

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

Band 3

**Jens Klusmeyer, Ulrich Meyerholt,
Peter Wengelowski
(Hrsg.)**

Beratung – Evaluation – Transfer



BIS-Verlag der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

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.

© BIS-Verlag, Oldenburg 2005

Verlag / Druck / Vertrieb:	BIS-Verlag der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg Postfach 25 41, 26015 Oldenburg Tel.: 0441/798 2261, Telefax: 0441/798 4040 E-Mail: verlag@bis.uni-oldenburg.de Internet: www.bis.uni-oldenburg.de
-------------------------------	--

ISBN 3-8142-0994-X

Inhalt

Vorwort der Herausgeber	7
-------------------------------	---

Beratung – Evaluation – Transfer

Martin Duensing

Duale Einkommensteuer für Deutschland?	15
--	----

Julia Kastrup

Möglichkeiten und Grenzen beim Einsatz von Arbeitstagebüchern zur Gewinnung umweltbezogener Lerninhalte.....	33
---	----

Michael Mohe

Von Versuchen, den Pudding an die Wand zu nageln – oder: Warum es so schwer ist, Beratungsleistungen zu evaluieren	51
---	----

Christophe Morace / Herbert Schulze

Quelles compétences interculturelles pour les Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries en Europe ? L'exemple d'entrepreneurs en Bretagne et en Basse-Saxe.....	73
--	----

Bettina Reich

Die Bilanzierung von Marken nach IFRS	91
---	----

Henning Schmidt

Der Syndikusanwalt – auf der Grenze zwischen Dienstverhältnis und freiem Beruf	115
---	-----

Lotta Viikari

Dispute Settlement in Space Activities: need for new mechanisms? 135

Beratung – Evaluation – Transfer

Udo Bonn

Zur Messung ökonomischer Konvergenz in den Ländern der
Europäischen Währungsunion..... 157

Jörg Hammermeister

Das Problem geschwächter Markenportfolios – Notwendigkeit einer
systematischen Evaluation durch ein Markenportfolio-Controlling..... 169

Verena Kehl

Ausbildungslehrer – Beratender und Ratsuchender 187

Jens Klusmeyer

E-Learning in der Berufsschule – Evaluation im Modellversuch
„ELLFE“ 203

Susanne König / Mette Rehling

Wirkungsraaster für mehr Transparenz in der Personalentwicklung
öffentlicher Verwaltungen..... 223

Stefan Müller / Peter Wengelowski / Inge Wulf

Theoretische Ausgestaltungsmöglichkeiten von Wissensbilanzen – Ein
geeignetes Instrument zur Abbildung von nichtmonetären Werten?..... 245

Wolfgang Seiler
eLearning-Modelle in der juristischen Ausbildung der Carl von
Ossietzky Universität Oldenburg273

Dietmar Tredop
Perspektivwechsel im Weiterbildungs-Controlling: von „außen
determiniert“ zu „innen konstruiert“287

Beratung – Evaluation – Transfer

Victoria Chege
Multidimensional Discrimination: Are the EC Equality Directives
Well Adapted for Intersectional Discrimination?.....305

Emilia Dehrendorf / Ulrich Meyerholt / Ismo Pölönen
Environmental Impact Assessment in a Comparative View – Finland,
Germany, Poland.....325

Tobias Menz
Demographic change and international capital flows.....341

Anne Rubens-Laarmann
Public Relations von Medienunternehmen zwischen Ökonomie und
gesellschaftlichen Erwartungshaltungen – eine Analyse anhand der
PR-Typen von Grunig/Hunt359

Autorinnen und Autoren..... 387

Vorwort der Herausgeber

Das Forschungsnetzwerk Wirtschaft Recht Bildung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg blickt inzwischen auf eine regelmäßige Publikationsfolge zurück, die Forschungsergebnisse von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nicht nur dieser Universität präsentiert. Die lebhafteste Publikationstätigkeit in einer fachübergreifenden Schrift dokumentiert die vielfältigen Forschungsaktivitäten an der Fakultät II. Jenseits der fach- und projektbezogenen Publikationskanäle wird hier jüngeren Kolleginnen und Kollegen ein Medium geboten, das weitgehende Freiheit in den Untersuchungsfeldern bietet.

Für die Öffentlichkeit und das interessierte Fachpublikum wird ein vielfältiges und spannendes Programm geboten, das sich durch eine fachübergreifende Angebotsvielfalt auszeichnet und vielleicht zu einer eigenen, weitergehenden Recherche einzuladen mag. Es öffnet sich so eine Dokumentation zahlreicher Forschungsergebnisse, die ohne diese Publikationsmöglichkeit vielleicht unbeachtet geblieben wären.

„Beratung – Evaluation – Transfer“ lautet in diesem dritten Band das Oberthema, unter dem sich viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler angesprochen fühlten. Ersichtlich reicht die weite Themenstellung über das bloße Fachinteresse hinaus. Der Band 3 dokumentiert so einen Reigen von unterschiedlichen Ansätzen zu dieser Thematik, die so auch Leser zu einer eher fachübergreifenden Sicht anzuregen vermag. „Beratung – Evaluation – Transfer“ ist aber auch ein Topos, der für die Fakultät II der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg steht, denn hier treffen sich Wirtschafts- und Rechtswissenschaft und gleichzeitig Berufs- und Wirtschaftspädagogik, mithin Bereiche, die gerade darauf angelegt sind, Erkenntnisse aus der universitären Forschung in die Gesellschaft, die Betriebe und Ausbildungsstätten zu tragen. Nicht zuletzt die internationale Beteiligung und Beachtung an diesem Band hat zu seinem Gelingen beitragen.

Für den Bereich der Beratung steht an erster Stelle der Beitrag von Martin Duensing „Duale Einkommensteuer in Deutschland?“ mit einer finanzwirtschaftlichen Analyse einer grundlegenden Steuerreform nach Vorbild ande-

rer europäischer Länder. In der Politikberatung wird dieses Thema intensiv diskutiert und stellt im Kontext einer Unternehmenssteuerreform einen zentralen Reformansatz dar.

Julia Kastrup untersucht in ihrem Beitrag „Möglichkeiten und Grenzen beim Einsatz von Arbeitstagebüchern zur Gewinnung umweltbezogener Lerninhalte“ Qualifizierungskonzepte für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Managementkonzepte thematisieren verstärkt die Mitarbeiterqualifizierung; der instrumentelle Einsatz von Arbeitstagebüchern stellt in der Unternehmensberatung ein Instrument zur Messung derartiger Konzepte dar.

Michael Mohe untersucht in seinem Beitrag „Von Versuchen, den Pudding an die Wand zu nageln – oder: Warum es so schwer ist, Beratungsleistungen zu evaluieren“ aus der Beraterperspektive die Frage der Bewertung von Beratungsleistungen. Einerseits steigt der Bedarf an Beratung in Unternehmen und Verwaltungen stetig an, andererseits sind Erkenntnisse über messbare Erfolge von Beratung nur schwerlich zu erlangen, eine Diskrepanz, die betriebswirtschaftliche Forschung geradezu herausfordert.

Christophe Morace und Herbert Schulze thematisieren in ihrem Beitrag „Quelles compétences interculturelles pour les Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries en Europe? L'exemple d'entrepreneurs en Bretagne et en Basse-Saxe“ Lern- und Beratungsmuster in Klein- und Mittelbetrieben. In einer grenzüberschreitenden und regionalbezogenen Betrachtungsperspektive wird im Aufsatz der Entwicklung interkultureller Kompetenzen besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Bettina Reich befasst sich in ihrem Beitrag mit der Bewertung von Marken in der Rechnungslegung, ein Vorgang, der durch die Entwicklung hin zu einer Informationsgesellschaft große Aufmerksamkeit beansprucht. Immaterielles Vermögen gewinnt daher gegenüber materiellen Werten an Bedeutung und wirft in der Bilanzierung zahlreiche Fragen auf, die in dem Beitrag diskutiert werden.

Henning Schmidt analysiert in seinem Beitrag „Der Syndikusanwalt – auf der Grenze zwischen Dienstverhältnis und freiem Beruf“ eine Besonderheit der anwaltlichen Beratungsbranche, den Syndikusanwalt, der nur für ein Unternehmen beratend tätig wird. Hier zeigt sich der rasche Wandel der anwalt-

lichen Beratung im betrieblichen Umfeld in den letzten Jahren. Die zunehmende Verrechtlichung von Unternehmensentscheidungen zwingt ersichtlich Betriebe zum Beschreiten neuer Wege, um betrieblichen Risiken zu begegnen.

Die finnische Kollegin Lotta Viikari befasst sich in ihrem Beitrag „Dispute Settlement in Space Activities: need for new mechanisms?“ mit Rechtsschutzfragen im Weltraumrecht und schließt damit den Beratungsteil des Bandes ab. Dieses juristische Beratungsfeld gewinnt wirtschaftlich im Nordwesten Deutschlands mit der Raumfahrtindustrie an Bedeutung und weist deutlich in das internationale Recht, wie der Beitrag belegt.

Udo Bonn führt mit seinem Beitrag „Zur Messung ökonomischer Konvergenz in den Ländern der Europäischen Währungsunion“ den Evaluationsteil des Bandes an. Er beschäftigt sich aus volkswirtschaftlicher Sicht mit dem Konvergenzerfordernis in der Europäischen Union. Die Zielbestimmungen der Gemeinschaft stellen komplexe Anforderungen, fraglich ist aber, ob und in welcher Weise die Zielbestimmungen erreicht werden. Der Autor setzt sich hier mit der Frage der Messung von Konvergenz auseinander.

Jörg Hammermeister untersucht in seinem Beitrag „Das Problem geschwächter Markenportfolios – Notwendigkeit einer systematischen Evaluation durch ein Markenportfolio-Controlling“ die Möglichkeiten einer verbesserten Markenführung. Zur Verbesserung der strategischen Managementberatung in Unternehmen ist ein Evaluationsprozess zu entwickeln, der die Markenentwicklung erfasst und bewertet.

Verena Kehl legt eine Untersuchung zu Ausbildungslehrern vor. Mit ihrem Beitrag „Ausbildungslehrer – Beratender und Ratsuchender“ analysiert sie Status und Situation von Ausbildungslehrkräften in Deutschland und leitet daraus letztlich Vorschläge zu einer Qualitätsverbesserung der Ausbildungssituation ab.

