeiten, sondern umfasst ebenfalls das Transparentmachen von Zusammenhängen sowie die Förderung von Verständnis und Problembewusstsein bei den Lernenden.

⁴ Vgl. Czycholl 2000, S. 302.

⁵ Tramm, Sembill, Klauser & John 1999, S. XI.

⁶ Vgl. Czycholl 2000, S. 302.

⁷ Rebmann, Tenfelde & Uhe 1998, S. 183.

⁸ Vgl. Deutscher Bildungsrat 1970, S. 217ff.

Die Professionalisierung der Lehrerausbildung orientiert sich dabei am Polyvalenzgedanken. „Polyvalenz scheint aus Gründen der beruflichen Flexibilität sinnvoll, um einerseits den Wechsel zwischen verschiedenen Berufen oder Einsatzfeldern zu ermöglichen; sie ist aber andererseits auch in dem Sinne funktional, als sie es ermöglicht, den sich dynamisch verändernden Anforderungen innerhalb eines bestimmten Praxisfeldes gerecht zu werden. Von daher ist Polyvalenz der Qualifikation ein unumgängliches Element eines dynamisch geformten Verständnisses von Bedarf oder Profession!“⁹

Die Frage nach der inhaltlichen Reform der Lehrerbildung wird zunehmend von der Auseinandersetzung um die Internationalisierung der Lehramtsstudienabschlüsse verdrängt. Bei dieser Diskussion geht es nicht nur um die Frage, ob die traditionelle Form des Staatsexamens als Abschluss des Lehramtsstudiums durch die Einführung von angelsächsischen Abschlüssen (Bachelor oder Master) ersetzt werden soll. Es geht auch um die Verkürzung der Studienzeiten und damit um die Frage, ob Lehrer nach drei oder nach fünf Jahren einen berufsqualifizierenden Abschluss erwerben.¹⁰ Mit der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengänge soll neben der internationalen Kompatibilität eine Stufung, Strukturierung und Straffung des Studiums erreicht werden.

Die hier genannten Gutachten und Empfehlungen stellen einen erheblichen Reformbedarf innerhalb der ersten Phase sowie auch hinsichtlich der Koordination zwischen den Phasen fest. Bestehende Reformansätze in der Lehrerbildung betreffen jedoch fast ausschließlich die erste Phase der Lehrerausbildung an der Universität. Für eine effektivere und professionellere Lehrerbildung sind folglich Reformen in allen drei Phasen notwendig. Dies betrifft auch den Vorbereitungsdienst als zweite Phase der Lehrerausbildung.

Terhart bezeichnet das Referendariat als einen vergessenen bzw. vernachlässigten Teil der Lehrerbildung.¹¹ Dabei stellt gerade der Vorbereitungsdienst eine bekanntermaßen besonders prägende Phase der Lehrerausbildung dar. Auch werden bis heute immer wieder Mängel in der Ausbildung der zweiten Phase aufgezeigt. Fischer stellte bereits vor 30 Jahren fest, dass die Tätigkeit der Ausbilder in der zweiten Phase im Wesentlichen nebenamtlich bleibt und die Ausbildung der Referendare durch die vorrangige Deckung des aktuellen

⁹ Tramm 2001, S. 7.

¹⁰ Vgl. Günther-Arndt 2002, S. 243ff.

¹¹ Vgl. Terhart 2000, S. 17.

Unterrichtsbedarfs entscheidend beeinträchtigt ist.¹² An dieser Situation hat sich bis heute sicher einiges geändert. So gibt es zahlreiche Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsangebote für Seminarleiter und Fachleiter.

Unverändert ist diese Situation hingegen für diejenigen Lehrenden, die Studienreferendare während der praktischen Ausbildung an den Schulen betreuen. Diese Gruppe von so genannten Ausbildungslehrern scheint nach wie vor eher stiefmütterlich behandelt zu werden. Dies zeigt sich an zwei Aspekten: Es gibt nur vereinzelt Hinweise auf angebotene Vorbereitungsmaßnahmen auf ihre Betreuungs- und Anleitungstätigkeit. Auch gibt es kaum empirische Studien, die sich mit Ausbildungslehrern und Ausbildungslehrerinnen an berufsbildenden Schulen beschäftigen. Diese Defizite wirken umso schwerer, als man den Ausbildungslehrern großen Einfluss auf die Referendare und deren Ausbildung in der zweiten Phase unterstellt.¹³ In Amerika wurde dieser Schwachpunkt der Lehrerausbildung von der Unterrichtsforschung schon längst erkannt:

„A fourth convention to be surmounted by most schools of education is the common practice of assigning student teachers to classroom teachers in schools selected somewhat casually for this purpose. [...] Surely such a practice assures perpetuation of the very things we want teacher education programs to change. The success of professional preparation, it seems to me, depends on the degree to which programs are able to separate beginners from the primitive or outworn techniques of their predecessors“ (Goodlad 1983, S. 316).

Diesem Defizit kann dadurch begegnet werden, indem eine Ist-Situation erstellt, daraus folgend der Bedarf ermittelt und schließlich qualifiziert wird. Eine Beschreibung der momentanen Situation von Ausbildungslehrern wird im folgenden Kapitel kurz dargestellt.¹⁴

¹² Vgl. Fischer 1974, S. 702.

¹³ Vgl. URL: <http://www.rwth-aachen.de/lfed/Ww/besslehr.html> [Stand: 28.02.03].

¹⁴ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Lehrkräfte die an der Ausbildung der Studienreferendare an den beruflichen Schulen beteiligt sind in den landesspezifischen Rechtsverordnungen unterschiedlich bezeichnet werden. In vielen Bundesländern nennt man diese Lehrer Mentoren, sie werden jedoch auch als Fachlehrkräfte, Fachbetreuer, Ausbildungslehrkraft und Betreuungslehrer betitelt. Zur Vermeidung von Verständnisschwierigkeiten wird im Folgenden nur die Bezeichnung des Ausbildungslehrers verwendet.

2 Der Vorbereitungsdienst und seine Ausbildungslehrer

2.1 Rechtliche Situation von Ausbildungslehrern

Inhalte, Ziele und Organisation des Vorbereitungsdienstes für das Lehramt an berufsbildenden Schulen sind auf Landesebene durch Gesetze und Rechtsverordnungen geregelt. Die Ausbildungs- und Prüfungsverordnung der einzelnen Bundesländer bilden folglich die Rechtsgrundlage für die Ausbildungssituation von Ausbildungslehrern. Im Folgenden werden die wichtigsten Inhalte zu Ausbildungslehrern kurz erläutert.

2.1.1 Wahl der Ausbildungslehrer

Gemäß den jeweils geltenden Bestimmungen wird die *Auswahl* der Ausbildungslehrer in den meisten Bundesländern vom Schulleiter im Einvernehmen mit dem Studienseminarleiter bzw. in Schleswig-Holstein im Einvernehmen mit dem Institut für Qualitätsentwicklung (IQSH) getroffen. Auch die Regierung ist in einigen Fällen an der Auswahl beteiligt (Bayern, Saarland). Der Lehramtsanwärter selbst ist laut Rechtsverordnung nur in Brandenburg und Hessen an der Auswahl seiner Ausbildungslehrkraft beteiligt. Im Benehmen mit dem Referendar bzw. auf Vorschlag des Referendars und im Zusammenwirken mit der Seminarleitung bestimmt der Schulleiter der Ausbildungsschule die Ausbildungslehrkraft.

Voraussetzungen und Kriterien für Auswahl zum Ausbildungslehrer sind ausschließlich in den Verordnungen der Länder Baden-Württemberg, Berlin, Sachsen und Schleswig-Holstein finden. In Berlin ist für die Bestellung zum Ausbildungslehrer eine mindestens dreijährige Tätigkeit im Schuldienst gesetzlich verpflichtend. In Baden-Württemberg und Sachsen sind vom Schulleiter entsprechend befähigte Lehrer als Ausbildungslehrer auszuwählen, während in Schleswig-Holstein eine Lehrbefähigung für das Ausbildungsfach sowie hinreichende unterrichtliche und erzieherische Erfahrung vorliegen muss.

Die verbleibenden Bundesländer setzen keine besonderen Fähigkeiten, Kenntnisse oder Erfahrungen voraus. In den Durchführungsbestimmungen von Niedersachsen heißt es in § 7, dass jede Lehrkraft verpflichtet ist an der Lehrerausbildung mitzuwirken. In § 9 Abs. 3 Nr. 9 wird nochmals ausdrücklich darauf verwiesen, dass „jede Lehrkraft, die ein Fach unterrichtet, in dem ausgebildet wird“, als Fachlehrkraft beauftragt werden kann.

2.1.2 Aufgaben des Ausbildungslehrers

Die Hauptaufgabe der Ausbildungslehrer liegt in der Durchführung des *Ausbildungsunterrichts*. Dieser beträgt je nach Bundesland und Ausbildungsphase acht bis sechzehn Stunden pro Woche. Die Aufteilung des Ausbildungsunterrichts richtet sich nach der Ausbildungsphase und dem Ausbildungsstand des Referendars. Zu Beginn der Ausbildung an der Schule führt er gezielte Hospitationen¹⁵ durch und übernimmt dann zunehmend Unterricht unter Anleitung des Ausbildungslehrers.

Die Übernahme von selbständigen und eigenverantwortlichen Unterricht durch den Referendar ist je nach Bundesland von der Ausbildungsphase oder dem Einverständnis des Schulleiters abhängig. In Bremen übernimmt der Referendar beispielsweise nach den ersten beiden Ausbildungsmonaten zunehmend selbst geplanten und durchgeführten Unterricht. In Sachsen und Baden-Württemberg stellt der Schulleiter erst gegen Ende des ersten Ausbildungsjahres fest, ob dem Referendar selbständiger Unterricht übertragen werden kann. Eine vorherige Stellungnahme der Ausbildungslehrkraft ist dort nicht verbindlich.

Obwohl der Ausbildungsunterricht den Schwerpunkt der unterrichtspraktischen Ausbildung und damit der Ausbildungstätigkeit des Ausbildungslehrers darstellt beschränken sich die gesetzlichen Regelungen vieler Bundesländer auf den Umfang und die Gliederung des Unterrichts. Beschreibungen bezüglich *Organisation und Durchführung* fehlen hingegen in der Mehrzahl der Verordnungen.

Detaillierte Aufgaben von Ausbildungslehrern im Ausbildungsunterricht sind z. B. in der „Ausbildungsverordnung für Lehramter im Land Sachsen-Anhalt“ zu finden. Sie gestalten sich wie folgt:

- den Referendar hospitieren lassen
- Unterricht mit ständiger oder gelegentlicher Betreuung durchführen
- den Referendar in die besonderen Bedingungen des jeweiligen Unterrichts einführen
- den Referendar mit den Aufgaben des Klassenlehrers vertraut machen

¹⁵ In Rheinland-Pfalz sind Hospitationen auch in außerschulischen beruflichen Bildungseinrichtungen möglich.

- Beratung des Referendars in besonderen pädagogischen Situationen im Ausbildungsunterricht
- Teilnahme an besonderen Unterrichtsbesuchen
- Beratung des Referendars bei der Auswahl des Unterrichtsgegenstandes für den besonderen Unterrichtsbesuch

In der *Beratung* liegt eine besondere Aufgabe des Ausbildungsunterrichts. Sofern in den Ausbildungsverordnungen eine Beratungstätigkeit vorgesehen ist, wird diese häufig nicht näher beschrieben. Zumeist beschränken sich die Angaben auf folgende Formulierungen: „fachliche Beratung und Betreuung des Studienreferendars“¹⁶, „begleitet und berät den Referendar bei seiner Ausbildung in der Schule in enger Zusammenarbeit mit dem Schulleiter“¹⁷.

In § 50 Abs. 2 der Ausbildungsverordnung des Saarlandes werden hingegen detailliertere Formen der Beratung sowie deren Umfang und Inhalte ersichtlich:

„Der Fachbetreuer berät den Referendar in Fragen des Schullebens und des Unterrichts. Im Rahmen einer wöchentlichen Arbeitsgemeinschaft führt der Fachbetreuer insbesondere in die Unterrichtsarbeit und die Aufgaben der Klassenführung ein, berät bei der Vorbereitung der Lehrübungen und des eigenverantwortlichen Unterrichts, überprüft die schriftlichen Vorbereitungen des Studienreferendars, erörtert mit ihm den erteilten Unterricht und macht ihn mit den Unterrichtsmitteln sowie spezifischen Belangen der Verwaltung und Organisation der Ausbildungsschule vertraut“.

Auch in Bayern wird der Beratungsaufgabe größere Beachtung geschenkt.

Neben der Beratungsfunktion hat ein Ausbildungslehrer zudem in vielen Bundesländern eine *Beurteilungsfunktion* inne. Zu beurteilen sind u. a.

- Planung, Durchführung und Gestaltung des Unterrichts
- fachliche Kenntnisse und Leistungen
- erzieherische Fähigkeiten
- Beteiligung an der Gestaltung der Schule

¹⁶ AprObSchhD § 13 Abs. 1.

¹⁷ LehVDVO M-V § 10 Abs. 3.

- Zusammenarbeit mit Kollegen und den an der Arbeit der Schule beteiligten außerschulischen Einrichtungen und Institutionen
- dienstliches Verhalten, insbesondere Wahrnehmung dienstlicher Aufgaben und Beachtung von Konferenzbeschlüssen

In Baden-Württemberg, Niedersachsen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen wird eine Beurteilung durch den Leiter der Ausbildungsschule erstellt, eine Mitwirkung der Ausbildungslehrer ist nach diesen Verordnungen nicht vorgesehen. In Berlin, Bremen, Hessen, Rheinland-Pfalz und im Saarland erstellen die Schulleiter unter Mitwirkung der Ausbildungslehrer eine Beurteilung über die Tätigkeiten und die Bewährung des Referendars in der Ausbildungsschule. In Bayern schreibt der Seminarleiter gegen Ende des Vorbereitungsdienstes ein Gutachten zu Unterrichtskompetenz, erzieherische Kompetenz und Handlungs- und Sachkompetenz des Studienreferendars. Die Gutachten werden auf Grund von Vorschlägen der zuständigen Seminarlehrer und unter Berücksichtigung der Bewertung der Leiter der Einsatzschulen und der Ausbildungslehrer erstellt. In Hamburg umfassen die Berichte der Ausbildungsschule Stellungnahmen des Ausbildungslehrers und des Schulleiters. Gleiches gilt ebenfalls für Mecklenburg-Vorpommern sowie Nordrhein-Westfalen.

Im Rahmen der *Zweiten Staatsprüfung* können Ausbildungslehrer zudem zusätzliche Aufgaben zu erfüllen. Auch hier gilt, dass die Beteiligung der Ausbildungslehrer an den Prüfungen unterschiedlich geregelt. Je nach Bundesland ist der Ausbildungslehrer Zuhörer, Berater des Prüflings, Berater der Prüfer, Gutachter der schriftlichen Hausarbeit oder Mitglied in einem Prüfungsausschuss.

In Berlin, Bremen und Sachsen haben die Ausbildungslehrer keine Aufgaben im Zusammenhang mit der *Zweiten Staatsprüfung*. In Baden-Württemberg können sie bei dienstlichem Interesse den Prüfungen beiwohnen, an den Prüfungen selbst sind sie ebenfalls nicht beteiligt.

In Thüringen besteht die einzige Aufgabe der Ausbildungslehrkraft darin, im Benehmen mit dem Fachleiter das Thema des Prüfungsunterrichts festzulegen.

Die Ausbildungslehrer in Nordrhein-Westfalen haben wiederum nur beratende Funktion bei der Auswahl des Themas der Hausarbeit und des Prüfungsunterrichts.

In Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt ist eine Teilnahme des Ausbildungslehrers an den Beratungen nach der Lehrprobe vorgesehen. Seine Aufgabe liegt darin über den Leistungsstand und die Mitarbeit der Schüler zu informieren und auf besondere Umstände, die den Ablauf der Lehrprobe beeinflussen, hinzuweisen. Dies verschafft dem Prüfungsausschuss die Möglichkeit, den im Prüfungsunterricht gezeigten Leistungsstand der Lerngruppe in den Gesamtzusammenhang des bisher erteilten Unterrichts einzuordnen. An der Notenfestsetzung ist der Ausbildungslehrer nicht beteiligt.

In Rheinland-Pfalz ist die Ausbildungslehrkraft in der Regel Zweitgutachter der Hausarbeit. Bezüglich des Prüfungsunterrichts ist er an der Auswahl des Unterrichtsthemas und an der Nachbesprechung beteiligt. Bei der Beratung über das Ergebnis nimmt der Mentor mit beratender Stimme teil.

In Brandenburg und Hamburg gehört der Ausbildungslehrer dem Prüfungsausschuss für die jeweilige Unterrichtsprobe an. Außerdem sind sie an der Auswahl der Klasse und des Themas der Unterrichtsprobe beteiligt. Im Anschluss an den Prüfungsunterricht hat er sich zum Leistungsstand der Klasse und zu besonderen Umständen, die bestimmenden Einfluss auf den Ablauf der Stunde hatten, zu äußern. Als Mitglied des Prüfungsausschusses nimmt er an der Bewertung der Unterrichtsprobe teil. An den weiteren Prüfungen der Zweiten Staatsprüfung, der mündlichen Prüfung und der schriftlichen Hausarbeit ist die Ausbildungslehrkraft nicht beteiligt.

In Hessen benennt der Referendar für den Prüfungsausschuss eine Lehrkraft seines Vertrauens; dieses Prüfungsmitglied sollte nach Möglichkeit ein Mentor mit Erfahrung im gemeinsamen Unterricht sein. Der Ausbildungslehrer kann darüber hinaus als Prüfer an der mündlichen Prüfung des Referendars teilnehmen. Auch bei der Themenauswahl der schriftlichen Hausarbeit steht er dem Lehramtsanwärter beratend zur Seite; in begründeten Fällen ist zudem ein Gutachten zur Hausarbeit zu erstellen.

Der Ausbildungslehrer im Saarland gehört dem Prüfungsausschuss im Rahmen der Prüfungslehrproben an. Die Themen der Lehrproben werden vom Fachleiter auf Vorschlag der zuständigen Ausbildungslehrkraft bestimmt. Bei der Themenauswahl der Hausarbeit kann ihn der Studienreferendar zudem beratend hinzuziehen, auch Begutachtung und Benotung dieser fallen in seinen Aufgabenbereich.

Nach der Lehramtsprüfungsordnung von Bayern können Lehrpersonen, die mit der Ausbildung der Studienreferendare befasst sind, als Prüfer bestimmt werden. Hierzu zählt auch der Ausbildungslehrer. Nach § 7 Abs. 3 werden die Prüfer „nach Maßgabe der Entscheidungen der zuständigen Stellen mit dem Entwerfen von Prüfungsaufgaben, der Aufsicht in den Prüfungen und der Bewertung der Klausur und der schriftlichen Hausarbeit sowie mit der Abnahme und Bewertung der mündlichen Prüfungen und der Lehrproben beauftragt“.

Am umfangreichsten sind die Mentoren in Schleswig-Holstein an der Zweiten Staatsprüfung beteiligt. Sie beraten den Prüfling bei der Themenauswahl der Hausarbeit, treffen mit ihm Absprachen über die Auswahl der Klassen und Themen der Prüfungslehrproben und sind darüber hinaus als Mitglied des Prüfungsausschusses an den Prüfungslehrproben und mündlichen Prüfungen als Prüfer beteiligt. Im Zuge der Reform der Lehrerbildung in Schleswig-Holstein ist vorgesehen, dass diese Prüfungsaufgaben eingeschränkt werden, um somit die Beratung und die Beurteilung des Referendars stärker zu trennen (vgl. IQSH 2003, S. 14).

Neben dem Ausbildungsunterricht, der Beratung und Beurteilung des Referendars und den Aufgaben im Zusammenhang mit der Zweiten Staatsprüfung werden aus einigen Ausbildungsverordnungen der Länder weitere Aufgaben des Ausbildungslehrers ersichtlich. Zu diesen zählen u. a. die Einführung in die Wahrnehmung der Pausenaufsicht (Bremen) und in Verwaltungsaufgaben sowie das „Vertrautmachen“ mit den Schuleinrichtungen (Bayern).

2.2 Aktuelle Probleme der Ist-Situation

Obwohl die Auswahl von Ausbildungslehrer durch die vorliegenden Rechtsverordnungen gesetzlich geregelt ist, weicht die Praxis oftmals davon ab. Befragungen haben ergeben, dass z. B. die Wahl eines Ausbildungslehrers nicht selten bei den Referendaren selbst liegt. Schulleiter haben vielfach keine genauen Informationen über Anzahl und Personen der an ihrer Schule tätigen Ausbilder, da diese erfahrungsgemäß häufig wechseln.

Ist der Lehramtsanwärter bei der Wahl eines Betreuers auf sich allein gestellt, ist diese Situation nicht unproblematisch. Zum einen sind ihm die Schule sowie die dort tätigen Lehrkräfte unbekannt, so dass die Auswahl eines Ausbilders eher zufällig zustande kommt. Zum anderen hegen nicht wenige Lehrer eine Abneigung gegen die Ausbildungsaufgabe. Dies liegt teils

an einem gewissen Desinteresse an der Referendarsausbildung und den damit verbundenen Zusatzaufgaben, aber auch an Bedenken, dieser umfangreichen Aufgabe und damit dem Referendar nicht gerecht zu werden.

Nicht nur die alleinige Wahl des Betreuers durch den Referendar, sondern auch die Zuteilung durch die Schulleitung kann bedenklich sein, vor allem dann, wenn die Zuteilung ohne vorherige Absprache mit dem Ausbildungslehrer vorgenommen wird.

Eine weitere Schwierigkeit in der Betreuung von Lehramtsanwärtern liegt in den in den Verordnungen wenig expliziten Ausformulierungen der Aufgabengebiete. Zwar erfolgt nur selten eine Abweichung von den Rahmenvorgaben, jedoch gestaltet sich die Ausgestaltung oftmals problematisch. Probleme treten im Besonderen in der Durchführung des Ausbildungsunterrichts auf. Zwar liegen teilweise detaillierte Angaben zu einzelnen Inhalten des Aufgabengebietes vor, doch beispielsweise ist vielen Ausbildungslehrern nicht hinreichend deutlich, was eine gute Hospitation oder aber eine Beratung in besonderen pädagogischen Situationen ausmacht. Die Verordnungen leisten diesbezüglich keine Hilfestellung.

Ein hier anknüpfender Konflikt besteht in der Betreuung der Unterrichtsvorbereitung der Referendare. Einerseits sollte der Ausbildungslehrer seinen Referendar optimal auf die „tägliche Praxis“ vorbereiten und ihn mit einer effizienten Vorbereitung vertraut machen, andererseits sind da die „Schaustunden“ im Rahmen der Unterrichtsbesuche, welche mit dem realen Lehreralltag oftmals nichts mehr zu tun haben. Im Rahmen dieser Lehrproben stellt zudem die Ausgestaltung des Unterrichtsentwurfs ein großes Problem dar. Je nachdem, welcher Fach- bzw. Seminarlehrer einen Besuch abstattet, gelten unterschiedliche Regelungen bezüglich Struktur, Form und Inhalt der schriftlichen Ausarbeitung. Folglich ist es dem Ausbildungslehrer oftmals nicht möglich kompetente Unterstützung zu leisten, zumal wenn kein Kontakt zum Studienseminar besteht. Hilfestellungen seitens des Ausbildungs- bzw. Studienseminars wird nur in seltenen Fällen geleistet. Die Kommunikations- sowie Kooperationsbeziehungen zwischen Seminar und Schule scheinen generell nicht besonders ausgebaut zu sein; nicht selten würde die Behauptung zutreffen „die eine Hand weiß nicht, was die andere tut“.

Nicht genügend zur Verfügung stehende Zeit bildet laut vieler Ausbildungslehrer das Hauptproblem im Rahmen der schulischen Referendarsausbil-

dung.¹⁸ Die ausführliche Vorbereitung des geplanten Unterrichts und vor allem die gründliche, zeitnahe Nachbesprechung sind im Schulalltag vielfach nicht leistbar. Bei bis zu 27 Wochenstunden, mehreren Klassenlehrerämtern, Tutorenämtern sowie weiteren ehrenamtlichen Veranstaltungen ist eine dem Lehramtsanwärter gerecht werdende Betreuung nicht zu leisten.

2.3 Konsequenzen der Ist-Situation

Obwohl die in den einzelnen Bundesländern vorliegenden Verordnungen einen gewissen Rahmen für die Betreuungsfunktion von Ausbildungslehrern abstecken, ist dieser bisweilen zu offen bzw. zu wenig detailliert. Ausbildungslehrer können folglich nur bedingt Hilfestellung seitens gesetzlicher Rahmenbedingungen erwarten. Die Ausbildung in der zweiten Phase wird jedoch von mehreren Organen vorgenommen: Studien- bzw. Ausbildungsseminar sowie Ausbildungsschule. Daraus lässt sich schließen, dass bereits bestehende Kooperations- und Kommunikationswege ausgeweitet werden müssen. Denkbar wäre z. B., eine Abstimmung bezüglich Form und Inhalt schriftlicher Unterrichtsentwürfe; auch eine beiderseitige Auseinandersetzung mit Beurteilungskriterien würde die Diskrepanz zwischen Seminar und Schule deutlich verringern. Weiterhin wäre es wünschenswert einen regelmäßigen Kontakt zwischen Ausbildungslehrern und Seminar zu etablieren, so dass auftretende Probleme gemeinsam gelöst und Antworten zu Fragen gemeinsam gefunden werden können. Eine Zusammenarbeit zwischen Seminar und Schule bzw. Ausbildungslehrer sollte auch hinsichtlich der Seminarinhalte bestehen. Ein Einbezug der behandelten Themen in den Schulalltag wäre gewährleistet und somit der Transfer von Theorie zur Praxis verdeutlicht.

Das von vielen Ausbildungslehrern angeführte zeitliche Problem erfolgt nicht unter dem Aspekt des „Herausschindens von Freistunden“; eine alles umfassende Fürsorge verlangt einfach mehr als die bisher für die Betreuung investierten 3-4 Wochenstunden. Um eine angemessene Betreuung zu leisten wäre es folglich sinnvoll, den Ausbildungslehrern Zeit im Rahmen von Stundenreduzierungen zuzugestehen. Entsprechend muss jedoch auch gewährleistet sein, dass die Stunden zur Besprechung mit dem Referendar und nicht als „Freistunden“ genutzt werden.

¹⁸ Vgl. Klier 1986, S. 164.

Eine weitere Konsequenz sollte darin bestehen, Ausbildungslehrer besser auf die zu leistende Ausbildungsaufgabe vorzubereiten. Mit einer Liste von Beurteilungskriterien sowie einer Vorlage für einen formal richtigen Unterrichtsablauf ist es nicht getan. Ihre Ausbildungsfunktion impliziert eine Form der Personalführung, auf die sie in ihrer eigenen Lehrerausbildung nicht vorbereitet wurden. Trotzdem sind sie im Rahmen der Referendarsausbildung aufgefordert eine individuell ausgerichtete und systematische Personalentwicklung anzubieten. Ihre Aufgaben in diesem Zusammenhang betreffen u.a. folgenden Bereiche (vgl. BDA 2003):

- Entwicklung des individuellen und professionellen Selbstverständnisses
- Anleitung bei der Entfaltung der Kompetenz als pädagogische Führungskraft
- Anleitung zur Diagnostik von Schülerkompetenzen
- Förderung des Verständnisses der Eltern-Lehrer-Kooperation als Bestandteil des Bildungserfolgs
- Anleitung zur Mitwirkungen der Schulentwicklung

Geeignete Modelle zur Unterstützung dieser Aufgabe liegen z. B. in den Bereichen des Coachings, der Supervision und des Mentoring.

Für eine professionelle Lehrerausbildung in der zweiten Phase ist also ein entsprechendes Qualifizierungsangebot unumgänglich. Einige Bundesländer haben diese Notwendigkeit bereits erkannt: Arbeitsgruppen werden gebildet und Forderungen an eine sinnvolle Ausbildung werden laut.

3 Bestehende Qualifizierungsmaßnahmen für Ausbildungslehrer

In den folgenden Bundesländern bestehen bereits Qualifizierungsmaßnahmen für Ausbildungslehrer: Schleswig Holstein, Hamburg, Brandenburg, Baden-Württemberg Nordrhein-Westfalen, Saarland sowie Thüringen.¹⁹ Ob und inwieweit in anderen Bundesländern ebenfalls Qualifizierungsmaßnahmen für Ausbildungslehrer vorhanden sind, kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht gesagt werden.

¹⁹ Bisherige Ergebnisse einer E-Mail-Befragung der Lehrerfortbildungsinstitute, Stand November 2003.

In *Schleswig-Holstein* hat das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur das Projekt „Lehrerbildung“ ins Leben gerufen. Dieses zielt darauf ab, die Qualität von Lehrerbildung als Voraussetzung für die notwendige Sicherung und Steigerung der Qualität schulischer Bildungsarbeit zu sichern und zu verbessern.

„Das seit dem 3. Februar 2003 neu benannte Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig-Holstein (IQSH) – das ehemalige Landesinstitut IPTS – soll sich zu einem modernen Dienstleistungszentrum entwickeln, mit dem Ziel, in den drei Geschäftsbereichen Lehrerbildung, Schulentwicklung und IT-Dienste die Qualitätssicherung an Schulen professionell, effizient und marktorientiert zu initiieren und zu unterstützen.“²⁰

Bildungsministerin Ute Erdsiek-Rave gab in ihrer Rede zur Amtseinführung des neuen Direktors des IQSH am 3. Februar 2003 folgende Informationen zum zukünftigen Konzept der 2. Phase und der zugehörigen Ausbildungslehrerqualifizierung: „Die eigenständige Schule verlangt, [...] , auch entsprechend ausgebildete Lehrerinnen und Lehrer. [...] Die zukünftige Ausbildung wird dieses Prinzip voll umsetzen. [...] Denkbar ist vielmehr, dass entsprechend qualifizierte Ausbildungsleiter und Ausbildungsleiterinnen die Betreuung der Referendare vor Ort, in der Schule übernehmen.“

Die bisherigen Überlegungen des Kultusministeriums gehen also dahin, die zweite Phase komplett zu ändern und die bisherigen Aufgaben der Ausbildungslehrer an so genannte Ausbildungsleiter zu übergeben.

In *Hamburg* sehen bisherige Ansätze und Konzepte wie folgt aus: Seit der Einführung des Integrierten Schulpraktikum (ISP) in der ersten Phase der Lehrerausbildung wirken betreuende Lehrer/innen an den vor- und nachbereitenden Veranstaltungen des Praktikums aktiv mit. Die Wahrnehmung dieser Funktion stellt insofern einen Beitrag zur Qualifizierung dar, als dass sie auf die Tätigkeit als Ausbildungslehrer/in von Referendaren vorbereitet. Bisher liegen allerdings noch keine allgemein gültigen Aussagen über tatsächliche Kompetenzzuwächse vor.

Das Kultusministerium *Nordrhein-Westfalens* hat das Landesinstitut für Schule beauftragt, ein Kerncurriculum für den Vorbereitungsdienst zu erarbeiten. Außerdem soll eine Rahmenvorgabe für die Ausbildung im Vorberei-

²⁰ URL: <http://www.lernnetz-sh.de/probildung/start.htm> [Stand: 05.03.2003].

tungsdienst entwickelt werden, welche u. a. Standards der Ausbildungsarbeit beschreiben soll.²¹

Des Weiteren wurde der Arbeitsbereich „Lehrerausbildung konkret“ ins Leben gerufen. An diesem Projekt sind Ausbilder aus 18 Studienseminaren Nordrhein-Westfalens sowie das Staatliche Prüfungsamt für Zweite Staatsprüfungen für Lehrämter beteiligt. Mit Blick auf die zukünftige Ausbildung von Referendaren und den damit verbundenen veränderten Grundlagen ist eine Fortbildungsreihe für Ausbildungslehrer im Regierungsbezirk Düsseldorf in Zusammenarbeit mit der Bezirksregierung und den berufsbildenden Studienseminaren geplant worden. Ziel der Fortbildung ist, die Kompetenz für die Ausbildung von Referendaren durch Information und Erfahrungsaustausch auf beiden Seiten – Schule und Seminar– zu erweitern.²² Leider wurde diese Maßnahme vor zwei Jahren aus Kostengründen wieder eingestellt.

Innerhalb des von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung (BLK) initiierten Modellversuchsprogramm „Innovelle“ (Innovative Konzepte der Lehrerbildung für berufsbildende Schulen) läuft in *Baden-Württemberg* der Modellversuch „ELSE“ („Erwerb der Lehrbefähigung für Seiteneinsteiger mit Universitäts- und Fachhochschulabschlüssen und nach dem Studium erworbener mehrjähriger Berufserfahrung“) am staatlichen Seminar für Schulpädagogik in Karlsruhe. Er beschäftigt sich mit Qualifizierungsmöglichkeiten für Seiteneinsteiger, die Lehrer an beruflichen Schulen werden wollen. Generelles Ergebnis sollen neue, breit einsetzbare didaktisch-methodisch und organisatorische Konzepte sein, die rezeptionsfreundlich und praxisnah gestaltet sind. Im Rahmen dieses Modellversuchs ist auch eine Qualifizierung von Ausbildungslehrern angedacht.²³

Ebenfalls innerhalb des Programms „Innovelle“ läuft in *Brandenburg* (Rostock) der Modellversuch „sqb“ („Qualifizierung von Seiteneinsteigern zu Berufsschullehrern in der 2. Phase der Lehrerausbildung sowie Konzept zur Innovation der Aus- und Weiterbildung von Lehrern für berufliche Schulen“). Im Rahmen dieses Versuchs soll ein Konzept zur Ausbildung von Seiteneinsteiger für die Qualifizierung für die 2. Staatsprüfung vorbereitet,

²¹ Vgl. URL: http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Schule/beruf_lehrer/lehrausbildung/Vorbeurteilungsdienst/index.html [Stand: 06.06.2003].

²² Vgl. URL: <http://www.studienseminare-berufskolleg.nrw.de/d/kooperation/fortbildung/alfb.htm> [Stand: 06.06.2003].

²³ Vgl. URL: <http://www.ipts.de/innovelle/homepage-dokumentation/projekte/else.htm> [Stand: 04.10.2003].

durchgeführt und evaluiert werden. Zudem wird zeitgleich ein Konzept eines Fortbildungsangebotes für die ausbildenden Fachseminarleiter, Hauptseminarleiter und Ausbildungslehrer erarbeitet.²⁴

In *Thüringen* begann im Sommer 2002 ein eineinhalbjähriger Lehrgang „Fortbildung Didaktik“²⁵ zur Qualifizierung von Fachleitern, welcher im Verbund des Thüringer Landesinstituts für Lehrerfortbildung, Lernplanentwicklung und Medien, der Universität Jena und den Studienseminaren organisiert und verantwortet wird. Zukünftig ist angedacht, auch Ausbildungslehrern die Teilnahme an einem solchen Lehrgang zu ermöglichen.

Die Fortbildung ist in verschiedene Module unterteilt und wird von den Mitarbeitern des Lehrerfortbildungsinstituts, den Fachleiter und den Professoren der Universität Jena gestaltet. Die Fortbildung wird evaluiert und soll danach auch an der Universität Jena angeboten werden.

Das Landesinstitut für Pädagogik und Medien im *Saarland* hat vor drei Jahren eine Fortbildungsmaßnahme für neu bestellte Fachbetreuer an kaufmännischen Schulen eingeführt, die diese auf ihre Ausbildungstätigkeit vorbereitet. Die Veranstaltung findet regelmäßig zweimal im Jahr statt und ist als Nachmittagsseminar im Umfang von 3-4 Stunden konzipiert.

Schaut man auf die Lehrerbildungssysteme unserer europäischen Nachbarn, fällt auf, dass der Vorbereitungsdienst eine ausschließlich deutsche Erscheinung ist. Allerdings gibt es in fast allen Ländern Praxisphasen an der jeweiligen Schulform. Besonders auffällig aufgrund des hohen Praxisanteils ist Finnland; er liegt dort generell bei ca. 50 % der gesamten Lehrerausbildung. Die Niederlande weisen schulpraktische Studien von bis zu 25 % und Österreich bis zu 20 % auf (vgl. Kehl 2002, S. 10 ff.).

Im Gegensatz zu Deutschland bestehen in *Österreich* bereits verpflichtende Qualifizierungslehrgänge für Ausbildungslehrer. Diese finden an so genannten Lehrerakademien statt, an denen u. a. auch ein Teil der Erstausbildung absolviert wird. Bei dieser Maßnahme handelt es sich im engeren Sinne um Lehrgänge für *Betreuungslehrer für Schulpraktikanten* und zwar vor allem für das Fach Religion.²⁶

²⁴ Vgl. URL: <http://www.ipts.de/innovelle/homepage-dokumentation/projekte/sqb.htm> [Stand: 04.10.2003].

²⁵ Vgl. URL: <http://www.thillm.th.schule.de/head.htm> [Stand: 04.03.2003].

²⁶ Vgl. URL: http://www.erpa.at/download/ECTS_deu.pdf.

Der Akademielehrgang baut auf den pädagogischen und fachlichen Kompetenzen sowie den notwendigen persönlichen Voraussetzungen der Teilnehmer auf und führt die zukünftigen Ausbildungslehrer in das Konzept der akademiespezifischen, insbesondere der schulpraktischen Studien, seine organisatorischen und dienstrechtlichen Voraussetzungen und Bedingungen ein. Künftige Ausbildungslehrer sollen sich als Lehrerbildner auf ihre eigene Praxiserfahrungen besinnen, ihr handlungsleitendes Wissen reflektieren und erweitern sowie als Experten den Studierenden ihr Denken und Handeln erfahrbar machen. Sie sollen befähigt werden, einen wesentlichen Beitrag zur Integration von Theorie und Praxis zu leisten.²⁷

Im Vordergrund des Qualifizierungskonzepts steht daher die Förderung der persönlichen Entwicklung der Ausbildungslehrer in der Auseinandersetzung mit subjektiven Theorien sowie berufsrelevanten Einstellungen und Haltungen. Vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Theorien sollen sie befähigt werden, die Studierenden unter Beachtung akademiespezifischer Zielsetzungen und Ausbildungsinhalte sowie erwachsenenpädagogischer Aspekte von Kommunikation und Beratung in ihrer Entwicklung auf dem Weg in den Lehrerberuf förderlich zu begleiten.

Im Lehrgang werden ganzheitliche Formen des Lernens sowie die Förderung der persönlichen Entwicklung der Ausbildungslehrer in der Auseinandersetzung mit berufsbezogenen Einstellungen und Haltungen beachtet. Gruppenbezogene Lernprozesse sowie individuelle Beratung im Sinne von „Supervision“ und „Coaching“ werden angeboten und mit „Kollegialer Hospitation“, „Video-Analysen“ der eigenen Unterrichts- und Beratungstätigkeiten sowie forschendem Lernen anhand der eigenen Praxis verbunden.

Zugelassen werden nach Maßgabe der verfügbaren Plätze Lehrer, die mindestens fünf Dienstjahre und ausgezeichnete Beurteilungen nachweisen können. Die Ausbildung findet berufsbegleitend über drei Semester statt und wird mit dem Titel „diplomierter Ausbildungslehrer“ abgeschlossen.

Die österreichischen Lehrerbildungsakademien weisen mit der Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen für dort tätige Ausbildungslehrer einen beträchtlichen Fortschritt in der Lehrerbildung auf. Bisherige Ansätze in Deutschland befinden sich bisher jedoch noch immer in ersten Entwick-

²⁷ Vgl. URL : <http://schulen.eduhi.at/pa-ed-wien/pdf/bsl.pdf> [Stand: 04.03.2003].

lungsphasen. Vielleicht wäre ein Blick auf die Lehrerbildung anderer Länder mitunter sinnvoll, um Möglichkeiten zu erkennen.

Literatur

BDA (Hrsg.) (2003): Master of Education. Für eine neue Lehrerbildung, Berlin.

Bildungsportal NRW: Die Lehrerbildung in NRW,
http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Schule/beruf_lehrer/lehrausbildung/Vorbereitungsdienst/index.html, Zugriff: 06.06.2003.

Czycholl, R./Rebmann, K. (2003): Lehrerbildung für berufliche Schulen in Niedersachsen. Stand und Entwicklungsperspektiven, Oldenburg.

Czycholl, R. (2000): Lehrerbildung für berufliche Schulen im 21. Jahrhundert, in: Kaiser, F.-J. (Hrsg.): Berufliche Bildung in Deutschland für das 21. Jahrhundert, Nürnberg, S. 299-307.

Deutscher Bildungsrat (Hrsg.) (1970): Empfehlungen der Bildungskommission, Stuttgart.

Evangelische Religionspädagogische Akademie Wien (Hrsg.): Internationaler Studienführer [ECTS],
http://www.erpa.at/download/ECTS_deu.pdf, Zugriff: 04.03.2003.

Fischer, G. H. (1974): Lehrerbildung, in: Die Deutsche Schule, 10. Jg., S. 701 - 709.

Goodlad, J. I. (1984): A Place called School. Prospects for the Future, New York.

Grundmann, H. (2003): Thema - "Hamburger Wirtschaft" will die Teilzeit-Berufsschulen übernehmen, in: Wirtschaft und Erziehung, Jg. 55, Nr. 2, S. 45-47.

Günther-Arndt, H. (2002): Staatsexamen, Bachelor oder Master? Konkurrierende Modelle der Lehrerbildung, in: Schönemann, B./Voit, H. (Hg.): Von der Einschulung bis zum Abitur. Prinzipien und Praxis des historischen Lernens in den Schulstufen, Idstein, S. 243-256.

- Hinz, R./ Kiper, H./Mischke, W. (Hrsg.): Welche Zukunft hat die Lehrerbildung in Niedersachsen? Beiträge und Dokumentationen zum Kongress in Oldenburg 9. + 10. November 2001, Hohengehren.
- Kehl, V. (2002): Lehrerbildung in Europa unter besonderer Berücksichtigung der Handelslehrausbildung. Hausarbeit im Rahmen der Ersten Staatsprüfung für das Lehramt an berufsbildenden Schulen im Land Niedersachsen, unveröffentlicht.
- Klier, W. (1986): Überlegungen zur Mentorenfortbildung im Rahmen des Seminars für Schulpraktische Studien, in: Alfs, G. u. a. (Hrsg.): Ausbildung der Ausbilder. Metamorphosen II, Oldenburg, S. 167-167.
- Landesseminar für berufliche Schulen im L.I.S.A. Pädagogisches Regionalinstitut Rostock: sqb "Qualifizierung von Seiteneinsteigern mit wissenschaftlicher Hochschulqualifikation und mehrjähriger Berufs(Praxis)erfahrung",
<http://www.ipts.de/innovelle/homepage-dokumentation/projekte/sqb.htm>, Zugriff: 04.10.2003.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur: „Projekt Lehrerbildung“,
<http://www.lernnetz-sh.de/probildung/start.htm>, Zugriff: 05.03.2003.
- Rebmann, K./Tenfelde, W./Uhe, E. (Hrsg.) (1998): Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Eine Einführung in Strukturbegriffe, Wiesbaden.
- Bildungsministerin Ute Erdsiek-Rave (2003): Rede zur Amtseinführung des neuen Direktors des IQSH - Rendsburg, den 3. Februar 2003.
- Terhart, E. (2000): Reform der Lehrerbildung, in: Cloer, E./Klika, D./Kunert, H. (Hrsg.): Welche Lehrer braucht das Land? Notwendige und mögliche Reformen der Lehrerbildung, Weinheim, S. 75-92.
- Tramm, T./Sembill, D./Klauser, F./John, E. G. (Hrsg.) (1999): Professionalisierung kaufmännischer Berufsausbildung. Beiträge zur Öffnung der Wirtschaftspädagogik für die Anforderungen des 21. Jahrhunderts. Festschrift zum 60. Geburtstag von Frank Achtenhagen, Frankfurt.
- Tramm, T. (2001): Polyvalenz oder Professionalisierung - die Quadratur des Kreises? in: [bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik online](mailto:bwp@Berufs-undWirtschaftspaedagogik.de), Heft 1/2001.

Susanne König und Mette Rehling

Evaluation von Personalentwicklung am Beispiel der „Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräche“

„PE [Personalentwicklung] ist ein schlechtdefiniertes Problem, bei dem es um Einfluß auf Subjekte geht, die jede Einwirkung auf dem Hintergrund ihrer Biografie und ihrer aktuellen Situation aktiv verarbeiten (sic!).“¹

1 Einleitung

Seit mehreren Jahren schwappt eine Reformwelle über die öffentliche Verwaltung, die vor allem durch das Schlagwort „Neues Steuerungsmodell (NSM)“ gekennzeichnet ist. Kostendruck und der Ruf nach mehr Kundenorientierung sind in dem Zusammenhang häufig genannte Veränderungsparameter. Im Rahmen der Verwaltungsreform haben viele Kommunen und Landesverwaltungen Konzepte zur Personalentwicklung (PE) erstellt. Dabei spielt das Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) oft eine hervorgehobene Rolle.

Dieser Beitrag präsentiert erste Zwischenergebnisse des Forschungsprojektes PerMit² zur qualitativen Evaluation von MVG in ausgewählten niedersächsischen Verwaltungen. Darunter befinden sich mehrere Landesbehörden verschiedener Stufen, einige Kommunen sowie ein „halböffentliches“ Unter-

¹ Neuberger 1994, S. 290.

² Der vollständige Projekttitel lautet „Fallstudienanalyse zu Personalentwicklung, insbesondere Mitarbeiter/innengesprächen, in niedersächsischen Behörden“. PerMit ist angesiedelt im Fachgebiet Organisation und Personal der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Es wird in der Hauptsache von der Hans-Böckler-Stiftung (Düsseldorf) gefördert sowie vom Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport unterstützt.

nehmen. Zunächst werden der Begriff MVG und der niedersächsische Zeitplan für die Einführung des PE-Instrumentes im Lande skizziert. Daran anschließend folgen erste Zwischenergebnisse der Evaluation, die derzeit auf 187 Interviews mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen basieren.

2 Das MVG im Lande Niedersachsen

Beim MVG handelt es sich um ein strukturiertes, vorbereitetes Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, das meist jährlich stattfindet. Häufig wird es auch als Jahres-, Förder- oder Mitarbeiter/innen-Gespräch bezeichnet. Es soll nicht spontan, sondern strukturiert und regelmäßig geführt werden und unterscheidet sich dadurch deutlich von den „alltäglichen“ Gesprächen am Arbeitsplatz. Wichtige Gesprächsbausteine des MVG sind beispielsweise „Zusammenarbeit/Kooperation“, „Personalführung und -entwicklung“ sowie „Zielvereinbarungen“. Im Unterschied zur Privatwirtschaft wird das MVG im öffentlichen Dienst meist ausdrücklich vom Beurteilungsgespräch getrennt.

Mit der Einführung von MVG sind i. d. R. ambitionierte Zielvorstellungen verbunden. Durch die kommunikative Einbindung der Beschäftigten sollen Motivation und Identifikation mit der eigenen Arbeit gestärkt und die Zusammenarbeit verbessert werden. Das „Dampf ablassen“ und die „Klimabereinigung“ haben eine nicht zu unterschätzende Ventilfunktion. Besonders wichtig sind aber die gegenseitige Information und Kommunikation sowie die Verankerung einer Feedback-Kultur.³ Dabei werden die MVG im Zuge der Verwaltungsreform keinesfalls als Selbstzweck eingeführt. Vielmehr sollen sie die Reformanstrengungen positiv begleiten und unterstützen.⁴ So formuliert beispielsweise die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), dass das MVG dazu dienen solle, „...die strategischen und operativen Ziele einer Organisation gemeinsam mit den Beschäftigten zu erreichen.“⁵ Damit werden MVG (zumindest auf der Konzeptebene) eingebettet in den größeren Kontext der Neuen Steuerungsinstru-

³ Vgl. zu Zielen des MVG ausführlicher z. B. Breisig/König/Wengelowski 2001, S. 36 ff.; Niedersächsisches Innenministerium (Hrsg.) 1997a, S. 5.

⁴ Besonders deutlich wird dies z. B. daran, dass die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung ihren angeschlossenen Mitgliedskommunen empfiehlt, im MVG ein Gesprächsmodul „Rolle im Reformprozess“ zu verankern. Vgl. KGSt 2002, S. 3.

⁵ KGSt 2002, S. 13.

mente, insbesondere auch des sog. Kontraktmanagements. Die angestrebte Kommunikations- bzw. Feedbackkultur sowie der Bezug zu den Zielen der Organisation lassen das MVG vom Anspruch her geeignet erscheinen, Wissen innerhalb der Organisation weiterzugeben und nutzbar zu machen.

In Niedersachsen beschloss das Kabinett 1997 ein Rahmenkonzept zur breiten Einführung einer systematischen PE mit einer Zeitschiene für erste Umsetzungsschritte. Die MVG sollten demnach bis Ende 1999 möglichst flächendeckend in allen Dienststellen praktiziert werden.⁶ Eine Evaluation der ersten Umsetzungsschritte erfolgte von Ministeriumsseite als Vollerhebung für den Zeitraum 1997 bis 1999.⁷ Demnach hatten bis zum Stichtag (Ende 1999) 75 % aller Dienststellen mit der Einführung einzelner Neuer Steuerungsinstrumente begonnen, 46 % hatten ein PE-Konzept entwickelt, 30 % eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt. Etwa die Hälfte der Befragten konnte jeweils positive Wirkungen der eingeleiteten PE-Maßnahmen auf die Arbeitsproduktivität, das Kostenbewusstsein, die Dienstleistungsqualität und die Leistungsbereitschaft erkennen.⁸

Das Instrument MVG wurde erst in ca. 34 % der befragten Einrichtungen ein- bzw. durchgeführt, bei weiteren 48,4 % der Dienststellen war das MVG zum Befragungszeitraum in Planung. Der Anteil der Beschäftigten, die an der letzten MVG-Runde teilgenommen hatten, fiel noch eher gering aus. Aufgrund dieser Ergebnisse wurde als neue Zielvorstellung ein Zielerreichungsgrad von 84 % aller Dienststellen bis 2003 formuliert.⁹ Darüber hinaus soll das MVG aber auch vermehrt dazu genutzt werden, um in der Landesverwaltung das Prinzip „Führen durch Zielvereinbarung“ verstärkt umzusetzen.¹⁰

„Nach Abschluss einer ersten Einführungs- und Erprobungsphase ist das MVG in Verbindung mit weiteren Neuen Steuerungsinstrumenten zu einem gesamten Zielsystem mit verbindlichen und überprüfbaren

⁶ Kabinettsbeschluss vom 18.02.97, abgedruckt in: Niedersächsisches Innenministerium (Hrsg.) 1997b, Rahmenkonzept, S. 5.

⁷ Im Bereich der Landesverwaltungen, d.h. ohne Kommunen. Schulen wurden nicht befragt.

⁸ Vgl. Kabinettsbeschluss vom 26.03.2002, abgedruckt in: Niedersächsisches Innenministerium (Hrsg.) 2002. Einschränkend ist zu bemerken, dass in dieser Untersuchung lediglich die Dienststellenleitungen befragt wurden.

⁹ Vgl. Niedersächsisches Innenministerium (Hrsg.) 2002, Berichtsteil II, S. 26.

¹⁰ Die meisten Konzepte aus der Verwaltungspraxis behandeln Zielvereinbarungen im Rahmen des MVG derzeit nicht als Muss-, sondern als Kann- bzw. Sollregelung.

Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszubauen.“¹¹

Von Beginn an hat die niedersächsische Landesregierung dem Controlling bzw. der Evaluation von PE-Maßnahmen eine hohe Bedeutung zugemessen. Die zentrale, flächendeckende Erfolgskontrolle bietet einen guten ersten Einblick in den Stand der PE im Land. Gleichwohl ist auch klar, dass man den angestrebten „Wirkungen“ oder „Qualitäten“ von PE mit einer rein quantitativen Erhebung in Form eines Fragebogens nicht vollständig gerecht werden kann. Immerhin handelt es sich bei PE-Maßnahmen um „weiche“ Faktoren, deren Wirkungen erst langfristig sichtbar werden, und die mit „harten“ Kennzahlen kaum erfassbar sind.¹² Insofern sind qualitative Evaluationsmethoden von besonderem Interesse.

3 Evaluationsverständnis und Vorgehensweise des Projektes PerMit

Die Evaluation des Projektes PerMit gründet sich auf die Überlegungen im Neuberger'schen Eingangszitat zu diesem Artikel. Zum einen ist PE ein „schlecht definiertes Problem“ - wenn man das PE-Verständnis in der Praxis genauer betrachtet, reicht die Bandbreite von der Weiterbildung bis zu umfangreichen Veränderungsprozessen. Wichtig ist es deshalb, erst einmal Übereinstimmung über das Verständnis von PE zu erzielen.¹³ Zum anderen zielt PE auf Subjekte, die diese Einwirkungen auf unterschiedlichste Art verarbeiten. Erfolgskriterien und Umsetzungsprobleme lassen sich demnach nur dann herausarbeiten, wenn die PE-relevanten Subjekte *selbst* unter Anwendung auch qualitativer Evaluationsmethoden zur Sprache kommen. Zu den „relevanten“ internen Subjekten oder Akteuren der PE (auch 'stakeholder' genannt) gehören die Leitungsebene, die PE-Verantwortlichen oder das PE-Controlling, aber auch die Mitarbeiter/innen und deren unmittelbare Füh-

¹¹ Niedersächsisches Innenministerium (Hrsg.) 2002, Berichtsteil II, S. 27.

¹² Vgl. vertiefend für die Problematik von Kennzahlen und Indikatoren im PE-Bereich König/Rehling 2002.