Aus dem Bereich der Wirtschaftspädagogik stellt Jens Klusmeyer den BLK-geförderten Modellversuch „E-Learning zur Unterstützung des Lernfeldkonzeptes (ELLFE)“ vor. Im Modellversuch „ELLFE“ erarbeiten Lehrer/innen kaufmännischer Berufsschulen e-Learning-gestützte Lernsituationen, die einem situierten und problemorientierten Lernansatz folgen. Im Beitrag wird

das Evaluationskonzept zum Modellversuch dargelegt und über erste Evaluationsergebnisse berichtet.

Untersuchung und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen sind Themen von Susanne König und Mette Rehling in dem Beitrag „Wirkungsraster für mehr Transparenz in der Personalentwicklung öffentlicher Verwaltungen“. Speziell der Bereich der öffentlichen Verwaltungen ist hier besonderen Bindungen unterworfen, die eine gesonderte Betrachtung rechtfertigen.

Die Untersuchung und Betrachtung von schwer fassbaren Vermögenswerten durch Wissensbilanzen steht im Mittelpunkt der Untersuchung von Stefan Müller, Peter Wengelowski und Inge Wulf. In zahlreichen Unternehmen werden diese Wertpositionen zurzeit noch nicht oder nicht vollständig erfasst, obwohl Wissenskapital inzwischen zu einem bedeutsamen und geldwertem Wirtschaftsgut avanciert ist.

Wolfgang Seiler wertet in seinem Beitrag „e-Learning-Modelle in der juristischen Ausbildung der Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg“ die dort gesammelten Erfahrungen mit einem juristischen E-Learning Programm aus. E-Learning in der universitären Ausbildung stellt vermutlich für die Zukunft ein bedeutsames Element universitärer Aus- und Fortbildung dar.

Dietmar Tredop unterwirft in seinem Beitrag „Perspektivwechsel im Weiterbildungs-Controlling: von ‚außen determiniert‘ zu ‚innen konstruiert‘“ das Weiterbildungs-Controlling einer Analyse. Der beschriebene Perspektivwechsel im Weiterbildungs-Controlling wird in dem Beitrag nachgezeichnet, analysiert und konstruktiv aufgewertet.

Victoria Chege analysiert in ihrem Beitrag „Multidimensional Discrimination: Are the EC Equality Directives Well Adapted for Intersectional Discrimination?“ die neuen Anti-Diskriminierungsrichtlinien der europäischen Gemeinschaft im Hinblick auf mehrfache Diskriminierungen. Zu untersuchen ist die Neuausrichtung des gesamten Anti-Diskriminierungsrechts durch die europarechtliche Erweiterung. Die umstrittenen Kopftuch-Entscheidungen in der Bundesrepublik Deutschland belegen die Aktualität des Themas.

Der Transfer europäischer Richtlinien in nationale Rechtssysteme ist ebenfalls Gegenstand des rechtsvergleichenden Beitrags „Environmental Impact Assessment in a Comparative View – Finland, Germany, Poland“ von Emilia

Dehrendorf aus Polen, Ulrich Meyerholt aus Deutschland und Ismo Pölönen aus Finnland. Die drei Länder sind jeweils zu unterschiedlichen Zeiten Mitglied der Gemeinschaft geworden und haben demzufolge dasselbe Umweltschutzinstrument unter anderen Bedingungen implementiert.

Tobias Menz greift in seinem Beitrag „Demographic change and international capital flows“ die Frage auf, inwieweit der demographische Wandel internationale Kapitaltransfers beeinflussen wird.

Anne Rubens-Laarmann betrachtet in ihrem Beitrag „Public Relations von Medienunternehmen zwischen Ökonomie und gesellschaftlichen Erwartungshaltungen – eine Analyse anhand der PR-Typen von Grunig/Hunt“ die Kommunikation von Unternehmen. Die Arbeiten der Forschergruppe um Grunig stellen den Hintergrund für die Analyse dar. Anne Rubens-Laarmann plädiert für eine differenziertere Unternehmenskommunikation, die Anspruchsgruppen besser ins Kalkül ziehen sollte.

Die Herausgeber des 3. Bandes möchten sich an dieser Stelle bei allen Autorinnen und Autoren für die eingereichten Beiträge bedanken. Wir hoffen, dass durch diese Publikation weitere Diskussionen und Kontakte angeregt werden. Nicht zuletzt zeigen die Vorbereitungen für den nächsten Band, dass das Oldenburger Forschungsnetzwerk weiterhin ein Forum für Forscherinnen und Forscher aus dem In- und Ausland bieten wird.

Oldenburg, im Herbst 2005

Jens Klusmeyer, Ulrich Meyerholt, Peter Wengelowski

Beratung – Evaluation – Transfer

Martin Duensing

The avoidance of taxes is the only intellectual pursuit that carries any reward.

John Maynard Keynes

Duale Einkommensteuer für Deutschland?¹

1 Die Dual Income Tax (DIT) – eine Einführung

Kaum ein wirtschaftspolitisches Feld ist von so ausdauernder Aktualität wie die Diskussion um das richtige System, die richtige Höhe und die richtige Zusammensetzung der Besteuerung.

Im Zuge der aktuellen Debatte über die Reform der Unternehmensbesteuerung gelangte das vom Sachverständigenrat 2003 in seinem Gutachten² empfohlene Konzept der Dualen Einkommensteuer (DIT) zu neuer Popularität und ist mittelfristig für die Einführung in Deutschland vorgesehen. Auch Japan prüft eine baldige Implementierung³.

Dieses in Skandinavien bereits seit Ende der Achtzigerjahre vorherrschende System sieht vor, dass Einkommen in zwei grobe Blöcke (Arbeits- bzw. Kapitaleinkommen) aufgeteilt werden, von denen das Arbeitseinkommen einem (direkt) progressiven, das Kapitaleinkommen einem proportionalen Steuertarif unterworfen wird⁴, was für Deutschland eine Aufgabe des synthetischen Einkommensbegriffs mit (de iure) einheitlichem Steuersatz auf alle Einkunftsarten bedeuten würde. Dabei gehören zur Arbeitseinkommenskomponente neben den Einkünften aus unselbständiger Tätigkeit auch ein Teil der Einkünfte aus selbständiger Arbeit, die in einen Kapital- und einen Arbeitsanteil aufgesplittet werden.

¹ Udo Ebert und Tobias Menz sei für ihre hilfreichen Kommentare gedankt.

² SVR (2003), Tz. 57 ff.

³ Morinobu (2004)

⁴ Ausführlicher beschreibt dies bspw. Cnossen (1999).

Für die Kapitaleinkommen gilt idealiter derselbe Steuersatz für alle Arten von Einkünften und ist in der Höhe identisch mit dem Körperschaftsteuersatz; weiterhin sollten Dividenden nach einmaliger Belastung mit der Körperschaftsteuer auf Ebene der Anteilseigner steuerfrei bleiben bzw. dem Vollarrechnungsverfahren unterliegen.

Neu – insbesondere im Verhältnis zum derzeitigen deutschen Rechtsstand der §§ 22 ff. EStG – wäre vor allem auch die konsequente Besteuerung von Veräußerungsgewinnen. Weiterhin wäre eine Verlustverrechnung ausschließlich innerhalb der jeweiligen Einkommensart zulässig.

Die Ausgestaltung der DIT ist in den einzelnen skandinavischen Staaten durchaus unterschiedlich, wie aus Abb. 1 ersichtlich ist.

	<i>DK</i>	<i>S</i>	<i>FIN</i>	<i>N</i>	<i>BRD 2005</i>	<i>SVR 2003</i>
Arbeitseinkommen	38-59	31- 56	30-53	26-45	15-45	15-35
Zinsen	28-43	30	29	28	15-45	30
Dividenden	28-43	30	29	28	7,5-22,5	30
Körperschaften	30	28	29	28	25 ⁵	30
Veräußerungsgewinne	28-43	30	29	28	15-45	30
Dividendenbesteuerung ⁶	DB	DB	VA	VA	HE	FS

Abbildung 1: Steuersätze in % in DIT-Ländern (Rechtsstand 2004), der BRD sowie dem Vorschlag des Sachverständigenrates

Während die Kapitalsteuersätze in Dänemark bereits seit 1993 wieder progressiv gestaltet sind, herrschen in Finnland und Norwegen nach wie vor

⁵ ohne Gewerbesteuer

⁶ FS: Freistellung; VA: Vollarrechnung; HE: Halbeinkünfteverfahren; DB: volle Doppelbesteuerung („Klassisches System“)

relativ reine Varianten der DIT vor. Die Steuersätze nach der Vorstellung des Sachverständigenrates bewegen sich somit in der Nähe der skandinavischen und auch sonst dienen die nordischen Erfahrungen den hiesigen Befürwortern als Diskussionsgrundlage. Inwieweit aber sind diese im Einzelnen gerechtfertigt?

Der vorliegende Artikel versucht, dieser Frage nachzugehen. Dazu werden im zweiten Teil die am häufigsten zur Bewertung der DIT herangezogenen Neutralitätskonzepte vorgestellt und einer kurzen Prüfung unterzogen, sowohl was die betriebswirtschaftliche als auch was die volkswirtschaftliche Perspektive betrifft. Der sich anschließende dritte Teil befasst sich dann mit den Argumenten internationaler Steuerwettbewerb sowie den Verteilungsaspekten einer Dualen Einkommensbesteuerung. Diese werden ebenfalls einer kritischen Würdigung unterzogen, woran sich schließlich im vierten Teil ein kurzes Fazit anschließt.

2 Neutralitätskonzepte aus einzelwirtschaftlicher Sicht

2.1 Betriebswirtschaftliche Neutralität

Ein wichtiger Prüfstein zur Optimalität der Besteuerung und damit ein Gesichtspunkt, der in den Augen der Befürworter für die Einführung der DIT spricht, ist ihre Neutralität – zumindest aber die Annäherung an eben diese – hinsichtlich der Investitions-, Finanzierungs- und Rechtsformentscheidungen⁷.

Finanzierungsneutralität bedeutet, dass alle Finanzierungsarten gleich hohe Kapitalkosten nach sich ziehen müssen. Dies ist dann der Fall, wenn Folgendes gilt:

- A) Der Steuersatz auf Veräußerungsgewinne ist genauso hoch wie der Steuersatz auf Dividenden.
- B) Der Kürzungsfaktor für Zinsen entspricht dem Produkt der Kürzungsfaktoren für Körperschaften und Dividenden bzw. Veräußerungsgewinnen⁸.