¹³ PE-Definitionen gibt es in Fülle. Eine hohe Plausibilität und „Griffigkeit“ scheinen aus Sicht der Praktiker/innen dabei Modelle zu haben, die sich PE als Stufenmodelle vorstellen. Vgl. z.B. Becker 2002, S. 6 und König/Rehling 2002.

rungskräfte.¹⁴ Da schließlich PE längerfristig angelegt sein wird, wäre idealerweise eine Evaluation eher prozesshaft, denn als „Momentaufnahme“ angelegt. Das Evaluationsverständnis des Projektes PerMit neigt somit den „jüngeren“ Evaluationsdiskussionen zu, die sich von einem „klassischen“ Controllingverständnis abheben (vgl. Abb. 1). Das führt letztlich zu einer Neudefinition der Evaluator/innenrolle. Aufgabe der Evaluation ist es demnach auch, ein Forum für die Zusammenarbeit und Partizipation aller 'stakeholder' zu bieten, die den Evaluationsprozess mit gestalten können.¹⁵

Das Evaluationsverständnis hat Auswirkungen auf die Vorgehensweise des Projektes. Um von Beginn an wichtige 'stakeholder' in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, wurde in den Einrichtungen bereits in der Anbahnungsphase jeweils mit PE-Verantwortlichen, dem Personalrat, der Frauenbeauftragten und z. T. der Vertrauensperson schwer behinderter Menschen über mögliche Vorgehensweisen bei der Evaluation beraten. Angestrebt war eine einvernehmliche Entscheidung Aller über Zweck, Regeln und Inhalte der Evaluation. Die unterschiedlichen Sichtweisen und subjektiven Erfahrungen wurden vor der eigentlichen Haupterhebung in leitfadengestützten Gesprächen mit wichtigen Schlüsselpersonen problematisiert. Erst nach dieser intensiven Sondierungsphase erfolgte die einvernehmliche Konzeptentwicklung für die Haupterhebung. Gemeinsam mit den wichtigsten 'stakeholdern' wurde festgelegt, welches Vorgehen für die Evaluation angemessen war und ob in der Haupterhebungsphase eher qualitative oder eher quantitative Methoden zum Einsatz kommen sollten.

¹⁴ Vgl. Neuberger 1994, S. 167f. und Vedung 1999, S. 65. In einem noch weiteren Verständnis sind auch externe Akteure wie Kund/innen, Lieferanten, Trainer/innen o. Ä. 'stakeholder' der PE. Diese konnten aufgrund der zeitlichen und finanziellen Projektrestriktionen nicht in den Evaluationsprozess einbezogen werden.

¹⁵ Vgl. ausführlicher Habersam 1997, S. 181.

Controllingdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre	Evaluationsdiskussion in der vierten Evaluationsgeneration
<p>Objektivismus: Realität und Fakten existieren unabhängig vom Beobachter und sind objektiv erkennbar</p> <p>Wissenschaft sucht nach empirisch testbarer „Wahrheit“ sowie nach Gesetzmäßigkeiten in der Form von Ursache und Wirkungen</p> <p>Neutralität des Controlling und Entlastung von Verantwortung</p> <p>Trennung von Controller und Controlltem; Controller als Koordinator des Gesamtsystems der Führung und Experte für Planung, Kontrolle und Informationswirtschaft</p> <p>Dominanz durch Führung der Führung und Entscheidungsvorbereitung</p>	<p>Subjektivismus: Realität und Fakten sind subjektiv konstruiert und interpretiert</p> <p>„Wahrheit“ – besser Glaubwürdigkeit – entsteht in der wechselseitigen, diskursiven Auseinandersetzung und im Streben nach Konsens</p> <p>Evaluation als politischer und verantwortungsvoller Akt</p> <p>Aufhebung der Trennung des Evaluators von anderen 'stakeholdern'; Evaluator als Moderator eines Verhandlungsprozesses der 'stakeholder' sowie 'change agent'</p> <p>Partizipation im Sinne gleichberechtigter Interaktion und Kommunikation der 'stakeholder'</p>
<p>Quantitative Messmethoden und Abweichungsanalyse von Soll und Ist, methodischer Rigorismus</p>	<p>Fokus auf qualitative Methoden, jedoch kein Ausschluss quantitativer Methoden; Angemessenheit als Kriterium für die Methodenwahl</p>
<p>Verständnis von Organisation als Mittel/Instrument; Strukturorientierung</p>	<p>Verständnis von Organisation als prozesshafter Zustand; Prozessorientierung</p>
<p>Scheinbare Aufnahme der Kritik ohne Thematisierung der Denkkannahmen</p> <p>Einbettung der Controllingwissenschaft in die vorherrschende und positivistisch geprägte Betriebswirtschaftslehre</p>	<p>Offener Umgang mit Kritik zwecks gemeinsamer Weiterentwicklung von Individuum und Organisation sowie Thematisierung der eigenen Denkvoraussetzungen</p> <p>Einbettung in die konstruktivistisch-hermeneutisch-interpretative Denktradition ohne Anspruch auf Vorherrschaft dieser Perspektive</p>

Abb. 1 *Controlling und Evaluation im Vergleich,*
Quelle: Habersam 1997, S. 187f. (gekürzt).¹⁶

Im Anschluss an die Erhebungsphase wurde Wert auf eine Feedbackphase gelegt, in der alle Beteiligten aus der Sondierungsphase und die Beschäftig-

¹⁶ Habersam identifiziert insgesamt vier Evaluationsgenerationen.

ten ein Feedback zum Stand und zur Akzeptanz des MVG in ihrer Einrichtung erhielten (möglichst in Form eines handlungsorientierten Workshops mit Befragten). Damit wurde die MVG-Evaluation Gegenstand eines partizipativen Aushandlungsprozesses vieler Akteure, der selbst wiederum dazu diente, das Instrument MVG erneut stärker in den Mittelpunkt zu rücken und PE-Prozesse wieder „ins Gespräch zu bringen“.

4 Erste Ergebnisse der Erhebung

4.1 Methodische Vorbemerkungen

Die hier vorgelegten Zwischenergebnisse basieren auf derzeit 187 leitfadengestützten Vier-Augen-Interviews mit Führungskräften (insges. 41) und Mitarbeiter/innen (146) aus vier Landesbehörden und einer Kommune.¹⁷ Die verwendeten *Interviewleitfäden* waren stark standardisiert, d. h., sie sahen bei vielen Fragen Ankreuzmöglichkeiten vor. Diese Standardisierung erleichterte den Interviewerinnen die Schreibarbeit und sollte vor allem eine Vergleichbarkeit der Gesprächsergebnisse ermöglichen. Solche „*geschlossenen Fragen*“ verursachen einen geringeren Zeitaufwand und sind darüber hinaus einfacher zu beantworten.¹⁸ Die damit verbundene Problematik, dass im Wesentlichen nur Informationen mit Bezug auf die vorgegebenen Kategorien erzielt werden und ggf. wichtige Aspekte verloren gehen, wurde in Kauf genommen. Zumal es sich um eine mündliche Befragung handelte, in der die interviewten Personen immer Gelegenheit hatten, die vorgesehenen Antwortrubriken zu ergänzen und weitere Informationen loszuwerden. Neben den eher geschlossenen Frageformen gab es in den Leitfäden zudem eine Reihe sog. *offener Fragen*, bei denen keine vorgegebenen Antwortmöglichkeiten enthalten waren.

Über die beiden genannten Fragearten hinaus kamen u. a. eine „*Kartenabfrage*“ sowie *angefangene Sätze*, die von den Befragten zu Ende geführt werden sollten, zum Einsatz. Bei der ersten Technik wurden den Interviewten Karten mit bestimmten Aussagen vorgelegt (z. B. „Bei uns werden die MVG-Leitfäden nur abgehakt, wirklich inhaltliche Gespräche finden nicht statt“). Sie hatten damit die Möglichkeit, diejenigen Aussagen herauszulegen, die sie auf ihre Situation zutreffend fanden. Die in den Interviews ver-

¹⁷ Gespräche mit Schlüsselpersonen in der „Sondierungsphase“ sind hier nicht mitgerechnet.

¹⁸ Vgl. Diekmann 1999, S. 408f.

wendeten Karten waren zur einen Hälfte positiv und zur anderen negativ formuliert. Die Befragten konnten die damit getroffenen Äußerungen weiter kommentieren oder diese für sich stehen lassen. Die „angefangenen Sätze“ (z.B. „Ich würde das MVG meinen Kolleginnen und Kollegen entweder weiterempfehlen weil...“ bzw. „...nicht weiterempfehlen weil...“) sollten den Befragten abrundende Statements zu ihrer subjektiven Sicht des MVG entlocken. Durch diese Techniken konnten die Interviews abwechslungsreicher gestaltet und der aktive Part der Befragten gestärkt werden.

Auf folgende Aspekte der PerMit-Evaluation sei an dieser Stelle noch hingewiesen:

- Die Interviewpersonen wurden überwiegend durch Zufallsauswahl¹⁹ bestimmt;
- die standardisierten Interviewleitfäden ermöglichen die Darstellung quantitativer Ergebnisse, werden aber durch ergänzende mündliche Aussagen der Gesprächspartner/innen „mit Leben gefüllt“;²⁰
- Die Interviews sind ausdrücklich nicht als repräsentativ einzustufen, können aber gleichwohl einen Einblick in die Stimmungslage zum MVG im Land Niedersachsen ermöglichen.

4.2 Verbreitungsgrad und Wichtigkeits-Zufriedenheits-Profil

In den fünf Einrichtungen sind der Stand der MVG-Einführung und der Grad der Verpflichtung zum Führen von MVG durchaus unterschiedlich ausgestaltet. Die folgenden kurzen Angaben zum „Verbreitungsgrad“ sind deshalb mit Vorsicht zu interpretieren:

Von den 41 befragten Führungskräften haben bisher fünf noch kein einziges MVG mit einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter geführt. Exakt 100 der

¹⁹ Die Zufallsauswahl wurde i. d. R. von dem Stakeholder-Team aus der Einrichtung vorgenommen, das auch die Durchführung der PerMit-Befragung konzeptionell betreute. Vorab wurden einvernehmlich Auswahlkriterien bestimmt (so sollten z. B. die Geschlechter, Laufbahngruppen und ggf. Standorte entsprechend ihres Beschäftigtenanteils in den Einrichtungen berücksichtigt werden). Ein „Matching“ der Personen (Befragung von Mitarbeiter/innen und Führungskräften, die in einem direkten Über-Unterordnungs-Verhältnis zueinander stehen) war nicht beabsichtigt. Lediglich in einer Landesbehörde folgten die Interviewpersonen einer E-Mail-Ausschreibung des zuständigen Dezernats.

²⁰ Im Rahmen dieses kurzen Beitrags kann leider nur ein Bruchteil der mündlichen Kommentare dargestellt werden.

146 Mitarbeiter/innen (ca. 70 %) haben bereits mindestens einmal an einem MVG teilgenommen. Grundsätzlich sollen MVG jährlich geführt werden. Die Zahl der geführten Runden zeigt die nachfolgende Tabelle.

	Wie häufig?
	(n=136)
1x	23,5%
2x	24,3%
3x	30,9%
mehr als 3x	20,6%
keine Angabe	,7%

Wichtige „Phasen“ des MVG wurden in den Interviews mit Hilfe eines sog. *Wichtigkeits-Zufriedenheits-Profiles* erfasst (z. B. die Vorbereitung, der Leitfaden, der Ablauf der Gespräche). Hierbei konnten nur diejenigen Personen erfasst werden, die bereits Erfahrungen mit dem MVG hatten (100 Mitarbeiter/innen, 36 Führungskräfte). Die Befragten wurden zunächst um eine Einschätzung gebeten, wie wichtig ihnen eine bestimmte „Phase“ war (1=wichtig, 2=eher wichtig usw.). Dann wurde abgefragt, wie zufrieden sie mit dieser „Phase“ waren (1=zufrieden, 2=eher zufrieden usw.). Durch die Gegenüberstellung der Mittelwerte im Profilverlauf werden Abweichungen zwischen „Wichtigkeit“ und „Zufriedenheit“ deutlich. Je größer die Abweichung, desto größer der Handlungsbedarf, um die Zufriedenheit zu steigern.²¹ Obwohl das Konzept ein suggestives Element enthält, liefert es u.E. dennoch wichtige Trendaussagen. Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf die Profilverläufe in Abb. 2 und 3.

²¹ Das gilt, wenn die Wichtigkeit größer ist als die Zufriedenheit. Sofern die *Zufriedenheit* größer ist als die *Wichtigkeit*, handelt es sich um eine Auffälligkeit im Muster, die zumindest interpretationsbedürftig ist.

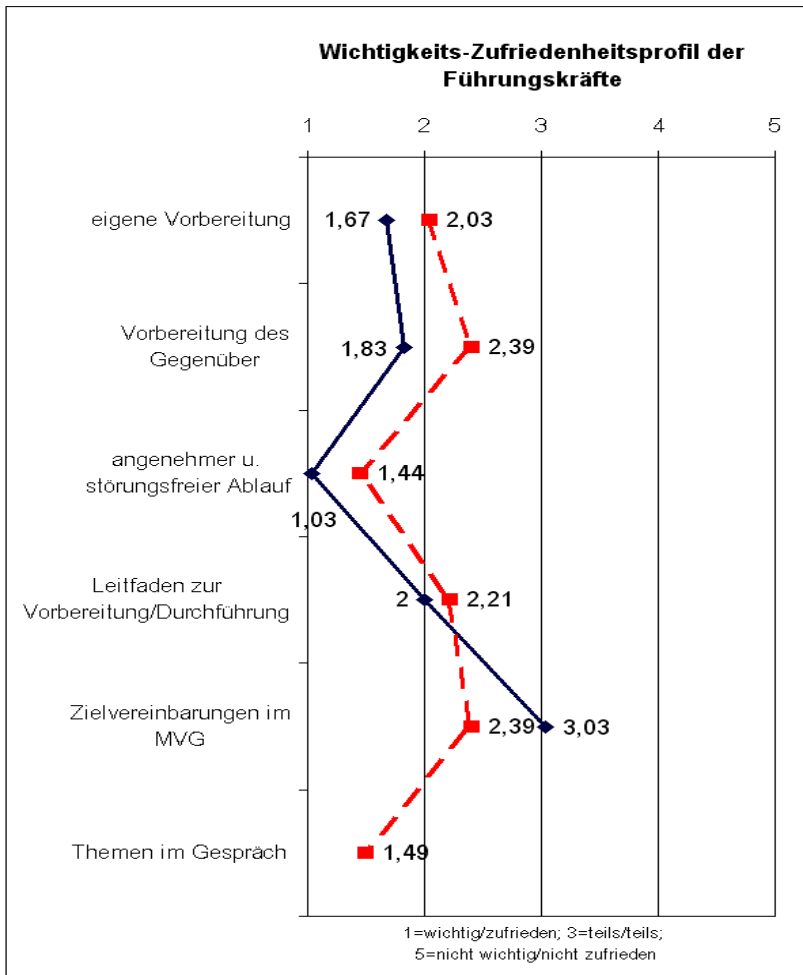


Abb. 2 *Wichtigkeits-Zufriedenheitsprofil der Führungskräfte mit MVG (n=36),
Quelle: Eigene.*

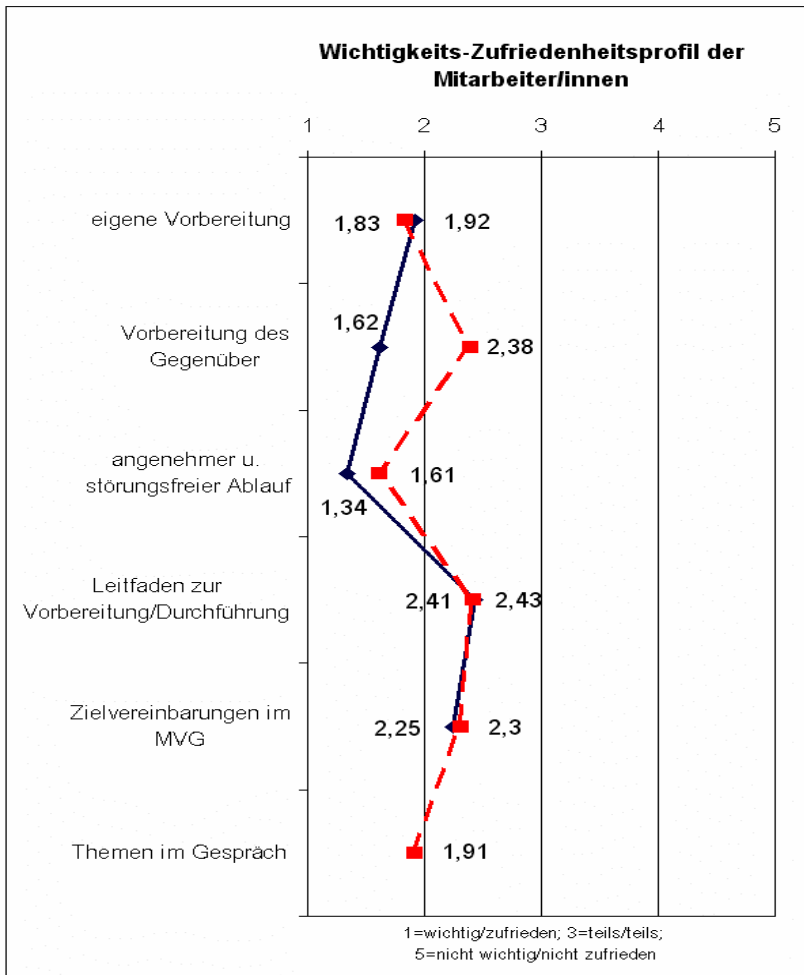


Abb. 3 *Wichtigkeits-Zufriedenheitsprofil der Mitarbeiter/innen mit MVG (n=100),
Quelle: Eigene.*

Die gründliche *Vorbereitung* beider Seiten kann ausschlaggebend für den Verlauf des MVG sein. Deshalb stellen die Einrichtungen ihren Beschäftigten i. d. R. Checklisten oder Fragenkataloge zur Verfügung, anhand derer die Beteiligten jene Themen, die sie besprechen möchten, strukturieren können. Die 36 befragten Führungskräfte bereiten sich ausnahmslos auf die MVG vor, bei den Mitarbeiter/innen nur 63. Dieser Personenkreis misst der eigenen Vorbereitung eine vergleichsweise hohe Wichtigkeit bei: der Mittelwert der Führungskräfte zur Wichtigkeit liegt bei 1,67, bei den Mitarbeiter/innen bei 1,92. Aus den reinen Mittelwerten wird aber noch nicht deutlich, inwieweit die Einzelantworten „streuen“ (ausgedrückt durch das Maß der Standardabweichung²²). Hier ist bemerkenswert, dass die Einzelantworten der Mitarbeiter/innen sehr weit gestreut sind (die Standardabweichung beträgt 1,091): Für einige ist die Vorbereitung besonders wichtig, andere weichen mit ihrer Einschätzung weit ab.²³ Die Gegenüberstellung mit den Zufriedenheitswerten zeigt aber, dass die Mitarbeiter/innen mit ihrer Art der Vorbereitung durchaus zufrieden sind: die Zufriedenheitslinie liegt hier sogar leicht links vom Wichtigkeitsprofil (Wert 1,83) – dies ist eine durchaus ungewöhnliche Konstellation. Offenbar verankern die Beschäftigten die Pflicht zur Vorbereitung stärker auf Seiten der Führungskräfte (Wichtigkeit der Vorbereitung des Gegenüber: 1,62).²⁴ Hier sehen die Mitarbeiter/innen durchaus Verbesserungspotenziale: Der Zufriedenheitswert liegt mit 2,38 recht deutlich unter der Wichtigkeit.

Wenig Handlungsbedarfe zeigt der Wichtigkeits-Zufriedenheits-Abgleich zum *formalen Ablauf des MVG*.²⁵ Dieser Bereich ist für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen besonders wichtig, erreicht aber auch sehr gute Zufriedenheitswerte. Dies lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass das Organisieren des Ablaufes ein Thema ist, das in den Schulungen zur MVG-Einführung besonders trainiert wird.

²² Dass die Werte von Wichtigkeit und Zufriedenheit auseinander klaffen, ist bei dieser Methode „normal“. Standardabweichungen mit einem Wert von niedriger als 1 werden hier meist nicht weiter beachtet.

²³ Wären auch diejenigen nach der Wichtigkeit befragt worden, die sich gar nicht vorbereitet haben, wäre vermutlich ein niedrigerer Wert zur Wichtigkeit bzw. eine noch größere Streuung zu erwarten gewesen.

²⁴ Zur Wichtigkeit/Zufriedenheit mit der Vorbereitung der Führungskraft wurden auch jene Mitarbeiter/innen befragt, die sich selbst *nicht* vorbereitet hatten.

²⁵ Der Block „Ablauf der Gespräche“ enthielt detailliertere Fragen zum gewählten Ort, zu Störungen, zur Gesprächsdauer und zu Gesprächsanteilen sowie zur Atmosphäre.

Den Beteiligten in allen Einrichtungen stehen *Gesprächsleitfäden* zur Verfügung, die den Sinn und Zweck des MVG verdeutlichen. Sie beinhalten meist Vorbereitungshilfen für den Gesprächsverlauf und ein Zielvereinbarungsfeld, auf dem Verabredungen festgehalten und von beiden Seiten unterschrieben werden können.²⁶ Zu den Leitfäden gibt es ambivalente Aussagen. Für die Mitarbeiter/innen sind die Werte zur Wichtigkeit (2,43) und Zufriedenheit (2,41) nahezu identisch; auch bei den Führungskräften liegen sie dicht beieinander (2 bzw. 2,21). Bei den Mitarbeiter/innen liegt allerdings der niedrigste Wichtigkeitswert überhaupt vor (vgl. Abb. 2), dies bei einer starken Streuung von mehr als 1,3. Einem Teil der Befragten ist ein solches strukturiertes Instrumentarium zur Vorbereitung und Durchführung des MVG offenbar ganz besonders wichtig, andere verzichten darauf. Insgesamt wird das Hilfsinstrument situations- (und wohl auch typ-) abhängig unterschiedlich beurteilt, wobei kaum jemand es ganz missen möchte.

Die besondere Bedeutung von *Zielvereinbarungen im MVG*, insbesondere unter den Bedingungen des Neuen Steuerungsmodells mit Kontraktmanagement, wurde bereits weiter oben hervorgehoben (vgl. Kap. 2). Der Abschluss von schriftlichen Zielvereinbarungen ist derzeit in den Einrichtungen jedoch meist nicht als Muss-, sondern als Kann- oder Sollregelung einzustufen. Insofern war es spannend zu erfahren, welche Wichtigkeit die Beteiligten dem Instrument Zielvereinbarung im Rahmen des MVG beimessen. Hier nehmen die Wichtigkeits-Zufriedenheitsprofile einen bemerkenswerten Verlauf. Bei den Führungskräften fällt auf, dass die (durchgezogene) Wichtigkeitslinie rechts vom (gestrichelten) Zufriedenheitsprofil liegt. Die Wichtigkeitswerte tendieren hier zu „teils/teils“ (3,03) – dies bei einer besonders starken Streuung (Standardabweichung von 1,401). Nun könnte man vorschnell vermuten, was nicht wichtig sei, damit sei man erst recht nicht zufrieden. Kurioserweise ist dies aber nicht der Fall. Dort, wo Zielvereinbarungen abgeschlossen wurden, liegen diese tendenziell im eher zufrieden stellenden Bereich (2,39).²⁷ Darüber hinaus scheint erstaunlich, dass die Wichtigkeit von Zielvereinbarungen von den Mitarbeiter/innen (2,25 bei einer Standardabwei-

²⁶ Die bis dato befragten vier Landesbehörden verwenden einen Leitfaden, der ressortübergreifend vom Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport konzipiert wurde. Die Kommune hat ein eigenes Formular entwickelt.

²⁷ Einschränkung zur Methodik ist zu bemerken, dass die Wichtigkeitsfrage von allen Befragten beantwortet werden sollte, während die Zufriedenheitsfrage nur dort Sinn machte, wo auch Zielvereinbarungen abgeschlossen wurden (das war bei 54 Mitarbeiter/innen und 18 Führungskräften der Fall).

chung von 1,48) erkennbar höher eingeschätzt wird als von den Führungskräften (3,03). Dies war im Vorfeld andersherum vermutet worden. Die Zufriedenheit mit den Zielvereinbarungen weist bei den Mitarbeiter/innen eine starke Streuung aus; dies hängt vermutlich mit der Frage zusammen, ob die Verabredungen in der Folgezeit auch umgesetzt wurden. Wegen der besonderen Bedeutung wird auf das Thema Zielvereinbarungen im folgenden Abschnitt genauer einzugehen sein.

Welche *Themen im MVG* zur Sprache kommen, das hängt von der selbst gewählten „Agenda“ der Gesprächspartner/innen ab. Üblicherweise sollten Themen angesprochen werden, die den Beteiligten wichtig sind. Deshalb entfiel in den Interviews meist die „Wichtigkeitsfrage“. Die Zufriedenheit bewegt sich im zufrieden bis eher zufrieden stellenden Bereich (Mittelwerte Führungskräfte 1,49 bzw. Mitarbeiter/innen 1,91).

4.3 Vereinbarungen und Zielvereinbarungen im MVG

Vier der fünf Einrichtungen haben in ihren Konzepten ausdrücklich vorgesehen, dass die Beteiligten im MVG zu Zielvereinbarungen in schriftlich fixierter Form kommen „können“ oder „sollen“. Orientiert man sich an den Vorstellungen der KGSt oder des Niedersächsischen Innenministeriums (vgl. Kap. 2), sollen Zielvereinbarungen künftig eine stärkere Rolle spielen als bisher.

Derzeit haben rund 40 % der Mitarbeiter/innen noch keine einzige Zielvereinbarung in schriftlicher Form getroffen – dies oft obwohl durchaus Veränderungsbedarfe in den Gesprächen festgestellt wurden, die aber nicht notwendigerweise in schriftliche Vereinbarungen münden müssen. Bei den Führungskräften beträgt der Anteil ohne Zielvereinbarungen ebenfalls ca. 42 %. Die Befragten stehen dem Instrument der Zielvereinbarung offenbar noch sehr ambivalent gegenüber. Dies mögen einige exemplarische, sehr unterschiedliche Kommentierungen belegen:

- Wenn MVG stattfinden, ist es schon wichtig, dass man etwas vereinbart, sonst müsste man sie nicht führen. (Mitarbeiter/in)
- Halte das für sinnvoll, sonst macht das MVG keinen Sinn. Wenn es ein Führungsinstrument sein soll, müssten Zielvereinbarungen getroffen und im Folgegespräch überprüft werden. (Mitarbeiter/in)

- Haben wir beide nicht gewollt, weil wir der Meinung sind, dass das MVG was anderes ist als Arbeitskontrolle. Wenn es gewollt ist, sollte man Kind beim Namen nennen und sagen: „Wir möchten eine Arbeitskontrolle machen.“ (Mitarbeiter/in)
- Ich bin bei der „Messbarkeit“ immer etwas skeptisch. Ich hätte es gern etwas messbarer. Das ist ein Problem bei den weichen Faktoren. „Es menscht halt“. Deswegen ist es nicht so leicht. (Mitarbeiter/in)
- Zielvereinbarungen sind für mich eine „schwammige Geschichte“. Ziele sollen messbar sein. Aber was können überhaupt geeignete Ziele sein, die sich aus der Routine des Alltagshandelns herausheben? Das ist problematisch. Routinemäßige Aufgabenerledigung muss ich nicht als Zielvereinbarung vereinbaren. (Führungskraft)
- Die Zielvereinbarungsdiskussion im Rahmen des MVG hat sich bisher ausgesprochen negativ auf die MVG ausgewirkt. Ich erkläre am Anfang des Gesprächs ausdrücklich, dass ich nicht beabsichtige, Zielvereinbarungen im MVG abzuschließen. Das entspannt die Situation etwas. Habe zwar mittlerweile Zielvereinbarungen abgeschlossen, aber die sind zu vernachlässigen. Die Zielvereinbarung enthält eine „Selbstverständlichkeit“, ändert das Arbeitsverhalten nicht. Sinnvolle Zielvereinbarungen im Rahmen des MVG wären so aufwendig, dass sie den Rahmen des MVG sprengen würden. Sie bedürfen in der Regel einer Vorbereitung, was den Verdacht nahe legt, dass die/der Mitarbeiter/in keine Möglichkeit mehr hätte, die Zielvereinbarung zu beeinflussen. (Führungskraft)

Wo gemeinsam Ziele vereinbart wurden, da sollten idealtypischerweise beide Seiten ein Interesse daran haben, dass diese auch umgesetzt werden. Andernfalls wären negative Konsequenzen für die Motivation der Beteiligten zu befürchten, sich in den nachfolgenden Jahren noch einmal auf solche Vereinbarungen einzulassen. Ca. 47 % der Mitarbeiter/innen bzw. 57 % der Führungskräfte berichteten von umgesetzten Zielvereinbarungen. Ein klares „Nein“ kam von ca. 14 % der Mitarbeiter/innen. Der Anteil der Teils-Teils-Antworten ist mit jeweils rund 40 % ebenfalls beachtlich. Die Gründe und Auswirkungen werden z. B. an folgenden Aussagen deutlich:

- In einem Fall ja. Wurde aber nicht eingehalten. Meine Konsequenz daraus: Lieber aufs Gespräch verzichten, wenn Vereinbarungen nicht

umgesetzt werden. Man muss sich auf Vereinbarung verlassen können. (Mitarbeiter/in)

- Mit den Zielvereinbarungen war ich schon zufrieden, nur mit der Umsetzung nicht, so teils/teils. Haben auch einige Zielvereinbarungen in die neue mit aufgenommen, weil wir das noch nicht ausgearbeitet haben. Einige ziehen sich schon vier, fünf Jahre hin. Das ist unbefriedigend und ja eigentlich nicht Sinn der Sache. (Mitarbeiter/in)
- Wenn man Zielvereinbarungen trifft, die auch die Haushaltslage betreffen, wird das weniger umgesetzt. (Mitarbeiter/in)

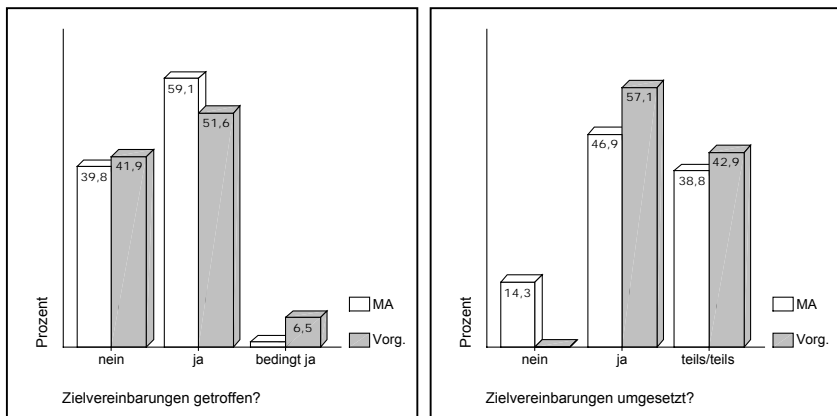


Abb. 3 Zielvereinbarungen getroffen bzw. umgesetzt²⁸

An anderer Stelle der Interviews wurde zum Thema (Ziel-)Vereinbarungen vertiefend die weiter oben erläuterte „Kartenmethode“ eingesetzt (vgl. Abschnitt 4.1). Hierbei sind mögliche Verzerrungseffekte zu beachten. Erstens kann der Effekt der „sozialen Wünschbarkeit“ auftreten: die Befragten könnten ggf. eher geneigt sein positive Karten herauszulegen, als sich kri-

²⁸ In einer Einrichtung wurde die Frage nach Zielvereinbarungen nicht gestellt, da hier nur „Vereinbarungen“ getroffen werden sollen. Die linke Abbildung beruht deshalb auf Aussagen von 93 Mitarbeiter/innen und 31 Führungskräften. Die Frage nach der Umsetzung von Zielvereinbarungen wiederum wurde in einer zweiten Einrichtung nicht gestellt und machte darüber hinaus nur dort Sinn, wo auch Zielvereinbarungen zustande kamen (49 Mitarbeiter/innen, 14 Führungskräfte).

tisch zu äußern.²⁹ Zweitens sind die Assoziationen der Interviewten bei der Wahl bzw. Nichtwahl einer Karte von außen nicht nachzuvollziehen. Schließlich haben nur die herausgelegten Karten eine wirkliche Aussagekraft. Die folgenden Tabellen enthalten somit die „Zustimmungen“ im Sinne von herausgelegten Karten. Dabei machte es die Interviewmethode möglich, auch ein „gedehntes“ bzw. „bedingtes Ja“ darzustellen.

Weiter oben in Abb. 3 wurde nur gezeigt, ob überhaupt schon einmal Zielvereinbarungen getroffen wurden. Dies sagt noch nichts über die *Regelmäßigkeit* aus. Dass im MVG regelmäßig (Ziel-)Vereinbarungen getroffen würden, dieser Aussage können 39 % aller 136 Befragten mindestens bedingt zustimmen. Vereinbarungen (ob in mündlicher oder schriftlicher Form sei hier dahingestellt) werden hiernach „in der Regel“ zu fast 57 % auch eingehalten. Allerdings stellt mehr als ein Viertel der Befragten auch fest, dass das MVG letztlich überhaupt nicht zu konkreten Vereinbarungen (weder in schriftlicher noch in mündlicher Form) führe.

	Im MVG treffen wir regelmäßig ZV	Das MVG führt nicht zu konkreten Vereinbarungen	Vereinbarungen aus dem MVG werden i. d. R. eingehalten
	(n=136)	(n=136)	(n=136)
ja	31,6%	22,1%	49,3%
bedingt ja	7,4%	5,1%	7,4%

Zusammenfassend scheint die „Verbindlichkeitskultur“ der Zielvereinbarungen in den Einrichtungen unterschiedlich ausgeprägt: In einigen Bereichen/Abteilungen ist das Instrument sehr gut etabliert, in anderen bestehen noch erhebliche Vorbehalte in Bezug auf die „Steuerungsfähigkeit“ und Sinnhaftigkeit der Zielvereinbarungen.³⁰ Bemerkenswert scheint außerdem

²⁹ Zum Effekt der sozialen Wünschbarkeit und den daraus folgenden Verzerrungen vgl. ausführlicher Diekmann 1999, S. 382ff. Dort wird die These aufgestellt: Je heikler aus Sicht der/des Antwortenden, desto stärker die Verzerrungen aufgrund des Effekts der sozialen Erwünschtheit.

³⁰ Die „Steuerungsfähigkeit“ leidet beispielsweise bereits darunter, dass einige Landeseinrichtungen mit den zuständigen Ministerien jeweils im Dezember Zielvereinbarungen im Rahmen des Kontraktmanagements für das Folgejahr schließen, die MVG-Zielvereinbarungen

der Verlauf der Wichtigkeits-Zufriedenheits-Profile, wonach die Mitarbeiter/innen den Zielvereinbarungen eine höhere Wichtigkeit beizumessen scheinen als die Führungskräfte.

4.4 Wirkungen des MVG

Die Kartenmethode wurde auch eingesetzt, um den Wirkungen des MVG im Arbeitsalltag auf die Spur zu kommen. Hier wurden die MVG an einigen der Ziele gemessen, die in den Konzepten propagiert werden: verbessert sich durch das MVG tatsächlich die Zusammenarbeit? Wirkt es sich positiv auf Kommunikation und Motivation der Beschäftigten aus? Eine kleine Auswahl der Ergebnisse zur Wirkungsprüfung wird hier vorgestellt. Dabei ist zu beachten, dass erneut nur die „Zustimmungen“ im Sinne von herausgelegten Karten gewertet wurden.

Alle Personen mit MVG-Erfahrung wurden nach den Auswirkungen der MVG auf die Zusammenarbeit im Bereich gefragt, und zwar je einmal mithilfe einer positiv und einer negativ formulierten Aussage. Tendenziell sehen über 40 % hier Verbesserungen durch das MVG, ca. 46 % sind der Ansicht, dass es kaum Auswirkungen auf die Zusammenarbeit bzw. das Arbeitsklima im Bereich habe. Einschränkend ist zur Methodik zu bemerken, dass z. B. die These „Zusammenarbeit verbessert sich“ auch dann nicht bejaht werden kann, wenn sie bereits als gut beurteilt wird.

	Durch das MVG verbessert sich die Zusammenarbeit in unserem Bereich	Das MVG hat kaum Auswirkungen auf Zusammenarbeit/ Arbeitsklima in unseren Bereich
	(n=136)	(n=136)
ja	36,8%	41,9%
bedingt ja	6,6%	4,4%

Die wesentlichste Wirkung des MVG ist aus Sicht der Befragten wohl in der Verbesserung der Kommunikation zu sehen. Diese These stößt tendenziell zu fast 60 % auf Zustimmung. Für die Arbeit wichtige Informationen innerhalb des MVG bekommen die Befragten demgegenüber aber nur in knapp

innerhalb der Dienststellen allerdings erst im Laufe des Jahres getroffen werden könnten. Die MVG sind zum derzeitigen Stand mit dem Kontraktmanagement nicht verzahnt.

40 % der Fälle – ob sie diese jedoch gar nicht oder an anderer Stelle erhalten, geht aus den Karten nicht hervor. Eine ähnliche Größenordnung gilt für die Verbesserung der Motivation durch das MVG.

	MVG wirkt sich positiv auf unsere Kommunikation aus	Im MVG bekomme ich für meine Arbeit wichtige Informationen	MVG wirkt sich positiv auf Motivation aus
	(n=136)	(n=136)	(n=136)
ja	52,9%	34,6%	39,0%
bedingt ja	5,9%	5,1%	2,2%

4.5 Einstellung zum MVG

Am Ende der Interviews wollten wir von einem von den Befragten noch einmal wissen, welche Einstellung sie zum Instrument MVG vor und nach den ersten Gesprächen haben bzw. hatten und zum anderen, ob sie es an Kolleginnen oder Kollegen weiterempfehlen würden. Das MVG bedeutet schließlich für beide Seiten (Mitarbeiter/innen und Führungskräfte) eine ungewohnte Gesprächssituation.

Die Frage nach der Einstellung zum MVG vor und nach den Gesprächen erfolgte wiederum über eine Notenabfrage auf einer 5er-Skala von „positiv“ bis „negativ“. Die Gegenüberstellung zeigt ein recht erfreuliches Bild. Die Aussagen zur Einstellung vor dem ersten Gespräch deuteten erwartungsgemäß auf eine gewisse Skepsis hin – erwartungsgemäß deshalb, weil das MVG noch etwas Neues, Ungewisses war. Aus dem Mitarbeiter/innenkreis waren 47 % im Vorfeld „skeptisch“ bzw. „eher skeptisch“, bei den Führungskräften waren dies 36,1 %. Die Einstellung nach den Gesprächen hat sich in den positiven Bereich verschoben; 23 % der Mitarbeiter/innen und 13,9 % der Führungskräfte sind weiterhin „skeptisch“/„eher skeptisch“.

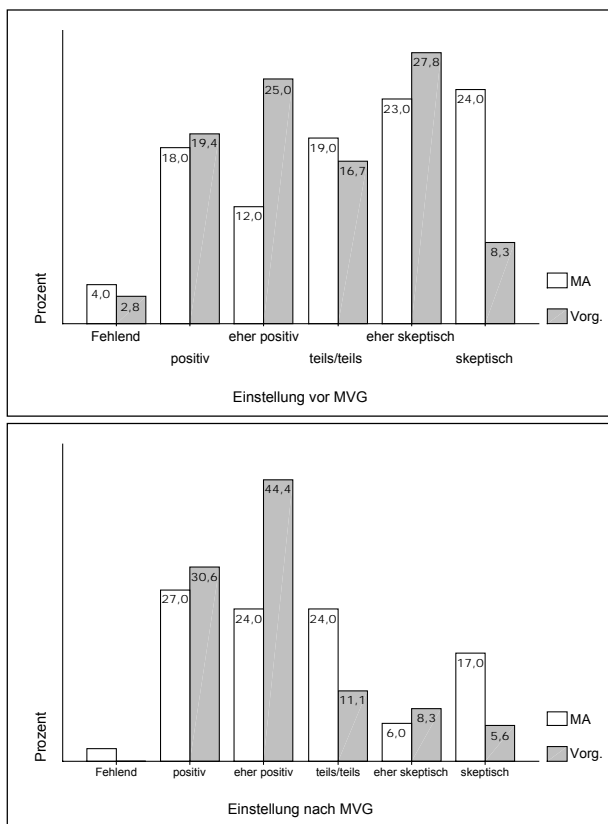


Abb. 4 *Einstellungen zum MVG vor und nach den Gesprächen (n= 136)*

Einige Aussagen von Befragten geben einen Eindruck in die Spannweite von MVG-Erfahrungen:

- Das ist vernünftig. Eine ruhige Zeit, ohne dass jemand stört. Man hat Zeit für Dinge, die uns bewegen. Motto: „geschenkte Zeit“! Die Atmosphäre macht ganz viel aus. Da liegt die Stärke des MVG. Es ist für mich nur kein „Steuerungsinstrument“ zur PE. (Mitarbeiter/in)

- Ich glaube, das, was positiv ist, ist die Zeit der Ungestörtheit, die geschaffen ist. Das Telefon wird umgestellt und es ist ein Zettel an der Tür. Ich weiß, das ist meine Stunde und da stört mich niemand. (Mitarbeiter/in)
- War positiv überrascht, wie *konstruktiv* MVG waren. Aus Zielvereinbarungen und MVG ist „sehr viel Honig gesaugt worden“ für die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen. (Führungskraft)
- Wenn man sieht, dass Zielvereinbarungen nicht erfüllt werden können, dann glaube ich, dass da ein Großteil Potenzial des MVG verschenkt wird, die es hat. Es ist zu einer Routine geworden, die abgehakt wird. (Mitarbeiter/in)
- Da ist es keine Skepsis mehr, da ist es blanke Ablehnung. Halte MVG für überflüssig. Wo Kommunikation funktioniert, da warte ich nicht ein Jahr auf Gespräch, wenn was ist. Da, wo Kommunikation nicht funktioniert, hilft auch MVG nicht. (Mitarbeiter/in)

Auf die Erhebung der Einstellung zielte auch die Methode des angefangenen Halbsatzes: „Ich würde das MVG meinen Kolleginnen/Kollegen (nicht) weiterempfehlen, weil...“. Hier erhielten die Befragten noch einmal Gelegenheit, Stellung zum Instrument MVG zu nehmen. Dabei zeigt sich sogar ein noch erfreulicherer Bild als bei der Frage nach der Einstellung: 71 % der Mitarbeiter/innen und 88,9 % der Führungskräfte würden das Instrument MVG weiterempfehlen.

	MVG (nicht) weiterempfehlen	MVG (nicht) weiterempfehlen
	Mitarbeiter/innen	Vorgesetzte
	(n=100)	(n=36)
weiterempfehlen	71,0%	88,9%
nicht weiterempfehlen	20,0%	5,6%
teils/teils	4,0%	2,8%
keine Antwort	5,0%	2,8%

Folgende Begründungen wurden dabei von den Befragten z.B. genannt:

- Weiterempfehlen, weil es in der Arbeitsbeziehung eigentlich die einzige Gelegenheit ist, sich außerhalb bestehender Sachzwänge mit der/dem Vorgesetzten zu unterhalten. (Mitarbeiter/in)
- Weiterempfehlen, weil es auf jeden Fall die Kommunikation mit der/dem Vorgesetzten fördert. (Führungskraft)
- Weiterempfehlen, weil sich doch Mitarbeiter/innen mal öffnen, die sich sonst eben nicht äußern. (Führungskraft)
- Weiterempfehlen, weil auf diese Art und Weise ein Gespräch zustande kommt, das über Alltäglichkeiten hinausgeht. Häufiges Miteinanderreden ersetzt nicht ein themengebundenes Gespräch. (Führungskraft)
- Nicht weiterempfehlen, weil Missverständnisse sowieso ausgeräumt werden müssen, wenn man täglich Kontakt miteinander hat und man dazu nicht ein jährliches Gespräch braucht. (Mitarbeiter/in)

5 Ausblick

Das PE-Instrument MVG ist seit ca. vier bis fünf Jahren in niedersächsischen Behörden eingeführt. Es löst dabei sowohl positive als auch ablehnende Haltungen aus. Letztere werden häufig an Schwierigkeiten mit Gesprächspartner/innen bzw. fehlender Notwendigkeit³¹ festgemacht. Die nicht unerhebliche Zahl der Befürworter/innen schätzt vor allem den „geschützten Raum“ für ein strukturiertes Gespräch, das einen tieferen Einblick in Arbeitssituation und Sichtweise des Gegenüber vermittelt und häufig auch ein gegenseitiges Feedback ermöglicht. Allerdings ist zu warnen vor einer Überfrachtung dieses Instruments und vor der Erwartung, allein ein Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen könne schwierige Arbeitsverhältnisse „auf einen Schlag“ verbessern. Auch die Integration von Zielvereinbarungen und das damit verbundene Verständnis der strategischen Steuerung durch das MVG gelingen derzeit nur in Teilen. Fraglich ist dabei, ob und inwieweit die häufig durch Tagespolitik stark beeinflussten Landesbehörden und Kommunen überhaupt strategisch-langfristig agieren können.

³¹ Einhergehend mit dem Missverständnis, dass es für ein MVG einen konkreten Anlass, ein „Problem“ geben müsse. Beim MVG handelt es sich aber ausdrücklich um ein *nicht* anlassbezogenes Gespräch.

Entsprechend ambivalent sind die Aussagen der Interviewten zum Themenbereich Zielvereinbarungen. Als Informations- und Kommunikationsinstrument scheint das MVG jedoch geeignet, Wissen und Informationen in den Einrichtungen zu verbreiten sowie den gegenseitigen Austausch zu fördern.

Literatur

Becker, Manfred (2002): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart.

Breisig, Thomas/König, Susanne/Wengelowski, Peter (2001): Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch. Grundlagen und Tipps für den Erfolg. Frankfurt/Main (Job aktuell).

Diekmann, Andreas (1999): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 5., durchges. Aufl. Reinbek bei Hamburg.

Habersam, Michael (1997): Controlling als Evaluation – Potentiale eines Perspektivenwechsels. München; Mering.

König, Susanne/Rehling, Mette (2002): Wirkungsmessung von Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung: Entwicklung eines Wirkungsrasters anhand von Kennzahlen und Indikatoren. PerMit-Diskussionspapier Nr. 02-02. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Institut BWL I, Fachgebiet Organisation und Personal. Abrufbar unter: <http://www.uni-oldenburg.de/orgpers/DiskussionsPapier-02-02.pdf>, Stand Dezember 2002.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung [KGSt] (2002): Das Mitarbeitergespräch in der Praxisbewährung. Bericht Nr. 2/02. Köln.

Neuberger, Oswald (1994): Personalentwicklung. 2., durchges. Aufl. Stuttgart (Basistexte Personalwesen; Bd. 2).

Niedersächsisches Innenministerium, Geschäftsstelle für Verwaltungsreform (Hrsg.) 1997a: Leitfaden: Das Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräch (MVG) – ein Instrument der Personalentwicklung. Hannover.

Niedersächsisches Innenministerium, Geschäftsstelle für Verwaltungsreform (Hrsg.) 1997b: Die niedersächsische Landesregierung durch Personal-

entwicklung zukunftsfähiger gestalten. Das Rahmenkonzept der Personalentwicklung in Niedersachsen. Hannover.

Niedersächsisches Innenministerium (Hrsg.) 2002: Auf dem Weg zu einem modernen Personalmanagement. Personalentwicklung in der niedersächsischen Landesverwaltung. Berichtsteil I (Bericht zur Umsetzung des Kabinetts-Beschlusses vom 18.02.1997 und Handlungsorientierungen für die weitere Entwicklung) und Berichtsteil II (Einzelergebnisse der Evaluation Personalentwicklung 1997 bis 1999). Hannover.

Vedung, Evert (1999): Evaluation im öffentlichen Sektor. Wien u. a. (Studien zu Politik und Verwaltung; Bd. 64).

Günter Siehlmann

Berufsbildende Schulen als regionale Kompetenzzentren in der Wissensgesellschaft

1 Einordnung und Problemstellung

Die Qualität von Bildung, Bildungsangeboten und Bildungsinstitutionen stehen im Mittelpunkt des aktuellen gesellschaftlichen Diskurses. Das gesamte Bildungssystem von den vorschulischen Angeboten über die allgemeinbildenden Schulen, die Ausbildung, die Hochschulen bis zur Weiterbildung steht vor grundlegenden strukturellen Veränderungen.

In dem bestehenden System hat die Berufsbildung (bisher) eine Scharnierfunktion. Nach einer allgemeinen Vermittlung von Bildung werden hier die individuellen Kompetenzen fokussiert auf die Anforderungen der Wirtschaft und Gesellschaft in definierten Subsegmenten, z.B. Berufsfeldern. Damit werden die Berechtigungen für diese definierten Bereiche vergeben. Unter dem Stichwort der Durchlässigkeit mit steigender Bedeutung der Weiterbildung wird erst allmählich dieses Bild der klar abgegrenzten Phasen des Lernens und Arbeitens aufgegeben.

Zur Disposition steht das Modell der „Three Boxes of Life“¹: Lernen – Arbeiten – Ausruhen, die bisher in eben dieser Reihenfolge jeweils ca. ein Drittel unserer Lebenszeit ausmachen. Die Alternative ist der Wechsel von Lern-, Beschäftigungsphasen und Phasen persönlicher Entwicklung. Voraussetzung dafür ist eine individuelle Kompetenz, diese lebenslange Entwicklung einschließlich des lebenslangen Lernens zu planen, zu organisieren, zu steuern. Das Bildungssystem wird zu einer Unterstützungsstruktur für diese in hoher subjektiver Verantwortung laufenden Prozesse. Die Institutionen in dieser Unterstützungsstruktur sind Bildungseinrichtungen mit hoher Autonomie. Die Strukturreform wird also in einem wechselseitigen Prozess top

¹ Vgl. Bolles, R. N., *The Three Boxes of Life, - And How To Get Out of Them, An Introduction to Life/Work planning*, Berkeley 1981.

down strategisch getrieben und bottom up gefüllt. Die strategischen Vorgaben für den institutionellen Veränderungsprozess werden mit den Begriffen ‚Selbstständige Schule‘, ‚Schulautonomie‘, ‚Bildungsstandards‘ und für die beruflichen Schulen als ‚Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken‘² beschrieben. Über Prozesse der Schulentwicklung sind die einzelnen Schulen aufgefordert, ihr Profil in dieser Struktur zu definieren.

Diese Entwicklungen sind eine Antwort auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft auf die Bildung, Aus- und Weiterbildung. Wenn Wissen die zentrale Kategorie des wirtschaftlichen Strukturwandels ist, wie es die Bezeichnung „Wissensgesellschaft“ ja ausdrücken will³, dann liegt es auf der Hand, auch nach den Konsequenzen für jene Institutionen zu fragen, die in gesellschaftlichem Auftrag Wissen vermitteln.

Zunächst steht hinter dem Konstrukt die Perspektive einer zunehmenden Wissensintensivierung in Wirtschaft und Gesellschaft sowie einer wachsenden Bedeutung von „Wissen als Produktionsfaktor“. Hier kommt der Aus- und Weiterbildung eine Schlüsselfunktion bei der Erhaltung und Erweiterung der betrieblichen und individuellen Wettbewerbsfähigkeit zu. Was bedeutet das für die Rolle der Berufsschule? Bis in die aktuelle Situation hinein sieht sich dieser zentrale Lernort beruflicher Qualifizierung eher in einer reaktiven Position, in steter Kritik insbesondere der Arbeitgeberseite. Für die Zukunft bietet sich die Chance, über ihr traditionelles Angebot hinaus Angebote an Weiterbildung, aber auch an Beratung, Forschung auf zu nehmen. Es gibt erste Beispiele, in denen Berufsschulen die Rolle regionaler Kompetenzzentren, z.B. auch in Bildungsnetzwerken, übernehmen. Darin werden Angebote der Aus- und Weiterbildung in enger Kooperation mit der regionalen Wirtschaft und weiteren Bildungsträgern entwickelt.

In der pädagogischen Diskussion wurde die institutionelle Ebene der Schulgestaltung gegenüber Themen der Unterrichtsgestaltung, komplexer Lehr-, Lernarrangements, des Einsatzes Neuer Medien und der bildungspolitischen Diskussion um curriculare Fragen wie Fächer- vs. Lernfeldorientierung doch eher vernachlässigt.

Die Richtung der Veränderung wird ganz wesentlich geprägt von Gestaltungsbereitschaft und -kompetenz der Akteure. Als Akteure sehen wir neben

² Vgl. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 2001.

³ Vgl. Bell 1975.

der Politik insbesondere SchulleiterInnen, LehrerInnen, RepräsentantInnen der Eltern, der Betriebe. Denn das zeichnet unserer Einschätzung nach die aktuelle Situation aus: Der Bereich der Aus- und Weiterbildung ist aufgemischt, die Akteure suchen ihre Positionen, (fast) alles steht zur Disposition.

Wir gehen vier Fragen nach: Was zeichnet die Wissensgesellschaft aus? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Lernen, besonders für berufliches Lernen? Hat die berufsbildende Schule das Potenzial, um darauf entsprechende Antworten zu geben? Gehen die bisherigen Schritte der Schulentwicklung in die richtige Richtung?

2 Was zeichnet die Wissensgesellschaft aus?

Etiketten sind zugleich fragwürdig und eingängig. „Ob wir auf dem Weg in eine Wissensgesellschaft sind, d.h. in eine Gesellschaft, die sich ... über den Begriff des Wissens definiert, wissen wir nicht. Was wir wissen, ist jedoch, dass die Generierung von Wissen und ein umfassendes Wissensmanagement zunehmend die Lebens- und Arbeitsformen und damit auch die Strukturen der modernen Gesellschaft bestimmen werden. In diesem Sinn ist die Wissensgesellschaft auch die Zukunft der modernen Gesellschaft“.⁴

Wissen als Produktionsfaktor, mit zunehmend kürzeren Veränderungszeiten; Wissen als Produkt, als Dienstleistung findet zentrale Beachtung. Die Gesellschaft fordert in allen Bereichen ständig neues Wissen. Dieses neue Wissen muss produziert, bearbeitet, verarbeitet werden. Es gibt einen Markt für Wissen und auf Wissen bezogene Dienstleistungen.