⁷ So bspw. Spengel/Wiegard (2004), 17

⁸ Das heißt:

$$1 - t_{Zinsen} = (1 - t_{KSt})(1 - t_{Dividenden}) = (1 - t_{KSt})(1 - t_{Veräußerungsgewinne})$$

Dies kann am Beispiel Norwegens verdeutlicht werden (denn nur hier ist diese Neutralität theoretisch gegeben):

Eine Investitionsausgabe einer Kapitalgesellschaft kann durch Fremd-, Eigen- oder Selbstfinanzierung⁹ aufgebracht werden, wobei jeweils 100 an Zinsen bzw. Dividenden anfallen. Wird Fremdfinanzierung gewählt, fallen auf Ebene der Körperschaft keine Steuern an, der Fremdkapitalgeber jedoch muss diese mit dem Zinssteuersatz von 28% besteuern, erhält somit netto 72. Bei der Eigenfinanzierung fallen auf Ebene der Gesellschaft 28% Körperschaftsteuer an, auf Ebene des Gesellschafters ebenfalls 28% Dividendensteuer (auf 100), allerdings wird dort die Körperschaftsteuerzahlung angerechnet, so dass er im Endeffekt ebenfalls 72 erhält. Wird im Zuge einer Selbstfinanzierung Gewinn in Höhe von 100 thesauriert und führt dies zu einer Wertsteigerung der Anteile des Eigners von 100, so fallen auf Ebene der Gesellschaft wiederum 28% Körperschaftsteuer an. Verkauft der Finanzier die im Wert gestiegenen Anteile später, so muss er auf den Veräußerungsgewinn von 100 ebenfalls 28% Veräußerungsgewinnsteuer zahlen. Allerdings schreiben die norwegischen Finanzbehörden den Teil des Veräußerungsgewinns gut, der durch bereits versteuerten Unternehmensgewinn entstanden ist, so dass effektiv keine Steuerzahlung anfällt und sich wiederum eine Nettozahlung von 72 ergibt.

Die Erfahrungen der skandinavischen Staaten weisen tatsächlich – zumindest oberflächlich – darauf hin, dass sich die Finanzierungszusammensetzung zugunsten der (vor der Einführung der DIT verhältnismäßig wenig genutzten) Eigenfinanzierung verschoben hat¹⁰. Dies kann allerdings nur bedingt auf deutsche Verhältnisse übertragen werden.

Zum einen ist die steuerliche Diskriminierung von Dividenden in Deutschland weniger stark ausgeprägt, als sie es unter dem alten Steuersystem in Skandinavien war. Während dort kaum oder keine Steuern auf Zinsen erhoben wurden, unterfielen die Dividenden sowohl auf Gesellschafts- als auch auf Anteilseignerebene der vollen Besteuerung, während in Deutschland sowohl Zinsen besteuert als auch Dividenden auf Anteilseignerebene nur hälftig (bis 2001 gar nicht) besteuert werden.

Zum anderen ist vollkommen unklar, inwieweit die theoretische Gleichstellung der Finanzierungsalternativen überhaupt einen Einfluss auf das Verhal-

⁹ Andere Finanzierungsmöglichkeiten bleiben der Übersichtlichkeit halber ausgespart.

¹⁰ Löfqvist (2001)

ten der Gesellschaften hat, in denen in der Regel Eigentum und operative Geschäftsführung getrennt sind, genauer: Es ist unsicher, ob das Management einer großen Kapitalgesellschaft die steuerliche Behandlung von Zinsen, Dividenden und Veräußerungsgewinnen auf Anteilseignerebene in ihr Entscheidungskalkül einbezieht. Und selbst wenn dies so wäre, bliebe die Frage ungeklärt, ob es nicht je nach Beschaffenheit der Eignerstruktur, Alter, Marktsituation und exogener Präferenz der Gesellschaft einen latenten Bias zugunsten einer bestimmten marginalen Finanzierungsart gäbe¹¹, der von der steuerlichen Behandlung völlig unberührt wäre.

Die Einführung der dualen Einkommensbesteuerung würde somit sicherlich die Finanzierungsalternativen weniger asymmetrisch behandeln als das derzeitige Steuersystem, allerdings ist eine vollkommene Neutralität nicht zu erwarten, gerade wenn – wie der SVR empfiehlt – Veräußerungsgewinne voll besteuert werden, ganz gleich auf welche Ursache sie zurückzuführen sind.

Ein ebenso gern vorgebrachtes Argument, die Investitionsneutralität der Besteuerung würde durch die Einführung der DIT gestärkt, ist bestenfalls dürftig; Investitionsneutralität besagt nichts weiter, als dass die effektiven Grenzsteuersätze (z. B. nach dem Devereux-Griffith-Ansatz) auf verschiedene Investitionsalternativen (Maschinen, Finanzanlagen, immaterielle Wirtschaftsgüter usw.) nicht von den nominalen abweichen dürfen. Das ist wiederum abhängig von steuerrechtlichen Bilanzierungsvorschriften, vor allem über Abschreibungs- und Periodisierungsregeln.

Zutreffend ist, dass sich die Gleichbehandlung von Investitionsgütern mit Einführung der DIT in ganz Skandinavien verbessert hat. Dies ist allerdings eher den stärker an der ökonomischen Lebensdauer orientierten Abschreibungsregeln und der Abschaffung steuerbegünstigter Rückstellungsbildung für bestimmte Vermögensgegenstände¹² geschuldet, als der Bildung von zwei unterschiedlich besteuerten Einkommenskategorien.

Was die Wahl der Rechtsform angeht, so gewährleistet die Duale Einkommensbesteuerung deren Neutralität nur bedingt. Theoretisch besteht für (Mit-)Eigentümer von Personengesellschaften ein Anreiz, ihr Unternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft zu führen, da die Belastung mit

¹¹ Vgl. dazu die „Old view“ vs. „New view“ vs. „Optimistic view“-Debatte, z. B. in Löfqvist (2001), 103 f.

¹² Insbesondere in Schweden und Finnland, siehe Agell et al. (1998), 98 f.

Körperschaftsteuer in der Regel geringer ist als die mit Einkommensteuer (und hier meistens mit dem Höchstsatz). Die Regelungen der DIT sehen nun aber vor, das Einkommen aus Unternehmertätigkeit (sowohl in kleinen Kapitalgesellschaften mit überschaubarem Anteilseignerkreis als auch in Personengesellschaften und Einzelunternehmen) aufgeteilt werden in einen Teil, der als fiktiver Rückfluss des eingesetzten Kapitals gilt und als Kapitaleinkommen versteuert wird sowie einen Teil, der eine Art Unternehmerlohn darstellt und als Arbeitseinkommen gilt.

In Dänemark und Schweden geschieht dieses erst dann, wenn der Gewinn aus dem Unternehmen entnommen wird, bis dahin unterliegt er lediglich dem Kapitalsteuer- und damit dem Körperschaftsteuersatz (so genanntes „Schranken-Modell“). Finnland und Norwegen dagegen splitten den Gewinn, sobald er entsteht („Quellen-Modell“), so dass in diesen beiden Staaten von vornherein nicht von einer Neutralität gesprochen werden kann: Die Unternehmereinkünfte werden (je nach persönlichem Steuersatz) in Personengesellschaften und Einzelunternehmen entweder niedriger, meistens jedoch höher besteuert als diejenigen aus großen Kapitalgesellschaften.

Aber auch innerhalb des „Schranken-Modells“ ist eine völlige Neutralität bestenfalls zufällig gegeben: Zwar ist eine vollkommene Substituierbarkeit zwischen den Rechtsformen nicht möglich, weil das Splitting sowohl für Personen- als auch für kleine Kapitalgesellschaften gilt. Allerdings zeigen die Erfahrungen in Norwegen, das versucht, die kleinen Kapitalgesellschaften mit aktiven Anteilseigner möglichst genau abzugrenzen, dass Umgehungshandlungen Tür und Tor geöffnet werden, indem Unternehmer versuchen, ihre Beteiligungen so zu gestalten, dass sie in den Genuss der Behandlung einer großen Kapitalgesellschaft kommen und sich nicht dem Splitting unterwerfen müssen. Andererseits zeigt das Gegenbeispiel Finnland, das diese Zuordnung einzig nach dem Kriterium der Börsennotiertheit vornimmt, dass eine eindeutige, aber sehr pauschale Regelung möglicherweise in vielen Einzelfällen ungerecht ist.

Generell muss, solange Körperschaft- und persönlicher Einkommensteuersatz unterschiedlich hoch sind, immer die verfahrenstheoretische Frage beantwortet werden, welche Abgrenzungsmerkmale zwischen reinen Kapitaleinkünften (wie sie Gewinne großer Aktiengesellschaften darstellen) und aufzuteilenden Einkünften kleiner Betriebe mit einem oder wenigen Anteilseignern verwendet werden sollen. Die nordischen Staaten, die diesem Problem in unterschiedlicher Weise begegnet sind, haben die Rechtsformneutrali-

tät nur bedingt verwirklicht, wenn auch zumindest befriedigender als im deutschen System des synthetischen Einkommensbegriffs.

2.2 Allokative Aspekte

Auch in allokationstheoretischer Hinsicht werden der Dualen Einkommensteuer mehrere positive Eigenschaften zugeschrieben.

Jede nicht-zins- oder -sparbereinigte Einkommensteuer verzerrt die Entscheidung eines Haushaltes zwischen Konsum und Ersparnis, da sie in das Zinsgefüge eingreift und Sparen relativ gesehen unattraktiver macht. Auch wenn die DIT diese Verzerrung nicht vollständig beseitigt, so mildert sie sie doch wenigstens ab. Es war erklärtes Ziel in den skandinavischen Staaten, mit Einführung der DIT auch die für zu gering befundene volkswirtschaftliche Ersparnis zu erhöhen¹³, was rückblickend betrachtet als nicht gelungen bezeichnet werden kann: Die gesamtwirtschaftliche Sparquote hat sich nach Einführung der DIT zwar ein wenig erhöht, sinkt jedoch seit der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre in allen skandinavischen Staaten wieder ab und bewegt sich nach wie vor auf vergleichsweise niedrigem Niveau. Dies kann möglicherweise auch auf das veränderte Konsum- und Sparverhalten zurückzuführen sein, dass in allen OECD-Staaten zu beobachten ist. Viel bedeutsamer (für die deutsche Debatte allerdings wohl irrelevant) ist die Tatsache, dass sich die Zusammensetzung der Ersparnisse in Skandinavien verändert hat, und zwar von den traditionell vorherrschenden Anlagen in Immobilien hin zum Altersvorsorgespahren.