Das Bild der Wissensgesellschaft löst nicht nur das der Industriegesellschaft ab, sondern geht auch über das der Informationsgesellschaft hinaus. Es geht nicht um Techniken der Informationsbe- und -verarbeitung und des Datentransfers, sondern „das Konzept der Wissensgesellschaft (ist) stark auf das Individuum ausgerichtet, auf seine Rolle, Funktion, sein Potenzial und seine Bedeutung für die wissensbasierte Gesellschaft. Mit dem Begriff der ‚Wissensgesellschaft‘ wird kenntlich gemacht, dass Informationen die Informationen von jemandem sind und dass diese Informationen eine Bedeutung haben.“⁵ „Die Paradoxie eines Wissensmangels in der Informationsflut“⁶ ver-

⁴ Mittelstraß 1998, S. 15.

⁵ De Haan und Poltermann 2002, S. 8.

weist auf die Herausforderung, die Willke mit dem Begriff der Wissensarbeit beschreibt: „Er kennzeichnet Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen), die dadurch gekennzeichnet sind, dass das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensarbeit ..., dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so dass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind. Organisierte Wissensarbeit nutzt den Prozess des Organisierens, um Wissen zu einer Produktivkraft zu entfalten, die gegenwärtig dabei ist, die herkömmlichen Produktivkräfte (Land, Arbeit, Kapital) in ihrer Bedeutung zu überflügeln.“⁷

Zwar ist Wissen an Personen gebunden, diese Perspektiven verweisen aber ausdrücklich auf das Zusammenspiel zwischen Personen und Organisationen. „Die heute mögliche Form von Wissensarbeit ergibt sich erst, wenn beide Seiten, Personen und Organisationen, in komplementärer Weise Wissen generieren, nutzen und wechselseitig ihr Wissenspotential sich zur Verfügung stellen.“⁸

Damit geht auch eine Abkehr von der Wissenschaftsgesellschaft einher, Wissenschaft hat nicht mehr das Monopol der Generierung von Wissen, welches dann über die akademische Ausbildung weitergegeben wird.⁹

3 Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Bildung, besonders für das berufliche Lernen?

Ganz offensichtlich fordert die Wissensgesellschaft ein Lern- und Bildungsverständnis, wie es in der pädagogischen Diskussion z.B. mit selbstorganisiertem, ganzheitlichem, situiertem Lernen beschrieben wird. Diese Lernprozesse laufen lebenslang, individuell zugeschnitten und von unterschiedlichen Institutionen unterstützt. Gefordert ist ein hohes Maß an Flexibilität, Durchlässigkeit und Transparenz.

⁶ Becker 2001, S. 2.

⁷ Willke 1998, S. 161.

⁸ Willke 1998, S. 161.

⁹ Vgl. Willke 1998.

Wesentliche Fragen beziehen sich auf das Verhältnis zwischen Staat, Schule und Individuum, die Antworten sind durchaus noch nicht ausformuliert. Wenn sich die Verantwortung des Staates auf die Schule verlagert, die Akteure eine hohe Verantwortung für die Gestaltung selbst übernehmen, so ist z.B. die soziale Schutzfunktion neu zu definieren, Mitwirkung erfordert auch die notwendigen Informationen und Kompetenzen bei Eltern, Schülern, Lehrern, Aus- und Weiterbildnern. Gerade das Zusammenspiel dieser Akteure vor Ort wird ja neu definiert und eingeübt.

Für die ‚Selbstständige Schule‘ ergibt sich in der Kooperation mit dem unmittelbaren gesellschaftlichen Umfeld in der Region die neue Aufgabe der Gestaltung der Außenbeziehungen zu sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen Einrichtungen. „Lehrer und Schüler, Klasse und Schule, die Eltern und die Gesellschaft vor Ort, sie sind alle häufig bloße Objekte administrativen Handelns. Wenn die Reform gelingen soll, müssen die Akteure Subjekte der Änderungsprozesse sein, die sie verantwortlich in die Hand nehmen müssen.“¹⁰

Analog zum Bild der Wertschöpfungskette in wirtschaftlichen Prozessen gilt die Kooperation nicht nur simultan zwischen Akteuren auf einer Bildungstufe, z.B. den Eltern, Lehrern, Schülern einer Klasse oder den Lehrern und Ausbildern einer Jahrgangsstufe im Rahmen der Lernortkooperation. Darüber hinaus ist damit die Abstimmung mit den vorgelagerten Prozessen in den Stufen des allgemeinbildenden Schulsystems ebenso gemeint wie mit den nachgelagerten Prozessen der Weiterbildung.¹¹ Die Abfolgen, Verzahnungen, Verbindungen werden nicht mehr nur über Umwege politisch-administrativ definiert, sondern im Zusammenspiel der Akteure.

Wir versuchen ein Systematik und unterscheiden sieben Formen der Interaktion/Kommunikation/Kooperation:

- Lehrer und Schüler, klassenbezogen (Lernkontrakte 1)
- Lehrer, Eltern und Schüler klassenbezogen (Lernkontrakte 2)
- Lehrer untereinander, klassenbezogen (Team Teaching)

¹⁰ Heinrich-Böll-Stiftung 2002a, S. 8.

¹¹ Beispiele sind regionale Bildungskonferenzen, z.B. in Südniedersachsen, und Bildungsnetzwerke, z.B. das Bildungsnetzwerk Wesermarsch, ein freiwilliger Verbund aus ca. 65 Mitgliedern, die sich zusammen geschlossen haben, um durch Zusammenarbeit und Kooperation Jugendlichen im Landkreis den Übergang von der Schule in den Beruf erleichtern. Dazu zählen neben fast allen Schulen des Landkreises auch Unternehmen, Kammern und Behörden, sowie Eltern- und Schülervertreter.

- Lehrer – Lehrer und Schulleitung, schulbezogen (Schulentwicklung 1)
- Schule/Lehrer mit Betrieb/Ausbildern (Lernortkooperation)
- Schule/Lehrer mit vorgelagerten Bildungseinrichtungen Bildungsnetzwerk 1/Berufsvorbereitungsverbund)
- Schule/Lehrer mit nachgelagerten Bildungseinrichtungen (Bildungsnetzwerk 2/Weiterbildungsverbund)

Das größte Hindernis in diesen Kommunikations- und Interaktionsprozessen liegt sicher in der Ungleichheit der Akteure. Hier treffen sich Laien, pädagogische Profis, administrative Experten, Wirtschaftsfachleute. Bewährte Konzepte der Moderation sind ebenso gefordert wie zielgruppengerechte Information und Beratung. Gerade hier könnte ein Ansatzpunkt für eine neue Rolle der Berufsschule als Kompetenzzentrum sein, mit der Kernkompetenz der Vermittlung.

Der Aufbau von Handlungskompetenz erfolgt in immer kürzeren Zyklen. Das Management dieser kontinuierlichen Personalentwicklung wird geleistet von entsprechenden Profis in den Unternehmen, zunehmend aber auch auf einem zusätzlichen Markt, zunehmend wird dieses Management der Selbstentwicklung Aufgabe der Individuen, dieses Selbstmanagement wird durch entsprechende Angebote unterstützt. Die Individuen brauchen Transparenz über den Beratungs- und Trainingsmarkt.

4 Hat die berufsbildende Schule das Potenzial, um darauf entsprechende Antworten zu geben?

Die berufsbildende Schule ist immer schon und in den letzten Jahren verstärkt in der Kritik, die Aufgabe einer praxisorientierten, praxistauglichen Qualifizierung nicht optimal zu leisten. Diese Kritik wird von Vertretern der Unternehmen, genauer der Arbeitgeber vorgetragen, Unzufriedenheit mit der Berufsschule zeigt sich aber auch von Seiten der Auszubildenden.

Die Anforderungen stellen die Berufsschule vor eine Zerreißprobe: Auf der einen Seite ist nach wie vor das Problem lernschwacher, benachteiligter Jugendlicher nicht gelöst, auf der anderen Seite wachsen die Ansprüche an das

fachliche Niveau des Unterrichts und damit auch der Lehrkräfte, z.B. in den neuen IT-Berufen.¹²

Deshalb ist es nicht verwunderlich, wenn von Seiten der Berufsschullehrer eher skeptisch auf Diskussionen um neue Aufgaben in Prozessen der Schulentwicklung zu regionalen Kompetenzzentren reagiert wird. Doch bieten diese Veränderungsprozesse jetzt noch die Möglichkeit, gestaltend mit zu wirken, wenn die Karten auf dem Markt der Aus- und Weiterbildung neu gemischt werden. Und in wesentlichen Teilen fasst die Reform Themen an, die in der Vergangenheit zögerlich bearbeitet wurden und deshalb als Problem weiter wirken, wie z.B. die Lernortkooperation.

Das in der Beschreibung der Wissensgesellschaft thematisierte Zusammenspiel zwischen Personen als Verantwortliche ihrer individuellen Entwicklung und Institutionen als wissensvermittelnde und zugleich lernende Organisationen ist gerade für die berufliche Bildung im dualen System ja bereits strukturell angelegt. Lernende (Auszubildende) schließen einen Vertrag mit den Auszubildenden, dieser Vertrag beinhaltet eine zeitlich und sachliche Gliederung der Ausbildung und kann so als Lernkontrakt angesehen werden. Der Ausbildungsbetrieb stellt die Struktur, in der Erfahrungswissen systematisch erworben werden soll. Die Berufsschule bietet als Pendant wissenschaftlich abgeleitetes¹³ Wissen. Die Einschränkung liegt darin, dass es bisher nicht konsequent gelungen ist, diese Ansätze zur Entfaltung zu bringen. Der Lernkontrakt steht nur auf dem Papier, wird auch in Lernprozessen kaum gemeinsam zu gestaltendes Thema in der Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden. Erfahrungswissen (im Betrieb) und wissenschaftsorientiertes Wissen (in der Schule) stehen überwiegend unvermittelt nebeneinander. Anders die Herausforderung der Wissensgesellschaft: „Lern- und Bildungsprozesse werden in Zukunft vermutlich immer mehr als medial vermittelte *Wissenstransformationen* verlaufen: Ein vorhandenes Wissen wird durch neue Informationen irritiert und transformiert. Dabei verändert sich auch das Verhältnis von alltäglichem Erfahrungswissen und wissenschaftlichem Wissen stark. Das Erfahrungswissen wird durch das wissenschaftliche Wissen keineswegs aufgelöst; es bildet vielmehr dessen notwendigen Kontext, ohne den wissenschaftliches Wissen kaum auf individuelle oder gesellschaftliche Pro-

¹² Vgl. Petersen/Wehmeyer 2000.

¹³ Über wissenschaftsorientierte Curriculumentwicklung und akademische Ausbildung der Lehrenden.

blemsituationen bezogen werden kann. Dieser Kontext verändert sich wiederum mit dem Wissen, das von ihm gerahmt wird.¹⁴

Die Fragen didaktischer Parallelität, didaktischen Vor- und Nachlaufs, also des pädagogisch intentionalen Miteinanders der Lernorte stellen sich neu und schärfer.¹⁵ Hier kann z.B. der Ansatz der Lernfelder, der in der Berufsschule die Unterrichtsfächer ersetzt, als didaktische Klammer dienen. Zusammenhängende Aufgabenkomplexe der betrieblichen Praxis werden jetzt zu didaktisch begründeten und schulisch aufbereiteten Lernfeldern zusammengefasst. Die Ausbildung soll neben fachbezogenen Inhalten auch sozial-kommunikative und selbstreflexive Aspekte beinhalten. Damit gibt die Berufsschule ihre Wissenschaftsorientierung auf und schafft neue Bedingungen der Möglichkeit didaktischer Kooperation. Zunächst ist damit die Hoffnung verbunden, dass die Lernenden selbst Sinnhaftigkeit und Anwendungsmöglichkeiten des Erlernten eher erkennen. Dies führt zu höherer Motivation und höheren Lernleistungen. Darüber hinaus – und das führt uns wieder zu den institutionellen, organisatorischen Fragen – ist eine dauernde Absprache und Kooperation mit der betrieblichen Praxis unumgänglich, um Lernfelder adäquat definieren und dann mit dem Wandel der betrieblichen Anforderungen auch angemessen fortschreiben zu können. Als Voraussetzung dafür, ob die Beteiligten sich auf diese Kooperation einlassen, gelten die Motive, die North et al für Wissensgemeinschaften beschrieben haben:

- „Ähnliche Probleme an unterschiedlichen Orten,
- Wissensintransparenz,
- Vermutete Synergien durch Erfahrungsaustausch und
- das menschliche Grundbedürfnis nach Wissensteilung, Kreativität und Gemeinschaft.“¹⁶

5 Gehen die bisherigen Schritte der Entwicklung beruflicher Schulen in die richtige Richtung?

Der Blick auf die Veröffentlichungen vermittelt den Eindruck eines grundlegenden, euphorischen Aufbruchs in eine neue Bildungslandschaft. In lernen-

¹⁴ Becker 2001, S. 6.

¹⁵ Vgl. Euler 1999.

¹⁶ North et al 2000, S. 58.

den Regionen werden exzellente, autonome Partner in Netzwerken unter gemeinsam entwickelten Leitbildern vertrauensvoll zusammen arbeiten und lernen. In dem Bericht der BLK von 2001 wird dargestellt, „wie berufliche Schulen als mögliche Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken – im Kontext zu anderen Bildungsträgern – ihre Kompetenzen ausschöpfen und auf den regionalen Bedarf bezogene Berufsvorbereitungs-, Aus- und Weiterbildungsangebote offerieren können.“¹⁷ Im Vordergrund steht die Kooperation mit anderen Anbietern, insbesondere die Ausweitung in den Weiterbildungsbereich. Als potenzielle Partner werden genannt:

- Überbetriebliche Ausbildungsstätten
- Freie Bildungsträger in der beruflichen Bildung
- Berufliche Schulen
- Fachhochschulen, Universitäten und Berufsakademien
- Betriebe¹⁸

Die Aussagen zur Rolle als Kompetenzzentrum fallen demgegenüber eher vorsichtig aus: „Kompetenzzentren der beruflichen Bildung dienen der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung in einzelnen Branchen oder Berufsfeldern bzw. für Innungen oder Betriebe zur Sicherung eines ausreichenden Qualifikationsangebots sowie zum Innovationstransfer. Diese Funktion kann – in Abstimmung mit den regionalen Akteuren – auch von beruflichen Schulen wahrgenommen werden, wie dies von verschiedenen Seiten ... vorgeschlagen wurde.“¹⁹

In ihrem Bericht 2003 geht die BLK dann allerdings von dieser Zielsetzung ab und entscheidet sich, „den umstrittenen Begriff „Kompetenzzentrum“ als Zielbegriff für ein innovatives System der beruflichen Schulen durch eine mehr inhaltliche Formulierung zu ersetzen“²⁰ und spricht im folgenden nur noch von ‚Partnern in regionalen Berufsbildungsnetzwerken‘.

Damit wird aber das Kind mit dem Bade ausgeschüttet. Die konstruktive Antwort wäre, dieser begrifflichen Unstimmigkeit entgegen zu treten. Mit Recht weist Wilbers darauf hin, dass die BLK mit ihren zu allgemeinen Defi-

¹⁷ BLK 2001, S. 2.

¹⁸ BLK 2001, S. 6 – 11.

¹⁹ BLK 2001, S. 16.

²⁰ BLK 2003, S. 6.

nitionen zu dieser Unsicherheit beigetragen hat²¹ und entwickelt eine präzise Ableitung des Begriffs mit Verweisen auf die Organisationsentwicklung, in denen als Merkmale die Konzentration auf Kompetenzen (Kernkompetenzen) zur Erbringung einer unternehmensübergreifenden, als wertvoll erachteten Leistung, einer Querschnittsaufgabe mit Bezug auf den Prozess der Leistungserstellung herausgestellt werden.

Das impliziert auch die strategische Ausrichtung, die Entwicklung eines Profils, ausgewiesen in der Bezeichnung ‚Kompetenzzentrum für ...‘.²²

So kommt Wilbers zu einer Beschreibung, die durchaus Leitbild für die Modernisierung der Berufsschulen sein könnte: „Ein Kompetenzzentrum ist eine Institution (Kompetenzzentren als Institutionen), ein Teil einer Institution (Kompetenzzentren an Institutionen) oder eine von verschiedenen Institutionen initiierte Einheit im Bildungswesen, die sich auf ein Segment bzw. Problem ausrichtet. Im Prozess dieser Ausrichtung werden Kernkompetenzen entwickelt, die es erlauben, erkennbar Leistungen anzubieten, die versprechen, den Erfolg in den Kern- oder Supportprozessen zu erhöhen. Sie unterliegen dabei einem professionalisierten Management und sind in Kooperations- und Konkurrenzbezüge eingebettet. Sie agieren dabei unter entsprechenden rechtlichen, ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen.“²³

Gerade die intentionale Positionierung und strategische Ausrichtung wird in der Untersuchung von Dobischat et al als defizitär herausgearbeitet: „Mit der Weiterentwicklung der Berufsschulen zu Kompetenzzentren ist daher ein entsprechende Profilbildung notwendig. Die ‚omnipotente‘ Berufsschule wird es nicht geben können. Damit sind selbst die von uns untersuchten Berufsschulen der einzelnen Bundesländer noch weit davon entfernt, insgesamt ein Kompetenzzentrum zu sein, das ggf. aus mehreren Zentren für unterschiedliche Sektoren besteht.“²⁴

Im übrigen bleibt diese Zielsetzung auch ohne Orientierung am Konzept der Kompetenzzentren. In dem von der BLK nun favorisierten vorsichtigeren Bild der Berufsschule als Partner in regionalen Berufsbildungsnetzwerken

²¹ Vgl. Wilbers 2004, S. 4.

²² Vgl. Wilbers 2004, S. 3f.

²³ Wilbers 2004, S. 5.

²⁴ Dobischat et al 2002, S. 62.

kann es ohne klare Profilierung und Kommunizieren dieses Profils nach außen keine zielgerichtete Kooperation geben.

Auch hier sind die Untersuchungsergebnisse ernüchternd.²⁵ Die Leistungsangebote der untersuchten Berufsschulen sind kaum strategisch geplant oder entwickelt worden. Vieles wurde zufällig als Bedarf ‚entdeckt‘ bzw. auf Nachfrage der Betriebe und Institutionen in der Region angeboten.²⁶ Die Angebote liegen auch eher im Bereich der Anpassungsweiterbildung. „Eine berufliche Bildung im weiteren resp. Im eigentlichen Sinne, die den Erwerb von berufsübergreifenden Qualifikationen wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, problemlösendes Denken ... ist offensichtlich nicht das Leitbild für die Ausgestaltung der Angebote.“²⁷

So ist wohl noch ein weiter Weg zu einer Ausgestaltung entsprechend der Leitbilder der BLK für die Aus- und Weiterbildung²⁸:

- Individuelles, selbstorganisiertes und lebenslanges Lernen
- Eigenverantwortung und Eigenständigkeit
- Qualitätsmanagement und Beratungskompetenz
- Lernortkooperation und Netzwerkarbeit
- Staatlicher Bildungsauftrag

Wenn diese Leitbilder nicht nur Hülsen bleiben, sondern konsequent verfolgt werden. Schritte werden in den Empfehlungen²⁹ beschrieben. Zu den strukturellen Entwicklungen (Ordnungspolitische Aspekte, Organisation der Schule, Stützungsstrukturen zur internen Weiterentwicklung berufsbildender Schulen, Externe Steuerung, Rechtliche Aspekte) geht die BLK auch auf Probleme ein, die in den Untersuchungen von Dobischat zur Konkurrenz beschrieben sind. Danach ist auf dem Weiterbildungsmarkt ein zunehmender Wettbewerb zu beobachten, in dem die Berufsschule bisher in Nischen geduldet wird, allerdings auch Befürchtungen bestehen, dieses Angebot könne ausgeweitet zu einer Bedrohung werden, wohl auch wettbewerbsverzerrend.³⁰

²⁵ Vgl. Dobischat et al, S. 57ff.

²⁶ Dobischat et al, S. 59.

²⁷ Dobischat et al, S. 57.

²⁸ Vgl. BLK 2003, S. 7ff.

²⁹ Vgl. BLK 2003, S. 14ff.

³⁰ Vgl. Dobischat et al, S. 60.

Nach Aussage der BLK schließen die Schulgesetze Wettbewerbsverzerrungen aus; im übrigen sollen „entsprechend dem Netzwerkgedanken Angebots-erweiterungen konsensual unter den jeweiligen Akteuren abgestimmt werden“³¹. Man darf gespannt sein, wie die Berufsschulen sich im Wettbewerb mit Bildungsträgern, hinter denen starke Gruppen (Kammern, Gewerkschaften) mit eindeutig ökonomischen Interessen und großem politischen Einfluss (z.B. in der Arbeitsmarktpolitik) positionieren werden. Mit marktorientiertem Optimismus sollte man davon ausgehen, dass letztlich die Qualität der Angebote entscheidet.

Diese Qualität ist aber eng verknüpft mit Kompetenz und Professionalität der Lehrkräfte. Hier besteht offensichtlich ein bedeutender Handlungsbedarf. Die von der Kultusministerkonferenz eingesetzte Kommission kommt in ihrem Abschlussbericht ‚Perspektiven der Lehrerbildung in Deutschland‘³² zu dem Ergebnis, die Lehrerfort- und –weiterbildung müsse grundlegend reformiert werden. Als eine der „Paradoxien in der Bildungslandschaft“ bezeichnet es die Kommission, dass „in der Berufskultur der Lehrerschaft, in der doch die eigentlichen Experten für Lehren und Lernen zusammengefasst sind, die Prinzipien kontinuierlichen individuellen, selbst- und fremdorganisierten beruflichen Weiterlernens immer noch nicht breit verankert sind“³³. Der hessische Modellversuch LEDIWI (Lehrerfortbildung als Dienstleistungs- und Wissensmanagement), der im Verbund mit dem Bundesland Bremen durchgeführt wird, stellt sich dieser Herausforderung und will ein neues Verständnis von Fortbildung befördern.³⁴

So zeichnet auch die BLK ein neues Bild der Lehrkräfte an beruflichen Schulen: „Hat sich das frühere Bild des Berufspädagogen, der ‚nur‘ Unterricht hält, bereits im Zuge der Schlüsselqualifikationsdebatte um den Kompetenzbereich ‚Moderation, Coaching, Lernbegleitung‘ angereichert, so steht im Konzept des regionalen Bildungsnetzwerks ein weiterer Schritt bevor: Lehrkräfte müssen sich Evaluationsprozessen und ‚Kundenwünschen‘ öffnen, sie repräsentieren stärker noch als in der Vergangenheit ihre Institution

³¹ BLK 2003, S. 12.

³² Vgl. Terhart 2000.

³³ Terhart 2000, S. 126.

³⁴ Ledwi 2002.

nach außen und sind in die schulspezifischen betriebswirtschaftlichen Prozesse involviert.³⁵

Die Veränderungen betreffen also sowohl eine Ausweitung der Vermittlungskompetenz als auch die Rolle als Mitarbeiter in der selbstständigen Schule, die durch kooperative und teamorientierte Führungskonzepte geprägt ist. Die darauf gerichteten Empfehlungen schließen eine Reform der grundständigen Lehrerbildung in allen drei Phasen ebenso ein wie eine Neuausrichtung der Lehrerfortbildung und darauf gerichtete Unterstützungsstrukturen. Diese Personalentwicklung liegt auch in der Verantwortung der Schulen.

Zusammenfassend ergibt sich für berufsbildende Schulen auf dem Weg in eine neue Rolle als Dienstleister ein erheblicher Handlungsbedarf. Die im Konzept der Schulentwicklung geforderte strategische Positionierung bildet hier den Kernansatz. Ohne eine klare Strategie werden verbindliches Aufgabenspektrum, Management, entsprechende Kommunikationsstrukturen intern und extern und Personalentwicklung ohne Orientierung bleiben.

Wahrscheinlich ist es die realistische Variante, nicht jede Berufsschule als zukünftiges Kompetenzzentrum zu sehen, wenn das nicht nur ein inhaltsloses Etikett sein soll. Jede Schule sollte prüfen, ob und in welchen Kernbereichen sie diese Rolle spielen kann und will, die ja mit einem Anspruch von Exzellenz verbunden ist, mit dem Anspruch, in diesem definierten Kompetenzbereich besser zu sein als andere.

Literatur

- Baumert, J. (1999), Bildung in der Wissensgesellschaft: ein Werkstattbericht zum Reformbedarf im Bildungssystem, Münster.
- Becker, E. (2001), Bildung in der Wissensgesellschaft (Kurzvortrag beim Forum „Bildung im Zeitalter elektronischer Netzwerke“ der Veranstaltungsreihe „Die Frage nach der Frage“ der Wissenschaftsstadt Frankfurt am 1. März 2001 in der Deutschen Bibliothek).
- Bell, D. (1975), Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt am Main.

³⁵ BLK 2003, S. 14f.

- Bolles, R. N. (1981), *The Three Boxes of Life, - And How To Get Out of Them, An Introduction to Life/Work planning*, Berkeley.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2003), *Leistungsangebote beruflicher Schulzentren, Eine Bestandsaufnahme des Potenzials von berufsbildenden Schulen für ein Engagement in neuen Tätigkeitsfeldern*, Abgeschlossen im September 2002.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2001), *Kompetenzzentren. Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken – Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen – Bericht der BLK, Heft 94*, Bonn.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2002), *Kompetenzzentren. Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken – Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen – BLK-Fachtagung, Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 99*, Bonn.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2003), *Weiterentwicklung berufsbildender Schulen. Weiterentwicklung berufsbildender Schulen als Partner in regionalen Berufsbildungsnetzwerken – Bericht der BLK - Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 105*, Bonn.
- De Haan, G./ Poltermann, A. (2002), *Funktion und Aufgaben von Bildung und Erziehung in der Wissensgesellschaft*, Berlin.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2002), *Schlussbericht der Enquete-Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten*, Drucksache 14/9200 vom 12.06.2002.
- Dobischat, R., Düsseldorf, K., Euler, D., Roß, R., Schlausch, R., Wilbers, K. (2002), *Berufsschulen auf dem Weg zu regionalen Kompetenzzentren? Eine Bestandsaufnahme des Potenzials von Berufsschulen für ein Engagement in neuen Tätigkeitsfeldern*, Duisburg.
- Euler, D. (1999), *Kooperation der Lernorte in der Berufsbildung*, in: *Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung*, BLK (Hrsg.), Bonn.
- Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (2002a), *Autonomie von Schule in der Wissensgesellschaft, Verantwortung in der Zivilgesellschaft*, 3. Empfehlung der Bildungskommission der Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin.

- Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (2002b), Gut zu Wissen – Links zur Wissensgesellschaft, Berlin.
- Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (2004), Von Schlüsselkompetenzen zum Curriculum, Lernkonzepte für eine zukunftsfähige Schule, 5. Empfehlung der Bildungskommission der Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin.
- LEDIWI (2002), Lehrerfortbildung als Dienstleistungs- und Wissensmanagement – Der Modellversuch LEDIWI, in: Berufsbildung Heft77, S. 1 – 3.
- Mittelstraß, J. (1998), Information oder Wissen – vollzieht sich ein Paradigmenwechsel? In BMBF (1998). Zukunft Deutschlands in der Wissensgesellschaft (Tagungsband: 11–16). Kongress 16.02.98 in Bonn. Bonn: BMBF.
- North, K./Romhardt, K./Probst G. J. B. (2000), Wissensgemeinschaften: Keimzellen lebendigen Wissensmanagements, in: io Management, 69. Jg. 2000, Nr. 7/8, S. 52–63.
- Petersen, A. W./ Wehmeyer, C. (2000), Die neuen IT-Berufe auf dem Prüfstand, BWP 6/2000, S. 13 – 18.
- Schulz-Zander, R. (2000), Lehrerbildung in der Wissensgesellschaft. Innovation durch Medien und Informationstechnologie, Opladen.
- Wilbers, K. (2004), Berufsbildende Schulen als Kompetenzzentren in regionalen Netzwerken? Für bwp@Heft 5 überarbeitete Fassung des Beitrages aus: Verband der Lehrerinnen und Lehrer an Berufskollegs in Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.): Bildungsnetzwerke und E-Learning. Düsseldorf (VLBS) 2003, S. 50-60.
- Willke, H. (1998), Organisierte Wissensarbeit, in Zeitschrift für Soziologie 1998, Heft 3, 161-177.

Anke Truscheit und Marlen Arnold

Organisationales Lernen in NGOs im Rahmen einer Nachhaltigen Entwicklung

1 Einleitung

Das Ziel einer Nachhaltigen Entwicklung wurde mit dem Vertrag von Amsterdam als eines der primären Politikziele festgeschrieben und hat somit dem Konzept einen hohen Stellenwert in der europäischen Politik verschafft. Hierbei kommt dem Faktor Wissen als Entscheidungs- und Produktionsressource eine entscheidende Rolle zu, denn um für die Gestaltung der Zukunft relevante Fragen richtig entscheiden zu können, ist der Zugang zur Ressource Wissen eine primäre Bedingung. Zunehmendes Wissen und komplexe Aufgaben stellen veränderte Anforderungen nicht nur an Entscheidungsprozesse, sondern auch an die Strukturen gesellschaftlicher Organisation zur Nutzung und Generierung von Wissen. Neues Wissen erhöht potenziell die Komplexität der Umwelt und erfordert von Organisationen Anpassungsprozesse, um mit erhöhter Komplexität umgehen zu können. Virtuelle Wissens-Communities oder auch Communities of Practice sind eine neue, durch das Internet möglich gewordene Form der Organisation von Gemeinschaften und setzen neue Maßstäbe der Kommunikation und der Kooperation. Besonders auf dem Gebiet des Umweltschutzes haben sich NGOs (engl. non-governmental-organisations: NGOs) Gehör verschafft und verdient gemacht. Seit dem Erdgipfel in Rio de Janeiro 1992 forcierten die NGOs den „Trend zur Vernetzung“. Seither ist eine Zunahme des öffentlichen Interesses an NGOs und die damit verbundene verstärkte öffentliche Kommunikation über NGOs beobachtbar.

Der folgende Beitrag skizziert den Faktor Wissen im Rahmen einer Nachhaltigen Entwicklung und die Potenziale für NGOs ihre Netzwerke in virtuellen Wissens-Communities zu organisieren.

„Eigentlich wissen wir nicht, ob wir etwas wissen. Um das zu wissen, müssten wir ja wissen, wann von Wissen die Rede ist, aber genau das ist, was wir eigentlich wissen wollen.“¹

1.1 Nachhaltige Entwicklung als Wandelkonzept

Ausgehend von steigenden ökologischen, sozialen und Entwicklungsproblemen nimmt seit Mitte 1980 die Vision einer nachhaltigen Entwicklung stetig weiter Raum ein. Neben grundsätzlichen normativen Leitlinien wird die Diskussion über nachhaltigkeitsausgerichtetes Handeln durch drei grundlegende ethische Aspekte bestimmt. Zu diesen gehört die Verantwortung des Menschen für seine natürliche Umwelt, für seine soziale Mitwelt und auch für sich selbst.² Dabei geht es u.a. auch um die Grenzen der Belastbarkeit dieser drei Systeme. Das Abschätzen von Risiken ist insofern von Bedeutung, da soziale, ökologische und auch ökonomische Folgen und insbes. Schäden i.d.R. kaum vollständig im Voraus antizipiert werden können.³ Auswirkungen im Umgang und in der Nutzung von Neuerungen sowie von Wandelprozessen sind unsicher und entsprechende Entwicklungsprozesse schwer steuerbar und umkehrbar. Oftmals resultieren solche Auswirkungen, insbesondere außerordentlich wirkmächtiger Technologien, in einer „Wissens- und Verantwortungslücke“.⁴

Da diese Wissens- und Verantwortungslücke im Rahmen gesellschaftlicher Wandelprozesse selten geschlossen werden kann, kommt dem Vorsorgeprinzip als ein wichtiges Nachhaltigkeitskriterium ein besonderer Stellenwert zu. Und Nachhaltigkeit als regulative Idee lässt sich in diesem Zusammenhang als eine Entwicklung und Veränderung von zeitlich und räumlich übertragbaren Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensmodellen und -prinzipien verstehen, deren Problem- und Handlungsfelder stetig neu diskutiert und deren Prioritätensetzung permanent neu ausgehandelt werden muss. Um relevante Handlungsfelder zu erkennen, um Prioritäten gesellschaftlich richtig zu setzen, um Verantwortung tragen zu können und entsprechend zu handeln, sind

¹ Vgl. Klare/Van Swaaij 2000, S. 18.

² Vgl. Jörissen u.a. 2001, S. 36.

³ Vgl. Sauer 1999, S. 18.

⁴ Vgl. Von Gleich 1997, S. 255.

Wissen und Lernen von Individuen als auch von Organisationen besonders bedeutsam.

Generell bestehen Wechselwirkungen zwischen Individuen und Institutionen. Institutionen prägen einerseits die mentalen Modelle der Individuen und die Individuen bestimmen andererseits durch ihr Handeln, welches von ihren mentalen Modellen geleitet wird, die Entwicklung der Institutionen.⁵ Institutionelle Schwächen tragen zur Trägheit und Inflexibilität von Organisationen allgemein bei und verzögern insbesondere innerorganisationale Wandlungsprozesse gen Nachhaltigkeit. Die Verankerung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung über das Vorleben entsprechender Werte und das unternehmerische Handeln entlang des Nachhaltigkeitskriteriums können somit die mentalen Modelle der Organisationsmitglieder irritieren und zur Änderung bewegen und so wiederum zu nachhaltige(re)n Institutionen führen.

1.2 Organisationales Lernen

Zu organisationalem Lernen lassen sich in der Literatur vielfältige Ansätze und Konzepte sowohl zu Organisationstheorien als auch zu Lerntheorien finden. Entsprechend dieser Mannigfaltigkeit sind in der einschlägigen Literatur verschiedenartigste Definitionen und Theoriebildungen zu finden. Dahinter steht der Versuch, Lernkonzepte und Lerntheorien auf Systeme umzudenken und anzuwenden.⁶ Grundsätzlich stehen neben der Problematik der akteurs- und inhaltsbezogenen Sicht v.a. die Auseinandersetzung mit der Art und Weise des Lernens im Vordergrund. Im Spannungsfeld der Frage ‚wer lernt?‘ – entweder Organisationsmitglieder oder die Organisation als eigenständiger Akteur – hat die Bewertung und der Stellenwert der Individuen als Mitglieder und wesentlicher Bestandteil einer Organisation unter gegebenen Rahmenbedingungen einen zentralen Einfluss auf das Lernverhalten und die Lernbereitschaft. In Abhängigkeit davon, welche Rolle den Organisationsmitgliedern zugeschrieben wird, haben auch das Informations- und Kommunikationsverhalten im Unternehmen auf das Ausmaß und die Art von indivi-

⁵ Vgl. Ackermann 2001, S. 97.

⁶ Vgl. Schreyögg 2001, S. 4.

Interessen und Wertvorstellungen inner- und außerhalb der Organisation auf. Prozesse des Wandels erfolgen im Allgemeinen unter einem bestimmten Entwicklungsfokus; Veränderungen werden somit fast immer durch Ziele und Themen begleitet bzw. auf sie ausgerichtet.

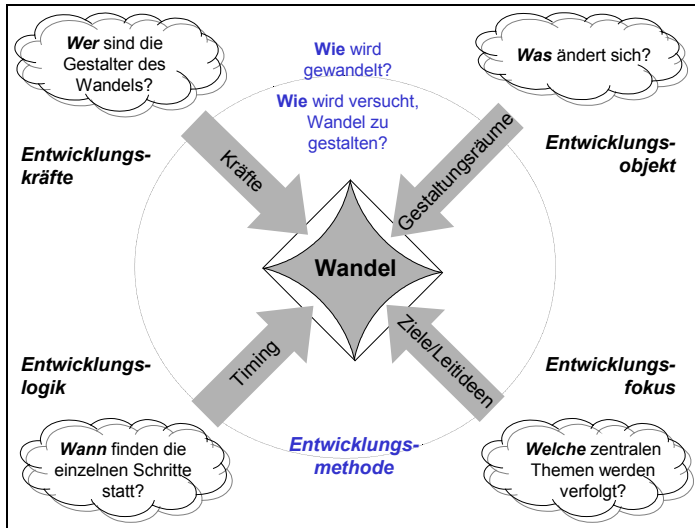


Abb. 1 *Erweiterter Bezugsrahmen für die Analyse von Wandel, Quelle: Nach Müller-Stewes/Lechner 2000, S. 287.*

Dieser allgemeine Bezugsrahmen mit Fokus auf dem Wandel lässt sich leicht modifiziert auch auf die Thematik des Lernens anwenden. Wenn im Mittelpunkt das Lernen steht, so lautet die Frage des Gestaltungs- bzw. Analyse- raumes: Wer lernt? Es werden die Gestaltungsobjekte oder –träger betrachtet. Die ‚Entwicklungslogik‘ bezieht sich dabei auf die einzelnen Lernschritte. Mit der Frage ‚Wer oder was gestaltet Lernen und Lernprozesse?‘ lassen sich die Veränderungskräfte des Lernen näher konkretisieren. Lernen erfolgt i.d.R. themen- und/oder zielbezogen, so dass auch der Lernfokus übernommen werden kann. Als fünfte Komponente sollte bei der Auseinandersetzung mit Lernen allerdings auch die Methodenorientierung integriert werden, d.h. die Art und Weise des (Ver-)Lernens: Wie wird ver- und gelernt? Die wichtigen Aspekte in diesem Zusammenhang, wie z.B. die Über-

tragbarkeit von individuenbezogenen Lerntheorien und -ansätzen auf Organisationen, die Unterschiede und Analogien zwischen organisationalem und personalem Lernen sowie dessen Beziehung, sollen an dieser Stelle jedoch nicht weiter vertieft werden.

1.4 Systemische Aspekte organisationalem Wandels und Lernens

Unabhängig von der systematischen Förderung von Entwicklungspotenzialen im Unternehmen verändert sich das System Unternehmen. Erfolgt keine systematische Förderung, so ist die Entwicklungsrichtung zukunfts offen. Systemtheoretisch betrachtet, gestaltet sich ein System permanent. Selbstbezüglichkeit und institutionelle Komplexität nehmen stetig zu. Dadurch wird es auf der einen Seite relativ stabil gegenüber kleinen Störungen und gleichzeitig auf der anderen Seite anfällig für Störungen durch Kerneinflussgrößen. Dennoch vermögen komplexe Systeme unternehmerische Krisen aus eigenen Kräften im Rahmen gewisser Parameter vorzubeugen und sich selbst zu steuern. Die Nicht-Linearität systemischer Prozesse und Kausalitäten erschwert die Beeinflussbarkeit der Entwicklungsrichtung, sofern nicht versucht wird, diese gezielt zu veranlassen. Die systemtheoretische Sicht beeinträchtigen Strategiebildungen und Kontrollprozesse und somit die erfolgreiche Steuerbarkeit von Unternehmen. Nichtsdestotrotz wird in der Literatur anerkannt, dass institutionelle Komplexität durch bewusste, gezielte und systematische Gestaltungen zu handhaben ist. Wandel kann jedoch nicht einfach verordnet werden. Die Implementierung von Neuorientierung ist immer auch mit einem Dialog der Betroffenen verbunden.⁹

Und dieser Dialog ist auch aus Sicht der psychologischen Netzwerkforschung von herausragender Bedeutung. Untersuchungen in diesem Gebiet haben ergeben, dass Personen, die über ein ‚ressourcenreiches‘ soziales Netzwerk verfügen, sämtliche Krisen besser bewältigen als Menschen, welche nicht über ein solch ausgeprägtes soziales Netzwerk verfügen. Die Vorteile solcher ressourcenreicher Netzwerke und die Abfederung durch sie liegen v.a. in der Bereitstellung von Informationen und Erfahrungen. Mittels derer kann die (Krisen-)Situation besser analysiert und verstanden werden und erhöht dadurch auch die Wahrnehmung, Interpretationsfähigkeit sowie

⁹ Vgl. Fredersdorf 2000, S. 31ff.

die Kontroll- und Selbstbestimmungskompetenz der Betroffenen. Soziale Umstände werden handlungsaktiv gestaltet und verändert. Die stützende Funktion sozialer Netzwerke wird durch Umfang und Qualität der sozialen Beziehungen erfüllt.¹⁰

Diese stabilisierenden Effekte können auch ins Unternehmen ‚getragen‘ und genutzt werden. Untersuchungen in den 80ern haben die Vorzugsstellung kooperativer Lernbedingungen gegenüber individualistischen nachgewiesen.¹¹ Besonders unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten beim Lern- und Arbeitsverhalten ragen Kleingruppen bzw. teilautonomer Gruppen heraus. Markante Ergebnisse dieser empirischen Meta-Analysen in Bezug auf Gruppenarbeit sind:

- Stärker ausgeprägte Sensitivität, Selbstreflexion und Sozialkompetenz im Sinne von kooperativem, kohäsivem und diszipliniertem Verhalten
- Besseres Beherrschen geistiger Arbeitstechniken
- Bessere Problemdiagnosen und Überlegenheit bei klaren Zielformulierungen und Planung und Koordination von Zielen
- Selbstbestimmtheit (über Arbeitszeit, -struktur und -verteilung) fördert die geistige Beweglichkeit der Organisationsteilnehmer
- Wissen haftet durch Kleingruppenarbeit nachhaltiger

Das Einbringen individueller Erfahrungen und Wissensbestände und der Austausch untereinander ermöglichen eine effizientere und effektivere Gestaltung der Handlungsprozesse im Unternehmen. Die Gruppenmitglieder können voneinander lernen und die Gruppe an sich und sich gegenseitig stützen. Durch die Zusammenarbeit in Kleingruppen können Lerneffekte und Wissen über ein individuelles Maß hinaus generiert werden.

Ein anderer zentraler Aspekt der systemischen Betrachtung ist das Lerndilemma von Organisationen: Jedes Individuum verfügt über einen bestimmten „Lernhorizont“, d.h. über eine zeitliche und räumliche Vorstellung, mittels derer es sein Verhalten bewertet. Folgen und Konsequenzen des menschlichen Handelns jenseits dieses Horizonts ermöglichen kein Lernen mehr aus direkten Erfahrungen. Dementsprechend lernen Menschen zwar meistens aus

¹⁰ Vgl. Keupp 1991, S. 479f.

¹¹ Vgl. Terhart 1997, S. 161.

Erfahrungen, erfahren jedoch meistens nicht, wie sich ihre wichtigsten Entscheidungen und Handlungen auswirken.¹² „Die wichtigsten Entscheidungen in einem Unternehmen haben organisationsweite Konsequenzen, die sich über Jahre oder Jahrzehnte erstrecken.“¹³ Und genau da ist es wichtig bezogen auf eine nachhaltige Entwicklung anzusetzen.

1.5 Lernen und Wissen

Wissen muss sich auch eigenständig entwickeln, d.h. ebenfalls das Lernen, Denken und Handeln von anderen und die mit anderen geteilten Erfahrungen und Fähigkeiten zu internalisieren. Dies erfordert eine intensive und anstrengende Interaktion der Organisationsmitglieder. Handbücher, Vorträge etc. sind bei der Wissensvermittlung bedeutsam, jedoch kann Wissen nicht ausschließlich mit solchen Medien erworben und weitergegeben werden. Der Prozess, implizites zu explizitem Wissen zu machen, kann wie folgt unterstützt werden: Einerseits sollten den individuellen Einsichten, Ideen und Ahnungen mehr Beachtung zukommen, andererseits können Analogien und Metaphern zum Vereinigen verschiedener Erfahrungs- und Erlebniswelten und zum Ausweisen von Zusammenhängen und Gemeinsamkeiten beitragen. Wissen benötigt einen Multiplikator, d.h. die Möglichkeiten zum Dialog und Erfahrungsaustausch sollten gestärkt werden. „Vieldeutigkeit und Redundanz erweisen sich einerseits als Quelle für alternative Bedeutungen und neue Denkansätze. Andererseits fördert Redundanz Dialog und Kommunikation und lässt bei den Mitarbeitern einen gemeinsamen kognitiven Hintergrund entstehen, da jeder über seinen ‚Tellerrand‘ blickt.“¹⁴

Dies ist insbesondere dann möglich, wenn vielfältiges und differenziertes Wissen systematisch vermittelt und erworben wird. Eine fundierte Wissensbasis – sofern sie flexibel nutzbar ist – unterstützt die Effektivität von Lernen und Denken. Zudem hängt die flexible Nutzbarkeit davon ab, was für Wissen wie erworben wird und wie es im Gehirn des Lernenden organisiert wird und welche individuellen Fähigkeiten zugrunde liegen:¹⁵

¹² Vgl. Senge, 1996, S. 35.

¹³ Senge, 1996, S. 35.

¹⁴ Simon 2000, S. 342.

¹⁵ Vgl. Weinert 1994, S. 202ff.

- Es wird besonders zwischen deklarativem und prozeduralem Wissen unterschieden. Die besondere Bedeutung und Funktion sind bei letzterem zu suchen.
- Die Art und Weise des Wissenserwerbes beeinflusst die Nutzungsmöglichkeit von Wissen. Wissen sollte aktiv, selbständig und zugleich systematisch erworben und aufgebaut werden.
- Die Art der Wissensorganisation beim Menschen wirkt sich auf die effektive Anwendbarkeit von Wissen aus. Prinzipienbezogenes Wissen kann wesentlich effektiver angewandt werden als Wissen, das sich um Fakten, Regeln und Begriffe anordnet. Daneben wird diese Anwendung und Nutzung durch das individuelle Fähigkeitsniveau determiniert.

Außerdem wurde ein stark positiver Zusammenhang zwischen dem Wissensgehalt bestimmter (Inhalts-)Gebiete und dem individuellen Interesse belegt. Motivation nimmt daher eine Doppelfunktion ein: sie ist Voraussetzung und Ziel von Wissensvermittlung und -erwerb. Eine Wissenserhöhung verbessert ebenso die individuellen Fähigkeiten, die Schwierigkeiten von Aufgaben und Situationen zu beurteilen, den Wert verschiedener Strategien und Optionen zu erkennen sowie eigene Leistungen und Kompetenzen angemessen zu beurteilen. Die Entwicklung eines solchen ‚Metawissen‘ bzw. ‚Metakognition‘ führt dazu, dass der Lernende zu seinem eigenen Experten beim Wissenserwerb und -nutzung wird.

Formeller Organisationsaufbau und durch die soziale Interaktion der Beteiligten hervorgerufene informelle Strukturen bedingen einander und beeinflussen sich gegenseitig. Die Vernachlässigung informeller Aspekte führt zu unausgeschöpften Kooperationsgewinnen für das Unternehmen.¹⁶ Daher ist es besonders wichtig, dass die menschlichen Potenziale genutzt werden. Diese Potenziale lassen sich am besten in einer weitgehend angstfreien, vertrauensvollen Umgebung aktivieren, in der die Mitarbeiter eines Unternehmens Handlungsfreiheit in gewissen Spielräumen haben. Nur derjenige, der nichts macht, kann auch keine Fehler machen und wer lernt und lernen möchte, muss auch Fehlleistungen machen dürfen.¹⁷ Auf der anderen Seite gilt es auch die Schwierigkeit, mit Fehlern persönlich umzugehen, zu meis-

¹⁶ Vgl. Janz 2000, S. 46.

¹⁷ Vgl. Janz 2000, S. 48.

tern. Die psychologische Hauptbarriere beim Umgang mit Fehlern ist, ihn zuzugeben und ihn nicht nur den anderen, sondern besonders sich selbst einzugestehen. Eine Garantie der folgenden Fehlervermeidung würde es leichter machen; sie gibt es jedoch nicht. Vertrauen und Verantwortung wird in solchen Situationen außerordentlich bedeutsam.¹⁸

1.6 Wissen als strategischer Erfolgsfaktor für Wandel- und Entwicklungsprozesse

Nicht nur um Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit zu fördern, sondern auch im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung ist die Zielausrichtung des Wissensmanagements von Bedeutung: Zum einen geht es um die Erfassung des Ist-Zustandes und zum anderen um die Erfassung der Potenziale einer Organisation. Bei ersterem soll Transparenz geschaffen werden über das Wissen, die Fähigkeiten und Kenntnisse, die in einer Organisation verfügbar sind – oftmals mit den Zielen der Effizienz und Effektivität verbunden. Ökonomische Gesichtspunkte des Wissensmanagements wie das Auswahl- und Bewertungsproblem aktueller Situationen, z.B. die Relevanz von Wissen für welchen Bereich und wer über diese Relevanz entscheiden darf, führen zu dem paradoxen Charakter von Wissen. *Arrow* ergründete bereits 1970, dass der Wert von Wissen erst festgestellt werden kann, wenn es bekannt ist und mit dem Bekanntwerden sein Wert für potentielle Interessenten auch schon wieder verloren geht.¹⁹ Das knüpft auch an die oben dargestellte Wissens- und Verantwortungslücke im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung an.

Die Erfassung der Potenziale einer Organisation sind v.a. dann wichtig, wenn es um Zukunftsvisionen geht – wie z.B. der Vision einer nachhaltigen Entwicklung. Sämtliches Wissen, Informationen, Kenntnisse und Kompetenzen in einer Organisation bergen zu jedem Zeitpunkt auch ein mögliches Potenzial für andere Akteure oder zukünftige Situationen. Ziel ist es daher, Potenziale zu erfassen und offen zu legen, so dass sie für mehrere Kontexte unmittelbar abrufbar sind. Hierbei steht Wissen im Spannungsfeld von Unsicherheit, Gehaltsreduktion, Kontextualisierung und Relevanz.

¹⁸ Vgl. Herter 2000, S. 144.

¹⁹ Vgl. Arrow 1970, S. 152.

Wissen kommt demnach auch als strategischer Erfolgsfaktor eine wichtige Rolle zu.²⁰ Im Gegensatz zu Informationen wird Wissen als autonome Ressource mit Wettbewerbsfunktion aufgefasst. Ausgehend vom resourced-based-view und dem Kernkompetenzen-Ansatz wird Wissen als „vierter Produktionsfaktor“²¹ bzw. unsichtbares Kapital anerkannt. Wissen bietet als einzigartige, schwer imitierbare und substituierbare Ressource dem Unternehmen die Möglichkeit, eine (einzigartige) strategische Erfolgsposition zu erlangen und auch zu verteidigen. Das liegt u.a. auch daran, dass Wissen kulturell geprägt und auch historisch gewachsen ist. Eine Information wird erst dann zu *Wissen*, wenn sie individuell mit Sinn versehen werden kann und in einen Bedeutungs- und/oder Erfahrungskontext gestellt wird. Werden Informationen zu Wissen, so werden i.d.R. entsprechende Handlungen induziert; Wissen ist damit handlungsleitend. Daraus folgt, dass Wissen immer subjekt- und kontextgebunden ist²² - und damit auch wandelbar.

Ein weiteres Wissensverständnis weist *Ziep* auf:

„Wissen ist auf einer offensichtlichen, expliziten Ebene sowohl sprachliches, reflexives Wissen, das in einem ständigen Prozess permanent erzeugt, dekonstruiert und wieder neu formuliert wird. Wissen meint aber auch – auf einer inneren, impliziten Ebene – den gesamten Komplex von Kenntnissen, Erfahrungen und Handlungsmustern eines Individuums, sofern diese bewusst begreifbar und damit mitteilbar sind. Wissen ist Grundlage für Handeln, und Handeln produziert immer neues Wissen.“²³

Ziep führt weiter aus, dass Wissen explizit ausdrücken und festhalten zu können, die wichtige Voraussetzung dafür ist, dass es akkumuliert werden kann. Die Wissensakkumulation trägt weiterhin wesentlich zur Entstehung von Unternehmenskultur bei. Über die Explikation von Wissen können Redundanzen im unternehmerischen Handeln vermieden werden. Sie ist insofern für Unternehmen erfolgskritisch. Explizites Wissen kann vom Individuum und den sozialen Kontexten als losgelöst betrachtet werden – dahingegen ist implizites Wissen sozial gebunden. Es wird – wenn überhaupt – erst durch soziale Prozesse explizierbar. Durch gemeinsame Erkenntnisprozesse

²⁰ Vgl. Bea 2000, S. 363.

²¹ Vgl. Steward 1998, S 7ff.

²² Vgl. Davenport/Prusak 1998, S. 32.

²³ *Ziep* 2000, S. 238f.

und verbreitete Einsichten, die nicht auf Individualwissen allein zurückgehen, wird kollektives Wissen gewonnen.

Wissen als ‚Kenntnis von/über etwas haben‘, d.h. sämtliche individuelle Kenntnisse und Fähigkeiten zur Problemlösung²⁴ lässt sich unterschiedlich systematisieren, und es gibt eine Vielfalt der Einteilungsmöglichkeiten von Wissensarten und deren Ausprägungen.²⁵ Die häufigste Einteilung in der Literatur ist die in implizites – explizites Wissen und individuelles – organisationales Wissen. Neben diesen vielfältigen Wissenskategorien gibt es reichhaltige Herangehensweisen und Ansätze für die Phasen und Kernprozesse des Wissensmanagements. Diese Vielfalt, gerade auch in der sequentiellen Abfolge von Wissensprozessen, spricht eher dafür, dass die Behandlung von Wissen als individuen- und kontextabhängige Ressource mit einem prozesshaften Bezug und die Implementierung eines datenbezogenen Wissensmanagements schwer verallgemeinerbar und stark von situativen Faktoren abhängig sind. Diese Faktoren umfassen sowohl interne als auch externe Begebenheiten, strukturelle als auch personenbezogene Gestaltungen.