Gewichtiger als Argument für die Einführung der DIT ist wohl der Einwand, die traditionelle synthetische Einkommensteuer bevorzuge Humankapitalinvestitionen gegenüber Sach- und Finanzinvestitionen, was sich aus der Tatsache ergibt, dass letztere nicht von der Bemessungsgrundlage abgezogen werden können, sondern aus versteuertem Einkommen geleistet werden müssen, während der Aufwand für Humankapitalinvestitionen (zum Beispiel in Form von entgangenen Löhnen in der Gegenwart im Tausch gegen zukünftiges höheres Einkommen) sofort die Bemessungsgrundlage mindert und damit eine Art Cash-Flow-Behandlung erfährt; wenn man also Nicht-Diskriminierung irgendeiner dieser privaten Investitionsentscheidungen anstrebt (und keine proportionale, reine Konsumsteuer befürwortet, bspw. aus verteilungspolitischen Gründen), ist eine proportionale Steuer auf Kapi-

¹³ Agell et al. (1998), 39

taleinkünfte sowie eine progressive Steuer auf Arbeitseinkünfte wohlfahrts-optimal¹⁴- und genau das ist ja das Prinzip der DIT. Allerdings muss dieses Argument als ein rein theoretisches (nichtsdestoweniger gewichtiges) betrachtet werden, da sich bspw. die Studierendenzahlen in sämtlichen skandinavischen Staaten innerhalb der vergangenen 15 Jahre trotz Einführung der DIT konstant erhöht haben. Die Einführung der Dualen Einkommensteuer hätte eher das umgekehrte Resultat erwarten lassen.

In der Debatte um eine Einführung in Deutschland taucht dieses Argument allerdings überhaupt nicht auf, was angesichts der Bestrebungen, Studierende stärker zur Finanzierung ihrer Ausbildung durch die Erhebung von Gebühren heranzuziehen, überrascht.

Eine generell häufig mit Reformentwürfen auf steuerlichem Gebiet verbundene Forderung betrifft das Steuerrecht an sich: die Steuervereinfachung. Diese fand sich sowohl in der Debatte der nordischen Länder wieder wie auch in der aktuellen deutschen¹⁵.

Die Komplexität, die gerade bezogen auf das deutsche Steuersystem wohl kaum bestritten wird, kann auf verschiedene Weise ausgedrückt werden; zum einen erhöht ein schwer zu durchschauendes System von Gesetzen und Verordnungen die Kosten der Steuererhebung. Steuerbehörden und Steuerpflichtige sind dazu gezwungen, hohen Arbeits- und Ressourcenaufwand für die korrekte Abwicklung von Steuererklärung und -zahlung zu betreiben, was – einzel- wie gesamtwirtschaftlich gesehen – im Verhältnis zum Ertrag (dem Steueraufkommen) relativ ineffizient ist. Ausfluss dieser Sichtweise ist die Forderung nach leicht zu durchschauenden Gesetzen¹⁶. Diese bergen allerdings die Gefahr von verschärften Abgrenzungsproblemen in sich, die im hergebrachten Steuerrecht durch detailreiche Anwendungsvorschriften und jahrzehntelange Auslegungspraxis der Finanzgerichte gelöst wurden, so dass man davon ausgehen kann, dass ein einfaches (im Sinne von: vereinfachendes) Steuerrecht zur Reduzierung der Erhebungskosten nicht ausreicht.

Aus diesen Überlegungen heraus sollte allerdings deutlich werden, dass die DIT an und für sich nicht notwendigerweise eine Vereinfachung bringen

¹⁴ Nielsen/Sörensen (1997)

¹⁵ Spengel/Wiegard (2004), 18

¹⁶ Dies ist eine Nachfrage, die bspw. durch den Vorschlag zum Entwurf eines Steuergesetzbuches von Paul Kirchhof, der mit 23 Paragraphen (im Vergleich zu 235 im aktuellen EStG und KStG) auskommt, oder den „Bierdeckel-Ansatz“ des ehemaligen Fraktionsvorsitzenden der CDU, Friedrich Merz, befriedigt wird.

muss; diese hinge einzig und allein von der Bereitschaft des Gesetzgebers ab, weniger Ausnahmen und Sonderregelungen zuzulassen. Dieses wiederum könnte aber zu einem erheblichen Teil zu Lasten der horizontalen Gleichmäßigkeit des Steuersystems gehen, da die meisten Steuersubventionen (zumindest im Einkommensteuerrecht) nicht das Ergebnis ungerechtfertigter Bevorzugungen sind, sondern Ausdruck eines sozialpolitisch gewollten Nachteilsausgleichs¹⁷. Gerade die Erfahrung von Schweden und Dänemark hat gezeigt, dass die Einführung der DIT gerade nicht dazu genutzt wurde, Ausnahmetatbestände in substanziellem Maß zu reduzieren.

Fasst man unter die Kosten der Komplexität auch die Arbitragekosten eines Steuersystems, die dieses durch seine Gestaltungsmöglichkeiten (also seine Nicht-Neutralität) verursacht, so ergibt sich logischerweise, dass ein gutes Steuersystem die unter Abschnitt 2.1 aufgeführten Neutralitäten erfüllen muss, was für die DIT (immer im Vergleich mit der synthetischen Einkommensteuer) nicht notwendigerweise gilt.

Es scheint also wenig hilfreich, die Reduzierung von Komplexität im Steuerrecht als Argument zur Einführung einer Schedulessteuer anzuführen; diese hat sicher viel mit der Einkommensabgrenzung, der Abgrenzung zwischen privaten und beruflich veranlassten Aufwendungen und anderen Qualifikationskonflikten zu tun, nicht aber mit der Aufteilung des Einkommens in Kapital- und Arbeitseinkünfte.

Eine wichtige Rolle in der Beratung der Wirtschaftspolitik kommt den theoretischen Simulationen zu; diese sagten für die skandinavischen Staaten bspw. ein höheres Investitionsvolumen, stärkere Eigenfinanzierung, markt-nähere Immobilienpreise und höhere Steuereinnahmen voraus, was – bis auf den ersten Gesichtspunkt – auch eintraf.

Für Deutschland untersuchen Radulescu/Stimmelmayer (2004) in einem dynamischen allgemeinen Gleichgewichtsmodell die Auswirkungen einer Einführung der DIT nach den Vorschlägen des Sachverständigenrats und kommen zu dem Ergebnis, dass die gesamtwirtschaftlichen Investitionen insgesamt um bis zu 3,6%, die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt um bis zu 0,2 % des BIP ansteigen könnten. Dabei werden zwar für die dafür nötigen Elasti-

¹⁷ Bspw. die Abziehbarkeit von Sonderausgaben von der Bemessungsgrundlage für die Einkommensteuer

zitätswerte¹⁸ plausible Ergebnisse aus älteren Studien benutzt, jedoch unterstellt, dass keine Steuer auf Veräußerungsgewinne erhoben wird. Das ist nicht nur verteilungspolitisch fragwürdig, sondern auch unsystematisch: Das Ziel der Dualen Einkommensteuer ist ja gerade, Kapitaleinkommen zwar geringer als Arbeitseinkommen, aber doch genau einmal zu besteuern, was durch den Verzicht auf die Versteuerung von Veräußerungsgewinnen durchbrochen würde; ein solches Steuermodell wäre dann nicht viel mehr als ein synthetisches Steuersystem mit einer niedrigen Abgeltungssteuer auf Zins-einkünfte.

Interessanterweise berechnen Radulescu und Stimmelmayr in einem alternativen Szenarium auch den eigentlichen DIT-Fall mit einer Steuer auf Veräußerungsgewinne – mit dem überraschenden Ergebnis, dass der Gesamteffekt auf Investitionen, Kapitalstock, BIP und Wohlfahrt nun negativ wird. Es ist also zu vermuten, dass – wenn man die Duale Einkommensteuer nach Lesart des SVR einführen würde – der Gesamteffekt auf die Kapitalbildung – entgegen der allgemein vertretenen Auffassung – nicht oder nur insignifikant positiv ist.

Eine weitere Einschränkung der Simulation, die auf ein grundsätzliches Problem der Unternehmensbesteuerung im EU-Raum hinweist, ist, dass die Autoren ein Vollarrechnungsverfahren (also eine volle Anrechnung gezahlter Körperschaftsteuer auf die persönliche Steuerschuld der Anteilseigner) für Dividenden voraussetzen. Der Sachverständigenrat verwirft in seinem Vorschlag dieses Verfahren aus gutem Grund zugunsten einer Freistellung¹⁹: Zwar sichert die Vollarrechnung im Prinzip die Einmalbelastung mit inländischer Steuer, sie ist allerdings – darauf deuten bevorstehende und ergangene Urteile des EuGH²⁰ hin – nicht mit dem EG-Vertrag, insbesondere mit der Kapitalverkehrsfreiheit, vereinbar, weshalb Finnland sein Vollarrechnungssystem in nächster Zukunft aufgeben wird. Insofern käme bei Einführung der vollständigen DIT in Deutschland nur eine Dividendenfreistellung auf Anteilseignerebene in Frage.

¹⁸ Unter anderem Kapitalnachfrage-, intertemporale Substitutions- und Arbeitsangebotselastizität, siehe Radulescu/Stimmelmayr (2004), 20 f.

¹⁹ SVR (2003), Tz. 59

²⁰ Vgl. EuGH, Urteil vom 7. September 2004 in der Rechtssache C-319/02

3 Internationaler Steuerwettbewerb und Verteilungsfragen

3.1 Wettbewerb als „race to the bottom“?

Das vermutlich gewichtigste (und sowohl für die Sachverständigen als auch für die Politik) treibendste Argument jedoch verbirgt sich hinter der etwas plakativen Behauptung, Deutschland müsse sein Steuersystem, vor allem aber seine Steuersatzhöhe, zumindest dem EU-weiten, eher aber dem internationalen Vergleich stellen.

Dahinter verbirgt sich die ökonomische Erkenntnis, dass jede Form von Steuern auf Kapitaleinkommen die intertemporale Effizienz (also die Gleichheit von Grenzrate der Substitution und Grenzrate der Transformation) verletzt (da sie entweder den Nettozins senkt oder den Bruttozins erhöht) und damit in das optimale Produktions- und Konsumgefüge eingreift²¹. Eine offene Volkswirtschaft, die sich dem internationalen Kapitalverkehr ausgesetzt sieht, muss ihre Steuersätze auf Kapitaleinkommen damit konsequenterweise ganz abschaffen (insofern wäre die Einführung der DIT nicht optimal, sondern eher ein Schritt zu einer Optimalitätsannäherung). In diesem Zusammenhang wird auch gern auf die Ramsey-Regel zurückgegriffen: Je mobiler ein Faktor ist, desto geringer sollte er besteuert werden, und der flüchtigste Faktor ist in diesem Zusammenhang das Kapital. Ein Blick auf die Entwicklung der Körperschaftsteuersätze in einigen OECD-Ländern macht deutlich, dass in den westlichen Industriestaaten über die vergangenen 20 Jahre tatsächlich eine deutliche Reduzierung der nominalen Steuerlast stattgefunden hat (Abb. 2).

²¹ Homburg (1999), 2 ff.

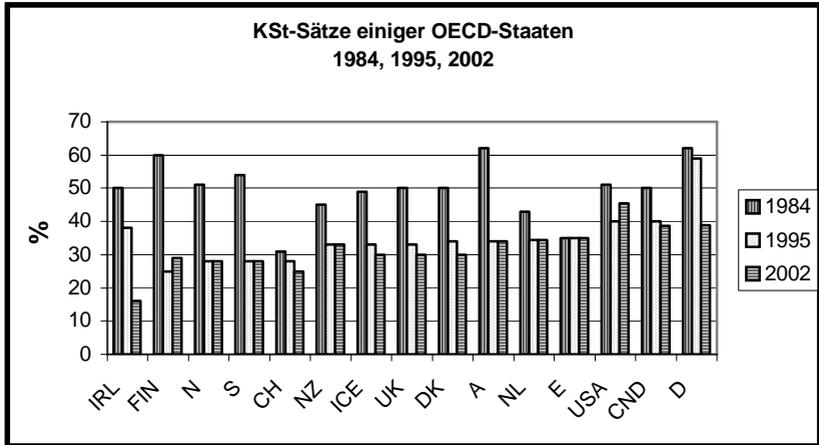


Abbildung 2: KSt-Sätze mehrerer OECD-Staaten, Quelle: OECD-Revenue Statistics, 1965-2003

Finnland hat als einziges Land den Körperschaftsteuersatz in den Neunzigerjahren erhöht, um zusätzliche Einnahmen zu erzielen. Insofern scheint die Forderung, Deutschland müsse allein schon aus industriestandortpolitischen Erwägungen die Steuersätze absenken, nicht abwegig.

In der obigen Argumentation sind allerdings mehrere Einschränkungen zu machen.

Zum einen ist die Ramsey-Regel (auch „Inverse Elastizitäten“-Regel) ein Kriterium zur Beurteilung indirekter Steuern, also Verbrauchssteuern, und somit auf eine dezidiert auf die Reform direkter Steuern gerichtete Reform nur begrenzt anwendbar.

Zudem scheint zwar empirisch gesichert (und auch plausibel), dass Kapital sehr viel mobiler ist als bspw. Arbeit, aber es ist kaum von einer – wie oft behauptet – unendlichen, sondern eher moderaten Mobilität auszugehen²². Eine weithin anerkannte Schätzung für die Steuerelastizität von Inbound-

²² Gordon/Bovenberg (1996) zeigen, dass ein erhöhtes Sparaufkommen fast in gleichem Maße zu erhöhten Investitionen in einem Land führt, was der Annahme vollkommener internationaler Kapitalmobilität widerspricht.

Investitionen (also die Reagibilität von ausländischen Direktinvestitionen auf die Steuersatzänderungen im Zielland) ist -0.6^{23} , was eine auf eher mittlere Mobilität von Direktinvestitionen hindeutet. Einzig reine Finanzinvestitionen sind nach herrschender Auffassung (auf Grund ihrer Undinglichkeit) international sehr mobil.

Außerdem gelten die Überlegungen zur Produktions- und Konsumeffizienz, wie oben angesprochen, nur für die nationale Betrachtung. Erweitert man diese Betrachtung auf eine internationale Ebene, nimmt man also an, dass die Weltgemeinschaft (oder realistischer: die relevanten industrialisierten Länder) eine gemeinsame Maximierung des Weltwohlstandes anstrebt, Steuersätze also kooperativ festgesetzt werden, kann man leicht ableiten, dass zwar die Sätze der Quellensteuern (und eben das sind ja Kapitalsteuern in der Regel) optimalerweise gleich hoch sein sollten, aber keineswegs gleich Null. Dieses Resultat würde eher für eine kooperativ abgestimmte Steuerharmonisierung sprechen (wie sie in Ansätzen in der EU diskutiert wird), nicht aber für einen Wettbewerb. Gleichzeitig könnten die Wohnsitzsteuern (also im Falle der DIT die Steuer auf die Arbeitseinkommen) ohne Wohlfahrtsverluste progressiv gestaltet werden -und damit auch als variables Element für den internationalen Steuerwettbewerb verbleiben.

3.2 Überlegungen zu Verteilungsimplicationen der DIT

Neben den systemimmanenten Schwierigkeiten in der Ausführung der DIT (z. B. der Frage, wie und nach welchem Schlüssel Unternehmereinkünfte sachgerecht aufgeteilt werden sollten) könnten vor allem distributive Überlegungen gegen deren Einführung ins Feld geführt werden.

Formaljuristisch betrachtet könnte die Duale Einkommensteuer gegen das steuerrechtliche Prinzip der Besteuerung nach der horizontalen Gleichmäßigkeit²⁴ verstoßen, da gleich hohe Einkommen offensichtlich ungleich besteuert werden (in diesem Fall Kapital- bzw. Arbeitseinkommen). Wenn man allerdings eine mehrperiodische Betrachtungsweise anlegt, zeigt sich, dass man die DIT möglicherweise doch auch mit diesem Prinzip versöhnen kann, da sie ja, wie weiter oben gezeigt, die bestehende Ungleichbehandlung der synthetischen Einkommensteuer (bspw. hinsichtlich Finanz- und Human-

²³ Eijffinger/Wagner (2002), 2

²⁴ Dies findet sich schon bei v. Justi und A. Smith, siehe Mann (1937), 144 ff.

vermögen) zumindest mildert und damit möglicherweise eher für eine gleich hohe Besteuerung gleicher Sachverhalte sorgt.

Weiterhin sind Kapitaleinkommen in der Regel in besonderer Weise der Entwertung durch Inflation ausgesetzt, so dass es gerechtfertigt sein kann, auf dieser Grundlage einen niedrigeren Steuersatz vorzusehen²⁵.

Und letztlich kann auch im bestehenden Steuersystem, das formal dem Prinzip der globalen Einkommensteuer folgt, nicht von vollständiger Gleichbehandlung der Einkünfte gesprochen werden. Schon die Tatsache, dass deren Ermittlung unterschiedlichen Prinzipien folgt (Vermögensvergleich bzw. Kassenrechnung), führt zu einer latenten steuerlichen Ungleichbehandlung²⁶.

Letztlich bleibt der Einwand, ein Steuersystem, das einseitig die Kapitaleinkommen entlastet, die vornehmlich Wohlhabenden zuflüssen, würde die (Netto-)Einkommensverteilung negativ beeinflussen.

Was die Entwicklung in den skandinavischen Staaten angeht, kann dies nicht völlig von der Hand gewiesen werden; nimmt man den Gini-Koeffizienten zum Indikator, so ist die Ungleichheit der Nettoeinkommen in allen vier Ländern (bis auf Schweden, das aber zeitgleich hohe Transfers für Familien mit geringem Einkommen einführt) in den letzten 15 Jahren gestiegen. Allerdings folgt sie damit einem allgemeinen Trend der OECD-Staaten, und es kann darüber hinaus nicht ausgeschlossen werden, dass die zunehmende Ungleichheit auf die größere Relevanz von Kapitaleinkommen während der boomenden New Economy-Jahre zurückzuführen ist, die objektiv nicht mit der Einführung der DIT zusammenhängt.

Was die erwarteten Effekte auf die Einkommensverteilung in Deutschland angeht, ist man wieder auf Simulationen angewiesen, deren jüngste und umfangreichste wohl die des DIW ist²⁷. Bach et al. werten darin unter Verwendung des Sozioökonomischen Panels und von Stichproben aus der Einkommens- und Steuerstatistik Aufkommens- und Verteilungswirkungen verschiedener aktueller Steuerreformkonzepte aus und kommen zu dem Ergebnis, dass die Einführung einer DIT nach den Vorschlägen des SVR insgesamt nahezu aufkommensneutral wäre. Allerdings werden insbesondere Arbeitnehmer und Beamte in den unteren Einkommensklassen stärker (bis zu

²⁵ Diese Sichtweise vertritt mittlerweile auch das BVG.

²⁶ Wagner (2000), 432 f.

²⁷ Bach et al. (2004)

0,8% ihrer bisherigen Steuerzahlung), insbesondere Selbstständige in den oberen Einkommensklassen weniger (bis zu -7,6%) zur Steuerzahlung herangezogen. Analog ist die Entwicklung der Steuerzahlung der Nichterwerbstätigen. Der Gini-Koeffizient erhöht sich durch die Reform um ca. 1%-Punkt, so dass durch die Einführung der DIT insgesamt ungleichheitsverstärkende Impulse ausgehen könnten.

4 Einige Schlussfolgerungen

Aus den bisherigen Ausführungen sollte zumindest deutlich geworden sein, dass die vom SVR und auch vom Wirtschaftsministerium favorisierte Duale Einkommensteuer die wirtschaftlichen Probleme Deutschlands nicht lösen kann, nicht einmal die steuerlichen; die Argumente, die für eine Einführung dieses neuen Steuersystems – immer gesetzt dem Fall, es gibt keine verfassungsrechtlichen Bedenken dagegen – sind sorgfältig auf ihre Tauglichkeit hin zu überprüfen, ob sie zur praktischen Bewertung der Nützlichkeit eines Systemwechsels ausreichend sind.

Theoretische Konzepte wie Entscheidungsneutralität und Transparenz mögen als Desiderate lediglich gute Benchmarks zur Identifizierung eines idealen Steuersystems sein; abgesehen davon, dass die konkrete Ausgestaltung in den als vorbildhaft dargestellten skandinavischen Staaten im Zweifelsfall immer politischen oder distributiven Überlegungen folgte, nicht allokativen, ist auch durch die Einführung des dualen Steuertarifs nicht jede Ungleichbehandlung verschwunden (siehe Investitions- bzw. Finanzierungsneutralität), auch wenn dies bei den Befürwortern gelegentlich so dargestellt wird.

Auch die gern vorgebrachte Begründung, optimal sei bei internationalem Kapital ein Kapitalsteuersatz von Null, weshalb die Körperschaft- bzw. Zins- und Dividendensteuersätze zwangsläufig gesenkt werden müssten, ist, wie gezeigt, mit Vorsicht zu genießen. Sicherlich ist eine abgestimmte Harmonisierung der Steuersätze – hinsichtlich der Kooperationsverweigerung mancher Staaten wie der Schweiz oder Liechtenstein – schwierig, nichtsdestoweniger eröffnet sie eine viel versprechendere Perspektive als das resignative Einreihen in den Steuersenkungswettlauf – und sie zeigt, dass die Optimalität – im Sinne Wohlfahrtsmaximierung – einer Nicht-Besteuerung von Kapitaleinkommen nicht ohne weiteres zwingend ist.