Unabhängig von der theoretischen Streubreite, erschweren auch praktische Begebenheiten das erfolgreiche Managen von Wissen. Untersuchungen haben gezeigt, dass Wissen nicht richtig selektiert wird und durch falsch eingesetzte Maßnahmen zu einem Wissensüberfluss führen. Der informationstechnologische Aspekt des Wissensmanagements überwiegt oftmals, so dass personenbezogene und strategische Entscheidungen vernachlässigt oder gar vermieden werden. Unternehmenskultur, Führungsverhalten und Organisationsstruktur und andere organisatorische Rahmenbedingungen verhindern ein erfolgreiches Wissensmanagement aufgrund folgender ausgewählter Faktoren:²⁶ Mitarbeiter sind nicht bereit, ihr Wissen zu teilen, Trennung von Denken und Handeln, Konkurrenzdenken, Motivationsdefizite, unklare oder keine Verantwortlichkeiten, zu viele Hierarchiestufen und Abstimmungen, fehlende Anerkennung, Freiräume und Vertauen, höhere Bewertung des individuellen Erfolges denn des kollektiven etc.

²⁴ Vgl. Probst u.a. 1999, S. 46.

²⁵ Aulinger und Fischer geben z.B. einen sehr guten Ein- und Überblick über die Entwicklung sowie die verschiedenen Ausrichtungen und Behandlungen des Wissensmanagements. Weiterführend siehe: Aulinger/Fischer: Einige Daten und Informationen zum Wissensmanagement, in: DBW 60, 2000, S. 642-667.

²⁶ Vgl. Ziep 2000, S. 241.

2 Neue Akteure im Rahmen von Governance Strukturen

Seit geraumer Zeit erfährt "Governance" als Wort und Konzept an zunehmender Bedeutung und Popularität. Lange Zeit bedeute das Wort „Governance“ schlicht Government im Sinne eines Ablaufprozesses. Heute wird jedoch mit dem Wort „Governance“ zunehmend ein neues Konzept in Verbindung gebracht, das sich von dem herkömmlichen Model eines hierarchisch agierenden, vollständig souveränen Staates unterscheidet.²⁷ „Governance“ verweist auf ein weitgehend nicht-hierarchisch orientiertes Modell des „Regierens“, in dem nichtstaatliche, privat kooperierende Akteure (Organisationen) gemeinsam teilnehmen an politischen Prozessen.

Mayntz beobachtete die Entwicklung von einer hierarchisch orientierten hin zu einer kooperativen Form des Regierens bereits in den 70er Jahren in West-Europa, vornehmlich in Staaten, die sich insbesondere durch eine starke und intervenierende „Government“ auszeichnen.²⁸

In Deutschland nimmt Anfang der 80er Jahren die Sozial- und Verwaltungswissenschaft sukzessiv Abschied von der Vorstellung des hierarchisch agierenden Staates.²⁹ Zum einen lässt sich das auf eine deutlich skeptischere Einschätzung der Möglichkeiten zurückführen, durch staatliche Planung und Intervention auf moderne Gesellschaften einwirken zu können. Auf der anderen Seite nahm die Vielzahl von Einwänden steuerungsskeptischer Autoren, die gegen die Vorstellung eines allmächtigen Staates argumentierten, zunehmend an Bedeutung. Parallel wird aus unterschiedlichster Perspektive eine Überforderung des Staates festgestellt. In diesem Kontext wird insbesondere auf die Schwäche bzw. das Unvermögen des Staates, auf gesellschaftliche Herausforderungen adäquat zu reagieren, hingewiesen.

Ein weiteres Phänomen sieht Messner in den Veränderungsprozessen in der Gesellschaft, durch die die althergebrachten Formen staatlicher Steuerung überfordert waren. Das Resultat ist eine zunehmend ausdifferenzierte Gesellschaft und eine damit einhergehende Komplexität gesellschaftlicher Prozesse, die durch schwer versteh- und steuerbare Eigendynamiken in den gesellschaftlichen Sektoren gekennzeichnet sind. In Deutschland ist seit

²⁷ Vgl. Mayntz 2003, S. 3.

²⁸ Vgl. Mayntz 2003, S. 5.

²⁹ Vgl. Messner 2000, S. 31.

Mitte der 80er Jahre ein deutlich „verändertes Staatsverständnis“ in der policy-orientierten Diskussion festzustellen.³⁰

Der gesellschaftliche Raum zwischen „Staat“ und „Markt“ gewinnt damit zunehmend an Bedeutung. Die Grenzen zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Aufgaben und Organisationen werden damit zugleich fließender.

In diesem gesellschaftlichen Raum bewegen sich eine Vielzahl verschiedener Organisationen, Institutionen und Akteursgruppen, die in unterschiedlicher Weise Steuerungsfunktionen in jeweiligen Politikfeldern und gesellschaftlichen Teilbereichen übernehmen. Diese sind laut Messner z.B.

- Staatliche Institutionen: Deren unmittelbare Aufgabe ist es, allgemeinverbindliche Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen, Interessenorganisationen/Verbände: Hier werden die Interessen der Mitglieder repräsentiert. Zugleich sind sie in vielen Bereichen zu wichtigen Partnern für die staatlichen Institutionen geworden, um z.B. Probleme frühzeitig zu erkennen, politische Strategien zu entwickeln und diese umzusetzen,
- Bürgerinitiativen, Selbsthilfegruppen etc.: Hierunter fallen Zusammenschlüsse, die meist über einen begrenzten Zeitraum bestehen und auf eins oder wenige Ziele orientiert sind und
- Organisationen, die weder allgemeinverbindliche Entscheidungen treffen noch etwaige Mitgliederinteressen repräsentieren: Hier sind private, halbstaatliche oder auch öffentliche funktionale Institutionen gemeint (z.B. Wissenschaftsrat).³¹

2.1 Non-Governmental Organizations

Die vorangegangenen Überlegungen haben gezeigt, dass verschiedenen Nicht-staatlichen Organisationen, Institutionen und Akteursgruppen eine wichtige Rolle in den Governance-Strukturen zu geschrieben wird. Dieser gesamte gesellschaftliche Bereich, der weder zum Markt noch zum Staat gehört wird einer verbreiteten Definition zufolge als „Dritter Sektor“ oder

³⁰ Vgl. Messner 2000, S. 35.

³¹ Vgl. Messner 2000, S. 37.

„Zivilgesellschaft“ bezeichnet³² oder einfach unter dem Begriff der NGO (engl. Non-Governmental Organizations) zusammengefasst. Hierbei existiert keine allgemein verbindliche und für alle befriedigende Definition für NGOs³³, denn die Abgrenzungskriterien werden weder in der Politikwissenschaft noch im Völkerrecht einheitlich gehandhabt.³⁴ Im folgenden Beitrag sollen NGOs jedoch verstanden werden als gesellschaftliche Organisationen, die weder eine Regierungsbeteiligung anstreben noch wirtschaftlichen Gewinn zum Ziel haben.³⁵ Kennzeichnend für diese NGOs ist ihre Stellung zwischen Markt und Staat. Sie müssen sich nicht durch Wahlen legitimieren, wie Parteien und sie unterscheiden sich von Interessengruppen, weil sie insbesondere nicht Eigeninteressen ihrer Mitglieder vertreten. Stattdessen stehen eher allgemeine und universelle Gesellschaftsinteressen in der Tradition der „neuen sozialen Bewegung“ mit umwelt-, entwicklungs-, friedens- und menschenrechtspolitischem Hintergrund im Vordergrund.

Der Boom der NGOs begann in den 80er und 90er Jahren aufgrund der Herausbildung eines neuen Problembewusstseins, insbesondere gegenüber der Umwelt. So weist das Yearbook of International Organizations um neunzehnhundert noch 200 NGOs nach, 1960 bereits 2000, 1980 sind es 4000 NGOs. Aktuell wird von bis zu 25000 NGOs ausgegangen, jedoch schwanken die Zahlen erheblich aufgrund der terminologischen Unschärfe.³⁶

NGOs initiieren Kampagnen mit dem Ziel, staatliche sowie privatwirtschaftliche Akteure und die Gesellschaft insgesamt zu Verhaltensänderungen im Sinne des Nachhaltigkeitskonzeptes zu bewegen (campaigning). Sie bündeln dabei ein beträchtliches Know-how, das in die Entscheidungsprozesse auf verschiedenen Wegen eingebracht wird (expertise). Sie beraten PolitikerInnen und Institutionen mittels der Medien mit eigenen Broschüren oder durch Lobbying.³⁷ NGOs tragen so dazu bei, dass wissenschaftliches und problembezogenes Wissen in öffentliches Wissen und in umweltpolitische Strategien übersetzt werden. Damit wird eine gewisse Transparenz internationaler Entscheidungsprozesse hergestellt.

³² Vgl. Wahl 2001, S. 10.

³³ Vgl. Reinert 1997.

³⁴ Vgl. u.a. Hüfner 1991.

³⁵ Vgl. Kohut/Mayer-Tasch 2002, S. 22.

³⁶ Vgl. Roth 2001, S. 14.

³⁷ Vgl. Altvater/Brunnengräber 2000, S. 68.

Einfluss und Effektivität stehen im engen Zusammenhang mit dem Selbstverständnis und der Arbeitsweise der jeweiligen NGOs zusammen, da es sich bei den unterschiedlichen Organisationen um äußerst unterschiedlich ausgestattete und unterschiedlich arbeitende Gruppierungen handelt.³⁸

2.2 NGOs als Wissensnetzwerke

Seit Beginn der 80er Jahren wird diese Herausbildung von sogenannten „Mitsouveränitäten“ gesellschaftlicher Akteure von unterschiedlichen Netzwerktheorien aufgegriffen. Die Beschäftigung mit policy-Netzwerken ist zu einem Synonym für die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Organisationsmustern geworden. Moderne Gesellschaften sind in vielen Bereichen von durch netzwerkartige Organisationsformen gekennzeichnet und Problemlösungen basieren zunehmend auf „horizontal policy coordination“.³⁹

Der Begriff „Netzwerk“ betont dabei die Selbstorganisation zwischen an sich autonomen Akteuren zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles.

Die Entstehung und zunehmende Bedeutung von policy-Netzwerken ist ein wichtiger Bestandteil des „modern governance“.⁴⁰ Wo politische Prozesse in policy-Netzwerken entwickelt werden, da ist der Staat nicht mehr länger das Zentrum der politischen Kontrolle. Mayntz weist jedoch auch auf die Anforderungen hin, die diese Selbstorganisation an die Akteure und den Staat stellt: „But it needs a sufficiently powerful state to motivate which takes account of public interests and does not only benefit the participating actors themselves. Self-regulation in the context of modern governance is always regulated self-regulation“.⁴¹

Im Zusammenhang des Trends des Transformationsprozesses, der eine sukzessive Unterminierung der hierarchischen Steuerung der Gesellschaft durch den Staat bewirkt, entsteht eine „aktive Gesellschaft“. Innerhalb der herausbildenden Politikarenen nimmt die Bedeutung von „systemischer Interaktion“ zwischen den relevanten Akteursgruppen zu. Diese Strukturprinzipien werden von Etzioni beschrieben und sein Resümee ist, dass kollektives Wis-

³⁸ Vgl. Kohut/Mayer-Tasch 2002, S. 24.

³⁹ Vgl. Messner 2000, S. 37.

⁴⁰ Vgl. Mayntz 2003, S. 4.

⁴¹ Vgl. Mayntz 2003, S.4.

sen und somit die Leistungsfähigkeit aller gesellschaftlicher Akteure sowie deren Fähigkeiten und Bereitschaft zum Informationsaustausch zu einer wesentlichen Steuerungsressource werden.⁴²

Politik entsteht heute oft in einem Prozess, in dem eine Vielzahl von öffentlichen und privaten Akteuren eingebunden sind. In diesem Prozess gewinnt „tacit knowledge“ an zunehmender Bedeutung. Das „tacit knowledge“ ist ein wesentliches Element in jedem Wissen.⁴³ Die Form von Lernprozessen wird durch die Bedeutung von nicht-kodifiziertem Wissen entscheidend verändert. Nicht-kodifiziertes Wissen kann auf Märkten gekauft und gehandelt werden. Staatliche Institutionen sind bei der Erkennung von Problemen und der Erarbeitung von tragfähigen Lösungen und der Implementierung in die Politik auf das oft nicht kodifizierte und schwer transferierbare Wissen der Akteure in den verschiedenen Politikfeldern angewiesen.⁴⁴ Netzwerke sind Organisations- und Steuerungstypen, die durch die Bündelung des Wissens unterschiedlichster Akteure eher als hierarchische Entscheidungsfindungssysteme in der Lage sind, auch „tacit knowledge“ zu transportieren.

Messner versteht Netzwerke als soziale Innovation, wobei die Netzwerkstrukturen als neue Organisations- und Steuerungsmuster „beyond markets and policy hierarchies“ verstanden werden können. Sie sind gekennzeichnet durch die Existenz und Logik von autonomen, dezentral organisierten Akteuren sowie einer Handlungsstrategie, die darauf abzielt, mittel- und langfristige Ziele zu definieren und durch gezieltes Handeln im Netzwerk zur Strukturgestaltung in einem gesellschaftlichen Subsystem beizutragen. Die Beziehungen zwischen Akteuren innerhalb eines Netzwerkes sind eher horizontaler als hierarchischer Natur. Die Interaktion zwischen den Akteuren sind eher durch lose Beziehungen (weak ties) gekennzeichnet. Die Netzwerkstruktur kann zur Erreichung gemeinsamer Ziele und Problemlösungen in Fällen, in denen die Steuerungsressourcen auf mehrere Akteure verteilt sind, durch folgende Funktionen beitragen:

⁴² Vgl. Messner 2000, S. 28-65.

⁴³ Vgl. Arrow 1994.

⁴⁴ Vgl. Messner 2000, S. 44.

- Die Bündelung von entscheidungswichtigem Know-how,
- Durch einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch, wodurch die Lernprozesse der beteiligten Akteure durch die gezielte Korrektur und Erweiterung des Wissens erleichtert werden,
- Die Erarbeitung einer gemeinsamen Problemlösung durch Interessenausgleich und die Entstehung von Vertrauen in stabile Netzwerkstrukturen.

Ein zentrales Differenzierungskriterium der Analyse von Netzwerken bildet der Inhalt der Beziehungen, da es davon abhängt, welche Ressourcen vorrangig ausgetauscht werden.

Beziehungen zwischen Akteuren sind vielschichtig, d.h. sie können mehrere Ressourcen zur Verfügung stellen. In Anlehnung an die Netzwerkanalyse, die laut Jansen ⁴⁵ nicht nur ein „statistisches Instrumentarium“ sondern auch eine „Theorieperspektive“ darstellt, wird diese Vielschichtigkeit als „Multiplexität“ bezeichnet. So dienen Beziehungen dem Informationsaustausch, der Akquise materieller Ressourcen, der politischen Mobilisierung, der Machtausübung, der Solidarität etc.⁴⁶. Berücksichtigt man diese Mehrschichtigkeit der sozialen Beziehungen, so können Netzwerke in mehrdimensionaler Beziehungsnetze differenziert werden. Inhaltlich kann so innerhalb einzelner Netzwerke zwischen Informationsbeziehungen, Austauschbeziehungen, Machtbeziehungen, Freundschaftsbeziehungen etc. unterschieden werden. Je mehr Beziehungsformen eine Verbindung beinhaltet, desto multiplexer ist sie. Multiplexe Beziehungen sind unterstützender, persönlicher und gelten als stabiler als uniplexe Beziehungen. Beziehungen können als Zugangsstrukturen interpretiert werden ⁴⁷und eröffnen dem Handelnden „Zugänge“, die Schnittstelle mit Außen bilden. Dabei kann es sich z.B. um den Zugang zu bestimmten politischen oder administrativen Entscheidungsträgern handeln. Diese spezifischen Zugangsleistungen von Beziehungen ergeben sich nicht aus der eigentlichen Handlungsbereitschaft, sondern bestimmte Strukturen erleichtern oder ermöglichen erst den Zugang. Walk/Brunnengräber führen aus, dass Netzwerke im Rahmen von Vernetzungsarbeit eine Vielzahl von Bedingungen berücksichtigen müssen, um so

⁴⁵ Vgl. Jansen 1999, S. 11.

⁴⁶ Vgl. Jütte 2001, S. 3.

⁴⁷ Vgl. Jütte 2001, S. 7.

einem Netzwerkversagen zuvorzukommen.⁴⁸ Folgende Tabelle schlüsselt diese Erfordernisse auf:

Tab.1 *Netzwerkerfordernisse und Netzwerkversagen*,
Quelle: Walk/Brunnengräber 2001, S. 117.

Netzwerkerfordernisse	Netzwerkversagen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame core beliefs ▪ Entwicklung gemeinsamer Perspektiven ▪ Klare Vorstellung über Form, Zweck und Inhalt der Vernetzung ▪ Entwicklung von Vertrauen ▪ Formulierung der Eigeninteressen ▪ Freie organisatorische Kapazitäten ▪ Fachliche Kompetenzen ▪ Technisch, finanzielle Mittel ▪ Gemeinsame Problemanalyse und darauf aufbauende Problemlösungsstrategie ▪ Kompromissfähigkeit ▪ Verstetigung der Akteursbeziehungen ▪ Hohes Maß an Transparenz ▪ Reziprozität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politisch-ideologische Differenzen ▪ Hohe Fluktuation ▪ Problem der großen Zahl ▪ Eigennutz ist gegenüber dem Gesamtsystem unangemessen ▪ Konkurrenz ▪ Spannungsverhältnis von Umwelt und Binnenwirkung ▪ Langwierige Entscheidungsprozesse ▪ In-Group-Verhalten mit der Gefahr der Schließung nach außen – closed shops ▪ Definitionsmacht einzelner Akteure/Personen ▪ Ungeklärte Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Akteuren ▪ Externe Restriktionen ▪ Unzureichende Selbreflexion

Die Organisation von Netzwerke kann problematisch sein. Das Problem der großen Zahl, das Verhandlungsdilemma, das Spannungsverhältnis von Konflikt und Kooperation, die vielfältigen Anpassungsszenarien an staatliche

⁴⁸ Vgl. Walk/Brunnengräber 2001, S. 118.

und marktwirtschaftliche Handlungslogiken oder auch Schließungsszenarien gegenüber der Umwelt können sich als erhebliche Fallstricke erweisen.

Betrachtet man NGOs als Netzwerke, so können entweder

- die einzelnen NGOs dementsprechend die Knoten darstellen, während die Interaktionen, Kommunikationsformen oder Inhalte der Vernetzung durch die Linien abgebildet werden, d.h. im Vordergrund steht die Vernetzung mit anderen NGOs oder
- die einzelnen Akteure in einer NGO stellen entsprechend die Knoten dar, während die Interaktionen, Kommunikationsformen oder Inhalte der Vernetzung durch die Linien abgebildet werden, d.h. hier wird auf die Vernetzung der Akteure innerhalb einer NGO fokussiert.

NGOs tragen dazu bei, dass wissenschaftliches und problembezogenes Wissen in öffentliches Wissen und in umweltpolitische und damit zum Konzept einer Nachhaltigen Entwicklung passenden Strategien übersetzt werden. Damit wird eine gewisse Transparenz internationaler Entscheidungsprozesse hergestellt.

Mittels Netzwerken werden NGO-spezifische Inhalte transportiert; hier werden alternative Themen und Probleme gesellschaftlicher Relevanz identifiziert, Werte werden interpretiert, gute Argumente produziert, schlechte entwertet, gutes Verhalten wird unterstützt, schlechtes wird aufgedeckt.⁴⁹

Netzwerke können damit als Interaktions- und Koordinationszusammenhang zu kollektivem Wissenserwerb führen, d.h. durch die Offenheit des Systems für äußere Impulse und für kritische Positionen, der Effektivität der Kommunikationskanäle und der entfalteten Kommunikationsdichte bestimmt.

Im Kontext dieser Wissensmobilisierung sehen sich NGOs mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

- Räumliche Verteilung der Aktiven (Es gibt keine ständige persönliche Abstimmung; oft sehen sich die Akteure nur auf wenigen Treffen pro Jahr)
- Zeitlich diskontinuierliches Engagement. Das Engagement beruht zu einem großen Teil auf Ehrenamt. Dadurch entstehen immer wieder Informationsbrüche (insb. in Politikbereichen, die sich durch eine

⁴⁹ Vgl. Walk/Brunnengräber 2001, S. 136.

schnelle Folge aktueller Informationen auszeichnen), wenn das Engagement für einige Zeit unterbrochen werden muss. Aufgrund der Überlastung der Hauptamtlichen können diese sich auch nur auf einzelne Felder konzentrieren und verfolgen andere daher ebenfalls nur sporadisch.

- Selektive Wahrnehmungen durch unterschiedliche Motivationen. Das Einbringen in die NGO basiert häufig aus dem Interesse Felder zu bearbeiten, zu denen sonst keine Gelegenheit besteht. Art und Intensität des Engagements ist daher in der Regel durch diese individuellen Interessenslagen und weniger durch sach-orientierte Notwendigkeiten geprägt.
- Notwendigkeit der Bereitstellung von Informationen auf sehr unterschiedlichen Erläuterungsintensitäten (um z.B. auch Kampagnen von Orts- und Kreisgruppen zu ermöglichen).

Da keine zentrale Instanz zur kontinuierlichen Aufbereitung des Wissens- für eine große Zahl an Zielgruppen existiert, besteht somit die Herausforderung einer Wissensdistribution im Sinne eines umfassenden Redaktionssystems. Hier bieten sich Wissens-Communities an.

3 Wissensmobilisierung mittels Wissens-Communities

Virtuelle Wissens-Communities können definiert werden als

„freiwillige und zeitlich nicht von vorneherein begrenzte Zusammenschlüsse von Individuen, die gemeinsames Interesse an einem Thema haben und –gestützt auf moderne Informations- und Kommunikationstechnologien gemeinsam Wissen aufbauen und austauschen“.

Historisch gesehen haben virtuelle Gemeinschaften ihren Ursprung in der sozialen Bewegung des Cyberspace aus den 60er Jahren. Sie organisieren sich heute durch elektronische Post, Internet Relay Chats, News Groups, Conference Area etc. Um diese medial konstituierten Gruppen von solchen abzuheben, die auf face-to-face Kontakten beruhen, werden sie als „virtuelle“ oder „elektronische“ Gemeinschaften bezeichnet. Diese Gruppen sind virtuell, weil Mitglieder am Kommunikationsgeschehen teilnehmen ohne,

dass sie dabei physisch präsent sind.⁵⁰ Damit ist der Kommunikationsraum ein imaginärer elektronischer „Ort“. Dies verdeutlicht auch eine terminologische Unschärfe, die mit dem Begriff der virtuellen Gemeinschaft verknüpft ist, denn nicht die Gemeinschaft an sich ist elektronisch bzw. virtuell, sondern sie wird durch den gemeinsamen Gebrauch von elektronischen Medien konstituiert.

Virtuelle Gemeinschaften entwickeln eine eigene Kultur, d.h. ein System von zusammenhängenden Leitvorstellungen, die den Verhaltensmustern einer Gemeinschaft explizit und/oder implizit zugrunde liegen und die von den Mitgliedern der Gemeinschaft als selbstverständlich erlebt werden. Die spezifischen Leitvorstellungen führen zu einer Ausprägung einer Community-Kultur. Diese Kultur wird zum zentralen Bindemittel der virtuellen Gemeinschaft. Die Community als soziale Gemeinschaft umfasst folgende Elemente:⁵¹

- Eine Grundorientierung, die sich in Werten, Grundannahmen, Normen und Leitideen ausprägt,
- Einen Ausdruck, der durch Sprache, Symbole, Geschichten, Bilder, Logos, Feiern usw. bestimmt wird,
- Eine Verankerung der Kultur, in der die Sprache als Identifikationsfaktor genutzt wird und das Gemeinschaftsgefühl unterstützt wird.

Virtuelle Gemeinschaften bilden so ein Geflecht aus sozialen Beziehungen. Der Begriff der sozialen Beziehung bezeichnet dabei die potentiell und real wiederholbaren Kontaktaufnahmemöglichkeiten zwischen Personen, Gruppen, Organisationen und anderen sozialen Gebilden.

Mit Rückgriff auf die Netzwerktheorie können virtuelle Communities somit verstanden werden als soziale Netzwerke, die durch Kommunikationstechnologien das Entstehen sozialer Formationen im Internet möglich machen. Anhand von vertrauten Konzepten des sozialen Miteinanders entstehen Beziehungen innerhalb der virtuellen Communities, die eine bestimmte Kommunikationsstruktur haben. Die soziale Struktur wird bei der Analyse sozia-

⁵⁰ Vgl. Höflich 1996, S. 260.

⁵¹ Vgl. Brunold/Merz/Wagner 2000, S. 105–116.

ler Netzwerke als eine musterähnliche Anordnung der Netzwerkteilnehmer und ihrer Beziehungen erfasst.⁵²

Das Zusammengehörigkeitsgefühl in virtuellen Wissens-Gemeinschaften kann anhand folgender Merkmale charakterisiert werden, wie Dichte, Abgrenzung, Reichweite, Bindungsstärke, Interaktivität und Reziprozität.⁵³

Im Folgenden wird die Bedeutung dieser Merkmale für NGOs dargestellt:

Dichte

Die Dichte ist eine Maßzahl, die zur Messung der Beziehungen im gesamten Netz dient. Definiert wird sie als die Anzahl der vorhandenen Beziehungen im Netz, dividiert durch die Summe der möglichen Beziehungen.⁵⁴ In einem sehr dicht verknüpften Netzwerk mit einer Dichte von 1 besteht zwischen allen Mitgliedern in der Matrix eine Beziehung. In der Praxis sind in der Regel nur sehr kleine Netzwerke vollständig verknüpft. Es gibt keine Standarddefinition, ab wann ein Netzwerk als dicht verknüpft gilt, jedoch sprechen die meisten Forscher ab einer Dichte von 0,67 von einem dichten Netzwerk. Wellman führt aus, dass dicht verknüpfte Online-Gruppen die gegenseitige Unterstützung begünstigen, wobei der Austausch von Hilfeleistungen häufig ein komplexes Netz wechselseitiger Beistandsbeziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern bildet. Die Motive sind in einer verallgemeinerten Reziprozität und Gruppenzugehörigkeit zu suchen.⁵⁵

Für NGOs können speziell diese wechselseitigen Beistandsbeziehungen zwischen den Mitgliedern ein hohes Maß an Identifikation mit der NGO und Zugehörigkeitsgefühl schaffen. Dies wiederum kann sich bei Abstimmungsprozessen als sehr hilfreich erweisen.

Abgrenzung

Der Grad der Abgrenzung hat eine wesentliche Bedeutung für den Informationsfluss und die Verfügbarkeit von sozialen Ressourcen. Viele Organisa-

⁵² Vgl. Wellman 2000, S. 134.

⁵³ Vgl. Müller/Truscheit u.a. 2002, S. 50.

⁵⁴ Vgl. Stegbauer 2001, S. 205.

⁵⁵ Vgl. Wellman 2000, S. 143.

tionen ziehen gezielt enge Grenzen um ihre Netzwerke, um einerseits ein Eindringen von außen zu verhindern, zum anderen, um das Verlassen von Informationen aus dem Bereich des Netzwerkes zu verhindern.⁵⁶ Die sogenannten *weak ties* (schwachen Bindungen) ermöglichen die Kontaktaufnahme zu unterschiedlichen sozialen Kreisen. Starke (*strong ties*) und schwache Bindungen können als entgegengesetzte Pole eines Kontinuums beschrieben werden und wurden 1993 als Begriff von Mark Granovetter geprägt.⁵⁷ Aber auch die Kontaktaufnahme mit Unbekannten wird erleichtert bzw. im Gegensatz zu einer persönlichen Begegnung ist die Hemmschwelle nicht so hoch. Jede Handlung, wie beispielsweise ganz profane Beistandbekundungen in Form von „Gute-Besserungs-mail“ oder ähnliches wird online von der gesamten Gruppe wahrgenommen und trägt damit zum Erhalt einer Norm der „einschließenden gegenseitigen Unterstützung“ in der Organisation oder Gemeinschaft bei.