Dabei sprechen durchaus gewichtige Gründe für die Einführung der DIT auch in Deutschland; im Gleichschritt mit der Abschaffung inkonsistenter

Abschreibungsmöglichkeiten und undurchsichtiger Fondsbildungen sowie der ausufernden Möglichkeit des Schuldzinsenabzugs im Eigenheimbau haben die Reformen zu Beginn der Neunzigerjahre in allen skandinavischen Ländern zu verstärkter internationaler Investitionsattraktivität, höherer Durchschaubarkeit, einfacherer Veranlagung und einem höheren, verstetigten Aufkommen der Kapitalsteuern zum Gesamtsteueraufkommen geführt, und es gibt keinen Grund anzunehmen, dass dies nicht auch in Deutschland möglich wäre.

Eine glaubwürdige Politikberatung sollte sich jedoch im Sinne von Ockhams Rasiermesser an den Argumenten orientieren, die nicht mit allzu großen Zweifeln behaftet und empirisch überprüfbar sind.

Literatur

- Agell et al. (1998): Jonas Agell; Peter Englund; Jan Södersten, Incentives and Redistribution in the Welfare State: The Swedish Tax Reform, Macmillan, Basingstoke/London
- Bach et al. (2004): Stefan Bach; Peter Haan; Hans-Joachim Rudolph; Viktor Steiner, Reformkonzepte zur Einkommens- und Ertragsbesteuerung: Erhebliche Aufkommens – und Verteilungswirkungen, aber relativ geringe Effekte auf das Arbeitsangebot, DIW Wochenbericht 16/04
- Cnossen (1999): Sijbren Cnossen, Taxing Capital Income in the Nordic Countries, in: Finanzarchiv N.F., Bd. 56, 18-50
- Eijffinger/Wagner (2002): Sylvester C.W.Eijffinger; Wolf Wagner, Taxation if Capital is not Perfectly Mobile: Tax Competition versus Tax Exportation, Economic Policy Research Unit (EPRU) Working Paper 2002-07, Kopenhagen

- Gordon/Bovenberg (1996): Roger H. Gordon; A. Lans Bovenberg, Why is Capital so Immobile Internationally? Possible Explanations and Implications for Capital Income Taxation, in: *American Economic Review* Bd. 86, 1057-1075
- Homburg (1999): Stefan Homburg, Competition and Coordination in International Capital Income Taxation, in: *Finanzarchiv N.F.* Bd. 56, 1-17
- Löfqvist (2001): Richard Löfqvist, Tax Avoidance, Dividend Signaling and Shareholder Taxation in an Open Economy, *Economic Studies* Bd. 55, Universität Uppsala
- Mann (1937): Fritz Karl Mann, *Steuerpolitische Ideale*, Stuttgart/ New York 1937
- Morinobu (2004): Shigeki Morinobu, Capital Income Taxation and the Dual Income Tax, Discussion Paper Series No. 04A; 17, Policy Research Institute, Tokyo
- Nielsen/Sörensen (1997): Sören Bo Nielsen; Peter Birch Sörensen, On the Optimality of the Nordic System of Dual Income Taxation, in: *Journal of Public Economics* Bd. 63, 311-329
- Radulescu/Stimmelmayer (2004): Doina Radulescu; Michael Stimmelmayer, Implementing a Dual Income Tax in Germany: Effects on Investment and Welfare, CESifo-Institut, mimeo
- Spengel/Wiegard (2004): Christoph Spengel; Wolfgang Wiegard, Dual Income Tax: A Pragmatic Reform Alternative for Germany, CESifo DICE Report Bd. 2 (3), 15-22
- SVR (2003): Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Staatsfinanzen konsolidieren – Steuersystem reformieren (Jahresgutachten 2003/2004), Wiesbaden 2003
- Wagner (2000): Franz Wagner, Korrektur des Einkünfte dualismus durch Tarifdualismus – Zum Konstruktionsprinzip der Dual Income Taxation, in: *Steuer und Wirtschaft* Bd. 30 (4), 431-441

Julia Kastrup

Möglichkeiten und Grenzen beim Einsatz von Arbeitstagebüchern zur Gewinnung umweltbezogener Lerninhalte

1 Einführung

Im vorliegenden Beitrag werden ausgewählte explorative Erhebungen zur Gewinnung umweltbezogener Lerninhalte für ein Qualifizierungskonzept von Mitarbeitern in kleinen und mittleren Unternehmen vorgestellt. Im Zentrum stehen dabei die Möglichkeiten und Grenzen von Arbeitsanalysen mittels des Verfahrens des Arbeitstagebuches.

Davon ausgehend, dass bei der Klärung von Lernzielen und Lerninhalten für Qualifizierungskonzepte die gesamtbetrieblichen Interessen mit den individuellen Ansprüchen der Mitarbeiter verknüpft werden sollten, müssen bei der Erhebung von Lerninhalten sowohl die inhaltlichen Interessen der Unternehmensseite als auch die inhaltlichen Interessen der Beschäftigungsseite berücksichtigt werden. Die gesamtbetrieblichen Interessen entsprechen den aus arbeitsorganisatorischer Sicht sinnvollen Inhalten. Da sich diese Inhalte aus der Tätigkeit der Mitarbeiter ergeben und ableiten lassen, werden sie folglich für die Bewältigung des Betriebsalltages benötigt. Diese Inhalte sind „objektiv“ bzw. „bedingungsgegeben“. Die individuellen Interessen der Mitarbeiter ergeben sich aus der Beschreibung dieser Inhalte durch die Mitarbeiter aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen und Biografie. Durch die Berücksichtigung dieser Inhalte kann erreicht werden, dass die Weiterbildungsmaßnahmen auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen, ihr Interesse wecken und zum Kompetenzerwerb beitragen. Bei diesen Inhalten handelt es sich somit um „subjektive“ bzw. „personenbezogene“ Inhalte.

Bei der Erhebung umweltbezogener Lerninhalte für Qualifizierungskonzepte stellen sich deshalb folgende Fragen:

- Welche umweltbezogenen Inhalte lassen sich vor dem Hintergrund der Arbeits- und Lernsituationen aus „objektiver“ bzw. „bedingungsgebender“ Sicht ableiten?
- Welche umweltbezogenen Inhalte lassen sich vor dem Hintergrund der Arbeits- und Lernsituationen aus „subjektiver“ bzw. „personenbezogener“ Sicht ableiten?

Diese Fragen sollten somit auch bei der Konzipierung und Durchführung von Arbeitsanalysen berücksichtigt werden.

2 Die Arbeitsanalyse zur Ermittlung umweltbezogener Inhalte und Fähigkeiten

Arbeitsanalysen befassen sich mit der Auflösung von Arbeitssystemen in einzelne Elemente und deren Beschreibung und Skalierung. Mit Hilfe von Arbeitsanalysen werden alle relevanten Aspekte des Arbeitsgegenstandes, der Betriebsmittel, Arbeitsumgebung, Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen erfasst (vgl. Landau, 1982, S. 101). Sie können in vielfältiger Weise angewendet werden, wie beispielsweise zur Arbeitsqualifikationsanalyse, die u. a. dazu beiträgt, Bildungsinhalte festzulegen und Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu bestimmen (vgl. Jungkind & Nohl, 1985).

In der Literatur finden sich unterschiedliche Klassifikationen von Arbeitsanalysen. So lassen sich diese u. a. in subjektive und objektive Verfahren differenzieren. Der objektive Ansatz versucht die individuellen Besonderheiten der arbeitenden Person so weit wie möglich zu generalisieren (vgl. Oesterreich & Volpert, 1987, S. 55). Ziel dieses Ansatzes ist es, nur die allgemeinen, überindividuellen Handlungsanforderungen zu erfassen. Der subjektive Ansatz hingegen untersucht „explizit die individuellen Besonderheiten bestimmter Personen, womit sowohl individuelle – von anderen Personen unterschiedene – Vorgehensweisen, Kenntnisse, Leistungen usw. als auch persönliche Wahrnehmungen und Wertungen zur eigenen Arbeitstätigkeit thematisiert werden“ (Oesterreich & Volpert, 1987, S. 56).

An Stelle der Bezeichnung „subjektiv“ und „objektiv“ können auch die Begriffe „vorgegebene Arbeitssituation“ und „subjektiv wahrgenommene Arbeitssituation“ verwendet werden (vgl. Karg & Staehle, 1982).

Da eine reine Fremdbeurteilung einseitig und unvollständig sein kann, erweist es sich als sinnvoll, sowohl „objektive“ als auch „subjektive“ Verfah-

ren einzusetzen. Karg und Staehle (1982) sprechen in diesem Zusammenhang von einer dualen Arbeitsanalyse.

2.1 Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign der durchgeführten Arbeitsanalyse ist im Sinne der dualen Arbeitssituationsanalyse mehrdimensional angelegt. Es wird versucht, durch eine „bedingungsbezogene Arbeitsanalyse“ eine möglichst objektive Beschreibung der von den Befragten ausgeführten Arbeitsaufgaben vorzunehmen und diese im Sinne einer „personenbezogenen Arbeitsanalyse“ auf die subjektive Einschätzung von Arbeitsaufgaben zu beziehen. Dabei steht der Umweltaspekt im Zentrum der Betrachtung, denn die Explorationen sind in das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderte Projekt „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung“ eingebunden (vgl. Kastrup, Rebmann, Tenfelde & Weigelt, 2003).

Der *Analysegegenstand* ist das Spektrum aller Arbeitsaufgaben und -anforderungen, mit denen der Beschäftigte im Rahmen seines Arbeitsauftrages bzw. seiner Funktion im Unternehmen konfrontiert wird. Erfasst werden sollen die individuellen Aufgaben, die organisatorischen Aufgaben und die interaktiven Aufgaben (vgl. Wieland-Eckelmann, Saßmannhausen, Rose & Schwarz, 1999, S. 424).

Analysemethoden sind die Introspektion, also die Selbstbeobachtung bzw. Selbstbefragung, sowie das halbstandardisierte Interview (vgl. Schettgen, 1996, S. 50) – jeweils mit denselben Personen. Im Rahmen der Introspektion wird auf das halbstandardisierte Verfahren der Selbstprotokollierung zurückgegriffen. Diese Selbstprotokollierung erfolgt in Form von Arbeitstagebüchern, in denen die Probanden ihre täglichen Arbeitsaktivitäten notieren.

Während durch die Selbstaufschreibung vor allem Erkenntnisse über die umweltbezogenen Inhalte aus arbeitsorganisatorischer Sicht gewonnen werden sollen, sollen insbesondere die Interviews Aufschluss über die umweltbezogenen inhaltlichen Interessen der Mitarbeiter geben. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Vorstellung des Arbeitstagebuches.

2.2 Das Arbeitstagebuch

Bei der Entwicklung des Arbeitstagebuches konnte auf das von Keck (1995) konzipierte und von Noß (2000) weiterentwickelte Lern- und Arbeitstagebuch zurückgegriffen und entsprechend der Fragestellung modifiziert wer-

den. Außerdem konnten Ergebnisse des Projektes „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung“ zu relevanten Umweltthemen und umweltbezogenen Fähigkeiten in die Gestaltung einfließen (vgl. Kastrup, Rebmann, Tenfelde & Weigelt, 2003).

Das Arbeitstagebuch besteht aus einem DIN-A3-Bogen und umfasst insgesamt 15 Spalten. In den **Spalten 1 bis 5** soll eine möglichst genaue Beschreibung der bearbeiteten Aufgaben vorgenommen werden.

Bei den **Spalten 6 bis 10** geht es um die Einschätzung der Umweltrelevanz der Aufgaben. Die Probanden sollen angeben, ob die Umweltbereiche Energie, Abfall/Entsorgung, Einkauf, Arbeitssicherheit und Emissionen bei der Erledigung der Aufgabe relevant sind. Ihre Einschätzung können sie durch das Eintragen der Ziffern 0 („weiß nicht“), 1 („ja“) und 2 („nein“) notieren. Diese Umweltbereiche haben sich bei den Erhebungen des Projektes „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung“ (vgl. Kastrup, Rebmann, Tenfelde & Weigelt, 2003, S. 46 ff.) sowie anderen Studien (vgl. Mertineit, Nickolaus & Schnurpel, 2001, S. 74; Nitschke et al. 1995, S. 153) als besonders relevant ergeben.

In den **Spalten 11 bis 14** sollen die Probanden ihre Einschätzung bezogen auf die benötigten Fähigkeiten im Umweltbereich notieren. Sie sollen angeben, ob umweltbezogenes Fachwissen, berufliche Erfahrung im Umweltbereich, umweltbezogenes Methodenwissen oder kommunikative Fähigkeiten bei der Erledigung der Aufgabe relevant sind. Auch hier werden für die Einschätzung die Ziffern 0 („weiß nicht“), 1 („ja“) und 2 („nein“) verwendet.

In die **Spalte 15** sollen die Probanden Auskunft über ihre eigenen Interessen eingeben und notieren, was sie sich für die Zukunft in Bezug auf Umweltschutz für Ihre Tätigkeiten wünschen.

Abbildung 1 und Abbildung 2 zeigen das Muster-Formular mit entsprechenden Erklärungen, das die Probanden parallel zu den DIN A3 Bögen erhielten.

Name, Vorname: Datum:		Einschätzung der Umweltrelevanz Sind diese Umweltbereiche bei der Erledigung der Aufgabe relevant? (ja = 1; nein = 2; weiß nicht = 0)				Benötigte Fähigkeiten im Umweltbereich Sind diese umweltbezogenen Fähigkeiten bei der Erledigung der Aufgabe relevant? (ja = 1; nein = 2; weiß nicht = 0) Wenn ja (1), geben Sie falls möglich ein Beispiel an!		Eigenes Interesse Für die Zukunft würde ich mir in Bezug auf Umweltschutz bei meiner Tätigkeit Folgendes wünschen!	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nr.	Arbeitszeit (von...bis...)	Arbeitsaufgabe/ Tätigkeit	Arbeitsschritte/ Inhalt	Verwendete Arbeitsmittel, Sachhilfen, Arbeitsunterlagen etc.	Energie	Abfall/ Entsorgung	Einkauf	Arbeitssicherheit	Emissionen
	Bitte tragen Sie fortlaufend die Dauer der einzelnen Tätigkeiten ein. Beispiel: 10:00 bis 10:40	Kurze Beschreibung der auszuführenden Arbeitsaufgabe Beispiel: Kundenberatungsgespräch; Kontrolle der Arbeitsabläufe, etc.	Schritte zur Erledigung der Aufgabe; Nennung der wesentlichen Einzeltätigkeiten. Inhalte/Themen bei Gesprächen und Besprechungen.	Alle Mittel, die bei der Erledigung der Aufgabe benötigt wurden, wie Unterlagen, Informationshilfen, „Werkzeuge“, ... Beispiel: Kundenverzeichnis, Tourenplan, PC, Hammer, Schutzhandschuhe, Reinigungsmittel, etc.					
					11	12	13	14	15
					Umweltbezogenes Fachwissen	Berufliche Erfahrungen im Umweltbereich	Umweltbezogenes Methodenwissen	Kommunikation	
					z. B. über Produkte, Prozesse, Gesetze, Arbeitssicherheit etc.	z. B. Kontakte zu Ansprechpartnern, Experten, Behörden etc.	z. B. Ermittlung des Erfolgs von Umweltschutzmaßnahmen durch Schätzen und Messen; Aufstellung von Rechenbeispielen für energiesparende Geräte zur Beratung von Kunden, Entwicklung von Kennzahlen für betrieblichen Umweltschutz etc.	z. B. Überzeugung von Kunden, Gespräche mit Kunden, Mitarbeitern, Vorgesetzten, Verhandlungen mit Lieferanten etc.	z. B. bessere umweltbezogene Informationen, engagierte Kollegen und Mitarbeiter, mehr Kooperationen mit anderen Betrieben, Festlegung von Umweltschutzziele, mehr Anerkennung für umweltfreundliches Verhalten, etc.; das Umweltschutz überhaupt ein Thema ist, etc.

Abbildung 1: Muster-Formular des Arbeitstagebuches (Vorderseite)

Erläuterungen zum Formular zur Erhebung der Tätigkeiten

In dem Arbeitstagebuch protokollieren Sie bitte in der Woche vom **30. Juni bis 04. Juli** täglich die von Ihnen ausgeführten Arbeitsaufgaben und beschreiben, wie Sie die Aufgabe ausgeführt, welche Unterlagen Sie dabei bearbeitet und welche „Werkzeuge“ Sie benutzt haben. Darüber hinaus interessiere ich mich besonders, wie sie Ihre Tätigkeiten aus Sicht des Umweltschutzes beurteilen. Je genauer die Angaben zu Ihren Aufgaben sind, desto besser!

Zu einer Arbeitsaufgabe zählen sowohl „produktive“ Tätigkeiten als auch Tätigkeiten, bei denen es sich nur indirekt um eine Aufgabe handelt, wie z. B. eine Besprechung mit Kollegen oder Vorgesetzten. Verschiedene Arbeitstätigkeiten gehören dann zu einer Arbeitsaufgabe, wenn die Einzeltätigkeiten unmittelbar aufeinander aufbauen oder in einem engen Zusammenhang stehen. Alle Angaben in den Spalten sollten sich immer auf eine Arbeitsaufgabe beziehen. Wenn eine Arbeitsaufgabe an einem Tag nicht zu Ende geführt wird, sollte noch am selben Tag die Eintragung vorgenommen bzw. begonnen werden.

Ich bitte Sie außerdem Folgendes zu beachten:

- Bitte erledigen Sie die Eintragungen möglichst gleich nach Abschluss der Arbeitsaufgabe. Falls dies nicht immer möglich ist, versuchen Sie die Eintragungen noch am selben Tag zu machen.
- Bitte füllen Sie für jede Aufgabe grundsätzlich alle Spalten vollständig aus.
- Sollte sich eine Aufgabe wiederholen, können Sie dieser Aufgabe eine Nummer geben und auf die entsprechende, bereits durchgeführte Aufgabe verweisen (bitte Nummer der Aufgabe und Datum angeben).
- Bitte fangen Sie jeden Tag ein neues Formular an.

Ich schätze, dass der Bearbeitungsaufwand für Ihre Eintragungen pro Tag etwa 20 Minuten in Anspruch nimmt. Bei auftretenden Schwierigkeiten oder Fragen zögern Sie nicht mich anzurufen oder mir eine E-Mail zu senden (Tel.: 0441-798-4336; E-Mail: Julia.Kastrup@uni-oldenburg.de).

Ich bedanke mich für Ihre Unterstützung meiner Untersuchung im Voraus!

Julia Kastrup

Abbildung 2: Erläuterungen zum Arbeitstagebuch (Rückseite)

Die Erhebungsteilnehmer (siehe Abschnitt 2.3) führten während einer Arbeitswoche (Montag bis Freitag) Vollaufzeichnungen während des gesamten Tages durch. Die Erhebungen erfolgten von Juli bis Dezember 2003.

Als Anlage zum Arbeitstagebuch erhalten die Probanden einen Kurzfragebogen. Dieser wird eingesetzt, weil der Erhebungszeitraum von einer Woche relativ kurz ist und dennoch ein umfassender Überblick über die Tätigkeiten der Mitarbeiter bzw. der umweltrelevanten Themen und Fähigkeiten gewonnen werden sollte. Mit Hilfe des Fragebogens wird z. B. ermittelt, ob während des Erhebungszeitraumes Tätigkeiten aufgetaucht sind, die die Probanden normalerweise nicht zu ihren Tätigkeiten zählen oder ob die Probanden Umweltthemen für ihre Arbeit als relevant bewerten, die sie jedoch nicht ins Arbeitstagebuch eingetragen haben.

2.3 Beschreibung der Erhebungsteilnehmer

Bei den Erhebungsteilnehmern handelt es sich um 20 Personen aus 11 kleinen und mittleren Unternehmen (< 250 Mitarbeiter). Die Geschäftsfelder dieser Unternehmen liegen im weitesten Sinne im Energiebereich. Die Unternehmen sind überwiegend identisch mit den Kooperationspartnern des Projektes „Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung“ (vgl. Kastrup, Rebmann, Tenfelde & Weigelt 2003). Ziel bei der Auswahl der zu Befragenden war es, aus diesen Unternehmen Mitarbeiter mit möglichst unterschiedlichen Funktionen und Aufgabenbereichen anzusprechen, wie z. B. aus dem kaufmännischen oder gewerblich-technischen Bereich. Gleichzeitig war es von Interesse, die Geschäftsführer und Betriebsinhaber einzubeziehen.