Relevanz erlangt die Abgrenzung hier z.B. für NGOs, da es bei Abstimmungsprozessen bis hin zu einer Positionsabstimmung von wesentlicher Bedeutung ist, dass nicht verfrüht etwaige Informationen darüber die Grenzen des Netzwerkes verlassen, da dies unabsehbaren Schaden verursachen kann. Auch für das Vertrauen innerhalb des Netzwerkes ist die Abgrenzung wesentlich, da das Vertrauen speziell bei Abstimmungsprozessen eine wesentliche Rolle spielt.

Reichweite

Die Reichweite setzt sich aus der Größe des Netzwerkes und seiner Heterogenität zusammen und verweist auf die unterschiedlichen Arten von Netzwerkteilnehmern. Durch Computernetzwerke wird die Reichweite eines sozialen Netzwerkes vergrößert, da sie eine größere Zahl und Bandbreite von Beziehungen ermöglichen. Dabei beschreibt die Reichweite eines Netzwerkes die Größe und Heterogenität der Population innerhalb der Netzwerkergrenzen.⁵⁸ NGOs überbrücken durch die Möglichkeiten asynchroner Kommunikation und die von der Entfernung unabhängige Kostenstruktur die räumlichen und zeitlichen Barrieren.

⁵⁶ Vgl. Wellman 2000, S. 146.

⁵⁷ Vgl. Granovetter 1973, S. 1361ff.

⁵⁸ Vgl. Wellman 2000, S. 149.

Bindungsstärke

Die Stärke der Bindungen ist ein mehrdimensionales Konstrukt, das die Variablen soziale Nähe, Freiwilligkeit, Multiplexität und in geringerem Umfang die Kontakthäufigkeit einer Beziehung mit einschließt. Computergestützte soziale Netzwerke können einerseits breit angelegte Beziehungen von hoher Multiplexität unterstützen, andererseits aber auch die Entstehung spezialisierter Beziehungen.

Die Stärke einer Beziehung kann mit Hilfe der Parameter Zeitaufwendung, Richtung und den reziproken Gefälligkeiten, die diese Beziehung charakterisieren, beschrieben werden. Strong ties benötigen einen höheren Zeitaufwand als dies bei weak ties der Fall ist. Weak ties erfüllen eine Brückenfunktion, indem sie Personen aus unterschiedlichen Kontexten miteinander verbinden. Weak ties können somit eine bedeutende Rolle für die Diffusion von Informationen und damit auch für die Bildung und Ausbreitung von Vertrauen innerhalb von sozialen Systemen – in diesem Fall NGOs - einnehmen.⁵⁹

Interaktivität

So trivial es erscheint, die Interaktivität als Charakteristikum von virtuellen Communities anzuführen, so ist sie doch ein wesentlicher Faktor bei computergestützter Kommunikation, da sie sich hierbei von den Möglichkeiten der Individualmedien, wie Brief, Telefon, Telefax, stark unterscheidet. Sie bezieht sich sowohl auf einzelne, genau adressierte Partner als auch auf größere Gruppen, zu Teilen anonymes und unsichtbares Publikum (vgl. Thiede 2001, S. 30).

Zugleich bildet die direkte, aktive Kommunikation zwischen den Mitgliedern das erklärte Ziel einer Community. Jede Form von Reaktions- und Feedbackmöglichkeiten zwischen den Communitymitgliedern fördert die Akzeptanz und Bindung an die Community (vgl. Brunold/Merz/Wagner 2000, S. 134). Die Interaktivität bietet die Möglichkeiten, sich auszutauschen und Kontakte zu Gleichgesinnten oder potenziellen NGO-Mitgliedern zu knüpfen. Die Interaktivität ist somit ein Merkmal, welches für alle Community-

⁵⁹ Vgl. Granovetter 1973, S. 1361ff.

Typen relevant ist, da nur bei Vorhandensein von Interaktivität eine Community „lebt“.

Reziprozität

Die Reziprozitätsnorm trägt entscheidend zum Erhalt von Sozialkapital bei. Folgende Minimalansprüche konstituieren die Reziprozitätsnorm⁶⁰:

1. Man sollte nicht diejenigen schädigen, die einem selbst geholfen haben, und
2. man sollte demjenigen, von dem man Hilfe erhalten hat, ebenfalls helfen.

„Die Norm begründet ein wechselseitiges System sozialer Obligationen“.⁶¹ Dabei muss das Ziel des Austausches nicht notwendigerweise materieller Gewinn sein. Beziehungen werden mittels Austausch gepflegt und geknüpft. Schuldgefühle wirken als Sanktionen für nicht reziprozierende Akteure. Sind sie stark genug, können sie Verhalten dahingehend beeinflussen, dass in Zukunft mehr reziproziert wird. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Bereitschaft, Vertrauen zu geben, durch die Beobachtung positiver Rollenmodelle verstärkt wird.⁶²

Innerhalb der NGOs ist eine Tendenz zu einer zunehmende Differenzierung und Spezialisierung festzustellen.⁶³ Diese Tendenz oder auch „primordial social organization“⁶⁴ entspricht der allgemeinen Gesellschaftsentwicklung und weist in ihrem Verlauf markante Ähnlichkeiten zur Tönniesschen Typisierung von Gesellschaft und Gemeinschaft auf. Danach verteilen Menschen ihre Identitäten unter vielen verschiedenen Kollektiven in einem System des organisierten Individualismus und nach psychologischer statt nach territorialer Nähe. Entsprechend lassen sich bei neueren NGOs statt der festen Verbandsstrukturen zunehmend dezentral organisierte Netzwerke oder Initiativzusammenschlüsse, die lose miteinander verbunden sind, feststellen. Zu-

⁶⁰ Vgl. Blanchard/Horan 1998, S. 294; Onyx/Bullen 2000, S. 24; Smith/Mackie 2000, S. 410; Kollock 1999, S. 227-229.

⁶¹ Vgl. Ripperger 1998, S. 154.

⁶² Vgl. Krebs 1970, S. 268.

⁶³ Vgl. Reinert 1997, S. 65.

⁶⁴ Vgl. Coleman 1996, S. 217.

gleich nimmt die Bedeutung von Zentralorganisationen ab. Die organisatorische Verankerung in virtuellen Wissens-Communities könnte diesem Trend unterstützen und die Potenziale von NGOs fördern. In Anlehnung an Walk/Brunnengräber werden diese im Folgenden zusammengefasst:

- Der Zugang von Informationen wird verbessert und der Informationsstand erhöht sich und die Streuung der Informationen kann ausgeweitet werden – *Informationsfunktion*
- Wissen und Erfahrungen können einem größeren Kreis zur Verfügung gestellt werden – *Wissens- und Erfahrungsfunktion*
- In den Rückkopplungsschleifen der Netzwerke werden gemeinsame Positionen, Programme und/oder Projekte entwickelt, so dass gemeinsame Lernprozesse initiiert werden können – *Lern – und Rückkopplungsfunktion*
- Der organisatorische Rückhalt für Kampagnen und Lobbyarbeit kann erhöht werden – *Stärkungsfunktion*
- Verschiedene lokale, nationale und internationale Handlungsarenen können durch zeitgleiche Aktivitäten vor Ort oder der Transport von Ideen und Meinungen verknüpft werden – *Verknüpfungsfunktion*
- Durch transnationale Netzwerke kann ein Kollektivcharakter entstehen, der als Binnenmittel nach innen wirkt – *Identitätsfunktion*
- Ressourcen, wie Zeit, Infrastruktur oder personal kann eingespart werden – *Effizienzfunktion*
- Die Einflusschancen gegenüber Entscheidungsträgern kann erhöht werden – *Einflussfunktion*
- Öffentlichkeitswirksame Projekte und Kampagnen können effektiver durchgeführt werden – *Projekt- und Kampagnenfunktion*

4 Schlussbetrachtung

Im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung ist es für gesellschaftliche Wandelprozesse unumgänglich relevante Handlungsfelder zu erkennen und Prioritäten gesellschaftlich auszuhandeln und tragfähige Strukturen zu implementieren. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden und entsprechend zu handeln, sind Wissen und Lernen von Individuen als auch von Organisa-

tionen besonders bedeutsam. Ein möglicher Gestalter nachhaltigen Wandels können NGOs sein. Aufgrund ihrer netzwerkartigen organisatorischen Einbindung fördern sie die Selbstorganisation zwischen vordergründig autonomen Akteuren zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles und hier genauer betrachtet zur Stützung und Förderung einer tragfähigen gesellschaftlichen Entwicklung. Gerade für NGOs liegt hier ein großes Potenzial, um ihre viele oftmals ehrenamtlichen Mitarbeiter besser zu vernetzen, Förderer und die Öffentlichkeit besser zu erreichen und an sich zu binden und damit Umweltschutz und Sozialanliegen effektiver zu vertreten. Virtuelle Wissens-Communities als eine Form der zielgerichteten Vernetzung werden so zu einem Wissensmanagementtool der sie einsetzenden Organisationen. Der Netzwerkcharakter und die große Heterogenität ihrer Mitglieder erhöhen die Reflexionspotenziale und machen sie zu Tentakeln in funktional differenzierten und sich stetig wandelnden Gesellschaften.

Literatur

- Ackermann, R. (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Tübingen.
- Albert, M. (1998): Entgrenzung und Formierung neuer politischer Räume, in Koehler-Koch, B. (Hrsg.): Regieren in entgrenzten Räumen, Politische Vierteljahresschrift Sonderheft 29/1999, S.49 – 75.
- Altwater, E./Brunnengräber, A./Haake, M./Walk, H. (Hrsg.) (2000): Vernetzt und Verstrickt. Nicht-Regierungsorganisation als gesellschaftliche Produktivkraft, Münster.
- Arrow, K. J. (1970): Essays in the theory of risk-bearing, Amsterdam.
- Bea, F. X. (2000): Wissensmanagement, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium 7/2000, 362-367.
- Brand, U. (2000): Nichtregierungsorganisationen, Staat und ökologische Krise, Münster.
- Brunold, F./Merz, H./Wagner, H. (2000): www.cyber-communities.de, Landsberg/Lech.

- Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital, in: American Journal of Sociology, 94. Jg., S. 95-120. Blanchard, A.; Horan, T. (1998): Virtual Communities and Social Capital, in: Social Science Computer Review, 16. Jg., Nr. 3, S. 293-307.
- Davenport, Th. H./Prusak, L. (1998): Wenn ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement, Landsber/Lech.
- Dollhausen K./Wehner, J. (2000): Virtuelle Bindungen. Überlegungen zum Verhältnis von sozialer Integration und neuen elektronischen Medien, S. 75-93, in: Thiedeke, U. (Hrsg.): Virtuelle Gruppen. Charakteristika und Problemdimensionen, Wiesbaden.
- Fredersdorf, F. (2000): Einführung in das Konstrukt „Soziale Innovation“, in: Fredersdorf, F. (Hrsg.), Unternehmenserfolg und Innovation: Das sozial kompetente Management, Weinheim, S. 11-24.
- Garton, L./Haythornthwaite, C. (1997): Studying online social Networks. Journal of Computer Mediated Communication 3,1.
- Gleich, A. von (1997): Innovationsfähigkeit und Richtungssicherheit, in: Surfen auf der Modernisierungswelle? Ziele, Blockaden und Bedingungen ökologischer Innovationen, Gleich et al (Hrsg.), Marburg, S. 245-261.
- Granovetter, M. S. (1973): Strength of weak ties, in: American Journal of Sociology 78. Jg., S. 1360-1380.
- Herter, J. (2000): Auf dem Weg zum „kreativen Unternehmen“? – Anmerkungen zu Bedingungen und Möglichkeiten der Kreativitätsförderung im Betrieb, in: Fredersdorf, F. (Hrsg.), Unternehmenserfolg und Innovation: Das sozial kompetente Management, Weinheim, S. 134-153.
- Homans, G. (1960): Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen.
- Hüfner, K. (1991): Nichtstaatliche Organisationen. In: Handbuch Vereinte Nationen. München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung 1991. 2., völlig neu bearb. Aufl., S. 624-630
- Jansen, D. (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Opladen 1999
- Jones, Q. (1997): Virtual Communities, Virtual Settlement & Cyber-Archaeology: A theoretical Outline.

- Janz, R. (2000): Soziales Know-How als Unternehmenskapital, in: Fredersdorf, F. (Hrsg.), *Unternehmenserfolg und Innovation: Das sozial kompetente Management*, Weinheim, S. 42-58.
- Jörissen, J./ Kneer, G./Rink, D. (2001): Wissenschaftliche Konzeptionen zur Nachhaltigkeit, in: *Forschungswerkstatt Nachhaltigkeit. Wege zur Diagnose und Therapie von Nachhaltigkeitsdefiziten*, S. 33-57.
- Judge, A.: NGOs and Civil Society: Some Realities and Distortions: the challenge of „Necessary-to-Governance Organizations“, <http://www.uia.org/uiadocs/ngocivil.htm>. Zugriff vom 21.10.98.
- Jütte, W. (2001): Analyse von Netzwerken oder die Lesbarkeit vernetzter Strukturen, <http://www.uia.org/uiadocs/ngocivil.htm>. Zugriff vom 10.10.2002.
- Keupp, H. (1991): Sozialisation durch psychosoziale Praxis, in: Hurrelmann, K./Ulrich, D., *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung*, Weinheim, S. 467-491.
- Klare, J./Swaaij, L. van (2000): *Atlas der Erlebnisswelten*, Frankfurt.
- Kollock, P. (1999): The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace, in: Smith, M.; Kollock, P. (Hrsg.): *Communities in Cyberspace*, London, S. 220-239.
- Messner, D. (2000): Netzwerktheorien: Die Suche nach Ursachen und Auswegen aus der Krise staatlicher Steuerungsfähigkeit, in Altvater, E./Brunnengräber, A. (Hrsg.) (2000): *Vernetzt und Verstrickt*, Münster.
- Müller, M./Truscheit, A./Schneidewind, U./Spiller, A./Engelken, J. (2002): *Benchmarking für virtuelle Öko-Communities – ein konzeptioneller Rahmen*, Oldenburg.
- Müller-Stewes, G./Lechner, C. (2000): Thematische Akzente von Wandelprojekten, in: Häfliger, G. E./Meier, J. D. (Hrsg.), *Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement*, Heidelberg, S. 283-289.
- Pawlowitz, N. (2001): *Kunden gewinnen und binden mit Online-Communities*, Frankfurt, New York.
- Probst, G. u.a. (1999): *Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Wiesbaden.
- Roth, R. (2001): Potenziale für Demokratie, in *Politische Ökologie*, Heft 72, München, S. 14-18.

- Sauer, D. (1999): Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung – Eine Einleitung, in: D. Sauer, C. Lang (Hrsg.): Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung, Frankfurt am Main, S. 9-24.
- Schenk, M. (1995): Soziale Netzwerke und Massenmedien, Tübingen
- Schreyögg, G. (2001): Wissen, Wissenschaftstheorie und Wissensmanagement, in: Schreyögg, G. (Hrsg.), Wissen in Unternehmen: Konzepte – Maßnahmen – Methoden, Berlin, S. 3 – 18.
- Senge, P. M. (1996): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart.
- Simon, H. (2000): Das große Handbuch der Strategiekonzepte: Ideen, die die Businesswelt verändert haben, Frankfurt/Main.
- Staehele, W. H. (1999): Management, München.
- Stegbauer, C. (2001): Grenzen virtueller Gemeinschaft, Virtuelle Gruppen: Begriff und Charakteristik, in: Thiedeke, U. (2000) (Hrsg.): Virtuelle Gruppen. Charakteristika und Problemdimensionen, Wiesbaden, S. 23-73.
- Steward, T. (1998): Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, München.
- Sydow, J./Windeler, A. (2000) (Hrsg): Steuerung von Netzwerken, Wiesbaden.
- Terhart, E. (1997): Lehr-Lern-Methoden: Eine Einführung in Probleme der methodischen Organisation von Lehren und Lernen, München.
- Truscheit, A. (2000): Virtuelle soziale Netzwerke. Communities im Cyberspace, in: Schneidewind, U., Truscheit, A., Steingraber, G. (Hrsg.): Nachhaltige Informationsgesellschaft. Marburg.
- Wahl, P. (2001): Aufstieg der neuen sozialen Bewegungen mit anderen Mitteln, in Politische Ökologie, Heft 72, München, S. 10-14.
- Walk, H./Brunnengräber, A. (2001): NGO-Netzwerke-Strukturen, Aufgaben, Funktionsbedingungen und Handlungsräume, Loccum.
- Weinert, F. E. (1994): Lernen lernen und das eigene Lernen verstehen. In Reusser, K. und Reusser-Weyeneth, M. (Hrsg.), Verstehen: psychologischer Prozeß und didaktische Aufgabe, Bern, S. 193-205.

- Wellman, B. (2000): Grenzen virtueller Gemeinschaft, Virtuelle Gruppen: Begriff und Charakteristik, in: Thiedeke, U. (2000) (Hrsg.): Virtuelle Gruppen. Charakteristika und Problemdimensionen, Wiesbaden, S. 23-73.
- Ziep, K.-D. (2000): Betriebliche Lernkultur und Wissensmanagement, in: Fredersdorf, F. (Hrsg.), Unternehmenserfolg und Innovation: Das sozial kompetente Management, Weinheim, S. 234-256.

Autorinnen und Autoren

Arnold, Marlen, Dipl.-Kffr.

Wissenschaftliche Projektmitarbeiterin in der Forschungsnachwuchsgruppe GELENA – Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit seit August 2004, davor wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt SUMMER – Sustainable Markets eMERge am Lehrstuhl für Allgemeine BWL, Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik an der Universität Oldenburg. Studium der BWL an der WWU in Münster mit den Schwerpunkten Umweltökonomie, Organisation & Personal und Wirtschafts- und Arbeitsrecht. Derzeitige Arbeitsschwerpunkte: Nachhaltigkeit, organisationales Lernen, Partizipation und Evolutorik.

Kontakt: marlen.arnold@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.gelena.net>, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Gedert, Ulrike, Ass.in jur., LL.M.Eur.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht sowie Rechtsinformatik an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeitsschwerpunkte: Internationales Wirtschaftsrecht, Immaterialgüterrecht und Wettbewerbsrecht.

Kontakt: ulrike.gedert@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/privatrecht>, Institut für Rechtswissenschaften, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Graue, Bettina, Dr. jur.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeitsrecht der Universität Oldenburg. Arbeitsschwerpunkte: Individualarbeitsrecht, Arbeitsschutzrecht insbesondere Mutterschutz- und Gleichstellungsrecht, Europarecht, Verwaltungs- und Verfassungsrecht, Öffentliches Dienstrecht.

Kontakt: bettina.graue@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/fk2/InstRW/arre>, Institut für Rechtswissenschaften, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Hammermeister, Jörg, Dipl.-Oec.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Absatz und Marketing an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg mit den Forschungsschwerpunkten Markenführung, Internes Marketing und Wissensmanagement; freier Mitarbeiter der ecco ecology + communication Unternehmensberatung GmbH, Lehrbeauftragter BBA-Studiengang.

Kontakt: joerg.hammermeister@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/marketing>, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Kastrup, Julia, Dipl.-Oecotroph. (FH)

Seit Februar 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung“ am Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Von 1998 bis 2002 u. a. im Projektmanagement und Assistentin des geschäftsführenden Vorstandes beim Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.). Forschungsschwerpunkte: Berufliche Umweltbildung und Umweltkommunikation in Unternehmen.

Kontakt: julia.kastrup@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/bwp>, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Kehl, Verena, Dipl.-Hdl.

Studium des Lehramts an berufsbildenden Schulen, Fachrichtung Wirtschaft (WS98/99 bis WS02/03), Abschluss: Erstes Staatsexamen für das Lehramt an berufsbildenden Schulen, Diplom-Handelslehrerin. Promotionsstudentin seit Mai 2003. Seit November 2003 wissenschaftliche Hilfskraft im Dritt-

mittelprojekt ViCo – virtueller Qualifizierungscoach, Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Seit Mai 2004 wissenschaftliche Mitarbeiterin im o.g. Projekt.

Kontakt: v.kehl@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/bwp>, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

König, Susanne, Dipl.-Kffr., Dipl.-Hdl.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem Drittmittelprojekt zur Personalentwicklung in niedersächsischen Behörden. Promotion im Fachgebiet Organisation und Personal an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg zu Fragen der Personalauswahl im Kontext neuer Unternehmenskulturen. Forschungsschwerpunkte u. a.: Verhandlungskulturen in Unternehmen, „moderne“ Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung (z. B. Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen), Evaluation bzw. Controlling von Personalentwicklung sowie arbeitsrechtliche und frauenspezifische Implikationen hierzu.

Kontakt: susanne.koenig@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/orgpers>, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Mester, Britta Alexandra, Ass.in jur.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Rechtswissenschaften, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht sowie Rechtsinformatik, Datenschutzbeauftragte der Carl von Ossietzky Universität. Arbeitsschwerpunkte: Lehrveranstaltungen im Bereich Bürgerliches Recht, Wettbewerbsrecht und Existenzgründung; Mitarbeiterin im Projekt RION (Rechtsinformatik im Netz) für den Bereich Arbeitsrecht, Referentin auf bundesweiten Konferenzen zum Thema Arbeitsrecht und Informations- und Kommunikationstechnik, Mitglied im DGRI.

Kontakt: britta.mester@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/privatrecht/5170.html>, Institut für Rechtswissenschaften, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Meyerholt, Ulrich, Dipl.-Kfm., Dr. jur.

Akademischer Rat am Lehrstuhl für Öffentliches Wirtschaftsrecht. Arbeitsschwerpunkte: Umweltrecht, Wirtschaftsverwaltungsrecht, Allgemeines Verwaltungsrecht.

Kontakt: ulrich.meyerholt@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/fk2/InstRW/oeffwr/1225.html>, Institut für Rechtswissenschaften, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Rehling, Mette, Dipl.-Kffr.

Doktorandin am Fachgebiet Organisation und Personal an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem Drittmittelprojekt. Forschungsvorhaben: Fallstudien zur Personalentwicklung in niedersächsischen Behörden mit dem Schwerpunkt Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräche, Fragen der Wirkungsmessung von Personalentwicklung. Informationen zum Projekt unter: <http://www.uni-oldenburg.de/orgpers/370.html>.

Kontakt: mette.rehling@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/orgpers>, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Reich, Bettina, Dipl.-Oec.

Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Oldenburg und der Universität Paris-Sorbonne im Rahmen eines Programms in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer Paris. Seit 2000 Mitarbeiterin und seit 2002 Doktorandin am Lehrstuhl für Öffentliches Wirtschaftsrecht (Prof. Dr. Dr. h.c. Götz Frank) an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Stipendiatin der Heinz-Neumüller-Stiftung im Jahre 2004. Forschungsschwerpunkte: Markenführung und Recht.

Kontakt: bettina.reich@artis.uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/fk2/InstRW/oeffwr>, Institut für Rechtswissenschaften, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Rose, Edgar, Ass. jur.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im internationalen Forschungsprojekt „Rechtliche Rahmenbedingungen der tariflichen Entgeltfindungen“ (Leitung: Prof. Blanke) am Fachgebiet Arbeitsrecht. Herausgabe (gemeinsam mit Prof. Taeger) des Informationssystems Arbeitsschutzrecht auf CD ROM. Promotion zu Fragen der arbeitsvertraglichen Entgeltgestaltung.

Kontakt: edgar.rose@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/fk2/InstRW/arre>, Institut für Rechtswissenschaften, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Rubens-Laarmann, Anne, Dipl.-Kffr.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Absatz und Marketing an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeitsschwerpunkte: Massenmediale Unternehmenskommunikation, Medienmarketing.

Kontakt: anne.rubens@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/marketing>, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Siehlmann, Günter, Dr. phil.

Akademischer Rat an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fakultät II: Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Studium der Ökonomie und Erziehungswissenschaften und Promotion in Giessen und Frankfurt am Main, Abschlüsse Diplom-Ökonom, Diplom-Handelslehrer, Dr. phil.. 1986 – 1996 Leiter der Forschungsstelle der hessischen Wirtschaft und Mitglied der Geschäftsführung des Bildungswerks der hessischen Wirtschaft. Organisations- und Personalentwicklung, Unternehmensberatung. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Berufliche Weiterbildung, Bildung für eine nachhaltige Gesellschaft, Neue Medien in der beruflichen Bildung, Schulentwicklung, Qualitätsmanagement und Evaluation, Moderation und Mediation. Mitglied im Beraternetzwerk 390grad.

Kontakt: siehlmann@nwn.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/bwp>, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Tredop, Dietmar, Dipl.-Hdl.

Seit 2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fakultät II: Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Institut für BWL und Wirtschaftspädagogik, Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Arbeitstitel der Promotion: Weiterbildungs-Controlling als soziale Konstruktion. Arbeitsschwerpunkte: (Weiter-)Bildungscontrolling, Radikal-Konstruktivismus, Schulautonomie und Fallstudien-Didaktik.

Kontakt: dietmar.tredop@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/bwp>, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Truscheit, Anke, Dipl.-Oec.

Ausbildung zur Buchhändlerin. Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bremen. Von 1998 – 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Koordinatorin des Studienschwerpunktes Ökologische Ökonomie am Lehrstuhl für Produktion und Umwelt an der Universität Oldenburg. Von 2002 – 2004 Projektmitarbeiterin im BMBF Forschungsprojekt „Virtuelle Öko Communities“. Seit Mai 2004 freiberuflich tätig als Dozentin, Coach/Trainer.

Kontakt: anke.truscheit@uni-oldenburg.de

Weigelt, Tobias, Dipl.-Hdl.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung“ am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Forschungsschwerpunkte: Netzwerkbildung und Umweltkommunikation von kleinen und mittleren Unternehmen.

Kontakt: tobias.weigelt@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/bwp>, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Wengelowski, Peter, Dr. rer. pol.

Hochschulassistent an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fakultät II, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Professur für Organisation und Personal. Forschungsgebiete: Lernende Organisation, Wissensmanagement, internationales Management und Strategien der dialogorientierten Unternehmenssteuerung.

Kontakt: peter.wengelowski@uni-oldenburg.de, URL: <http://www.uni-oldenburg.de/orgpers>, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg



Band 1

Klusmeyer, Jens/Meyerholt, Ulrich/Wengelowski, Peter (Hrsg.):

Umwelt -Arbeit - Bildung,

1. Auflage, Oldenburg 2003.

ISBN: 3-8142-0871-4, 12 Euro

Band 2

Hammermeister, Jörg/Reich, Bettina/Rose, Edgar (Hrsg.):

Information -Wissen - Kompetenz,

1. Auflage, Oldenburg 2004.

ISBN: 3-8142-0934-6, 12 Euro