Entsprechend der Anzahl der befragten Personen lagen schließlich 20 Arbeitstagebücher zur Auswertung vor. Dadurch konnten 615,3 Betriebsstunden an insgesamt 97 Tagen erfasst werden (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Beschreibung der Erhebungsteilnehmer

Branche	Anzahl der Unternehmen	Befragte Personen	Erfasste Betriebszeit in h
Sanitär-Heizung-Klima-Betrieb	4	6	240,85
Elektrofachhandel	3	5	161,20
Textilreinigung	3	6	90,00
Müllverbrennungsanlage	1	3	123,25
Summe	11	20	615,30

3 Auswertung der Formulare und Darstellung der Ergebnisse

Für die Auswertung der Arbeitstagebücher wurde folgende Vorgehensweise zugrunde gelegt: Zunächst wurden die in die Formulare eingetragenen Arbeitsaufgaben kategorisiert, indem die dort beschriebenen Tätigkeiten zu Tätigkeitsbereichen gebündelt wurden (siehe Abschnitt 3.1). Diese Tätigkeitsbereiche mit den entsprechenden Arbeitsaufgaben, Arbeitsschritten und Arbeitsmitteln wurden dann den entsprechenden Branchen zugeordnet. In diese Übersichten wurde darüber hinaus die Zeit eingetragen, die für diese Tätigkeiten während des Erhebungszeitraumes aufgewendet wurde. Die Tätigkeitsbereiche wurden daraufhin nach ihrem zeitlichen Vorkommen für jede Branche in eine Rangfolge gebracht (siehe Abschnitt 3.2/Tabelle 3). In einem weiteren Schritt wurde erhoben, ob nach Einschätzung der Probanden die Tätigkeitsbereiche eine Umweltrelevanz aufzeigen und ob für sie umweltbezogene Fähigkeiten benötigt werden. Die Angaben zu den Umweltbereichen und Fähigkeiten wurden aufgelistet und im Hinblick auf die Bedeutung bewertet (siehe Abschnitt 3.3).

3.1 Kategorisierung der Tätigkeitsbereiche

Die Kategorisierung der Arbeitsaufgaben ergibt insgesamt folgende 22 Tätigkeitsbereiche: Allgemeine Bürotätigkeit, Angebotserstellung, Arbeitsplatzreinigung, Arbeitsvorbereitung, Ausschreibungserstellung, Buchhaltung, Dokumentation, Durchführung von Mitarbeiterschulungen, Einkauf, Entsorgung, Finishen, Gespräche & Besprechungen, Kontrolle & Begutach-

tung, Kooperation & Erfahrungsaustausch, Kundenbetreuung, Lesen von Fachliteratur, Marketing, Mitarbeiterbetreuung, Personalplanung, Reinigungsprozess, Wartung & Reparatur sowie Installation. Tabelle 2 zeigt exemplarisch zwei Tätigkeitsbereiche und nennt beispielhaft Arbeitsaufgaben, Arbeitsschritte bzw. Arbeitsinhalte sowie die gebrauchten Arbeitsmittel.

Tabelle 2: Kategorisierung der Arbeitsaufgaben, Arbeitsschritte und Arbeitsmittel bzw. -inhalte zu entsprechenden Tätigkeitsbereichen (Beispiele)

Tätigkeitsbereiche	Arbeitsaufgabe	Arbeitsschritte/ Arbeitsinhalte	Arbeitsmittel
Angebots- erstellung	Berechnung von Angebotspreisen; telefonische Besprechung eines Angebotes für Planung; Formulierung eines Angebotes; Kostenvoranschläge	Material zusammenstellen; Preise erfragen und kalkulieren; technische Lösungen erarbeiten; Materialien über Handwerksprogramm zusammenstellen	PC; Drucker; Internet; Telefon; Preislisten; Planungsunterlagen der Hersteller; Prospekte
Einkauf	Ersatzteilbestellung; Einkauf von Büromaterial; Besprechung mit Lieferanten bzgl. Materialien	Material bestellen; Lieferanten anrufen; Fahrt zum Lieferanten; Besprechung mit Lieferanten; Telefonat	PC; Faxgerät; Telefon; PKW; Bauakute; Herstellerkataloge; Kundenakten
Installation	Lieferung und Einbau von Geräten; Installation von Beleuchtung; Erweiterung von Alarmanlagen	Anfahrt; Neugerät einbauen, aufstellen, anschließen; Abfahrt	KFZ; Sackkarre; Werkzeug; Bohrmaschine; Akkuschrauber; Anleitung

3.2 Zeitliche Rangfolge der Tätigkeitsbereiche

Die aufgeführten Tätigkeitsbereiche können nun für jede Branche ausgewertet und gegenübergestellt werden. Tabelle 3 zeigt die zeitliche Verteilung für die Tätigkeitsbereiche pro Branche.

Es ist zu erkennen, dass die meisten Tätigkeitsbereiche in den Unternehmen des Elektrofachhandels (insgesamt 17 Bereiche) und der Sanitär-Heizung-Klima-Betriebe (insgesamt 15 Bereiche) aufgetreten sind. Bei den Textilreinigungen und der Müllverbrennungsanlage sind jeweils neun Tätigkeitsbereiche relevant.

Weiterhin wird deutlich, dass die Tätigkeitsbereiche Kontrolle & Begutachtung sowie Allgemeine Bürotätigkeiten in allen Unternehmen auftreten. Zu den Tätigkeitsbereichen, die in mindestens drei Branchen eine Rolle spielen, zählen darüber hinaus Wartung & Reparatur, Kundenbetreuung, Gespräche & Besprechungen, Kooperation & Erfahrungsaustausch, Buchhaltung, Personalplanung, Marketing sowie Arbeitsplatzreinigung. Andere Tätigkeitsbereiche treten hingegen nur in einer Branche auf. So sind der Reinigungsprozess und das Finishen lediglich für die Textilreinigungen relevant. Das Lesen von Fachliteratur ist nur in den Sanitär-Heizung-Klima-Betrieben aufgetreten. Entsorgung und Installation wurden während des Erhebungszeitraumes ausschließlich von den Mitarbeitern des Elektrofachhandels ausgeführt.

Bei Betrachtung der zeitlichen Verteilung für die Tätigkeitsbereiche pro Person in den einzelnen Branchen ist erkennbar, dass in den Sanitär-Heizung-Klima-Betrieben während des Erhebungszeitraumes insbesondere folgende Tätigkeitsbereiche besonders häufig aufgetreten sind:

1. Allgemeine Bürotätigkeit
2. Kundenbetreuung
3. Angebotserstellung
4. Mitarbeiterbetreuung
5. Buchhaltung
6. Gespräche & Besprechungen.

Für den Elektrofachhandel trifft dies auf folgende Tätigkeitsbereiche zu:

1. Allgemeine Bürotätigkeit
2. Installation
3. Angebotserstellung
4. Ausschreibungserstellung
5. Wartung & Reparatur
6. Buchhaltung.

In den Textilreinigungen und der Müllverbrennungsanlage spielen vor allem folgende drei Tätigkeitsbereiche eine bedeutende Rolle:

1. Kundenbetreuung
2. Kontrolle & Begutachtung
3. Reinigungsprozess.

Die Mitarbeiter der Müllverbrennungsanlage waren während des Erhebungszeitraumes vor allem in folgenden Bereichen tätig:

1. Wartung & Reparatur
2. Kontrolle & Begutachtung
3. Gespräche & Besprechungen.

Tabelle 3: Quantitative Darstellung der zeitlichen Verteilung für die Tätigkeitsbereiche pro Branche

Branche Tätigkeitsbereich	Sanitär-Heizung-Klima Betriebe (6 Probanden)			Elektrofachhandel (5 Probanden)			Textilreinigung (6 Probanden)			Müllverbrennungsanlage (3 Probanden)		
	Zeit in h gesamt	Zeit in h pro Person	Rang- folge	Zeit in h gesamt	Zeit in h pro Person	Rang- folge	Zeit in h gesamt	Zeit in h pro Person	Rang- folge	Zeit in h gesamt	Zeit in h pro Person	Rang- folge
Allgemeine Büro­tätigkeit	87	14,5	1	34,9	6,98	1	2	0,33	4	9	3	5
<i>Wartung & Reparatur</i>				11	2,2	5	1	0,168	5	43,85	14,61	1
<i>Kundenbetreuung</i>	30,6	5,1	2	6,25	1,25	8	52	8,66	1			
Kontrolle & Begutachtung	3,0	0,5	12	1	0,2	14	14,5	2,416	2	27,5	9,16	2
<i>Gespräche & Besprechungen</i>	14,75	2,458	6	3,5	0,7	12				22,6	7,53	3
Angebotserstellung	27,5	4,58	3	22,75	4,55	3						
<i>Installation</i>				29,75	5,95	2						
<i>Buchhaltung</i>	15,55	2,591	5	10,55	2,11	6	0,5	0,0833	6			
<i>Marketing</i>	10	1,667	8	6	1,2	9				4	1,31	6
<i>Personalplanung</i>	11,7	1,95	7	5,75	1,15	10				2	0,667	8
Mitarbeiterbetreuung	21,25	3,541	4	1	0,2	14						
<i>Durchführung von Mitarberschulung</i>	2	0,33	13							9,75	3,25	4
Kooperation & Erfahrungsaustausch	6,25	1,041	9	7,5	1,5	7				3	1	7
<i>Ausschreibungsstellung</i>	1,0	0,166	14	12,5	2,5	4						
Reinigungsprozess							14,5	2,416	2			
<i>Einkauf</i>	4,25	0,708	11	4,5	0,9	11						
Lesen von Fachliteratur	5,5	0,916	10									
<i>Arbeitsvorbereitung</i>				2,0	0,4	13	2	0,33	4			
Dokumentation										1,55	0,516	9
<i>Finieren</i>							3	0,5	3			
<i>Entsorgung</i>				2,0	0,4	13						
Arbeitsplatzreinigung	0,5	0,0833	15	0,25	0,05	15	0,5	0,0833	6			

3.3 Subjektive Einschätzung der Tätigkeitsbereiche bezogen auf die Relevanz verschiedener Umweltbereiche

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur subjektiven Einschätzung der Tätigkeitsbereiche bezogen auf die Relevanz verschiedener Umweltbereiche beispielhaft für die Branche der Sanitär-Heizung-Klima-Betriebe dargestellt.

Bei der Auswertung wurde die Anzahl der Nennungen zu den einzelnen Umweltbereichen und zu den umweltbezogenen Fähigkeiten erfasst und ausgewertet. Anhand der Summe der Nennungen wird deutlich, inwieweit sie als bedeutsam oder unbedeutsam eingestuft werden. Es gab auch ausgeglichene Verhältnisse zwischen „ja“, „nein“, „keine Angabe“ bzw. „weiß nicht“. In einigen Fällen überwiegt darüber hinaus die fehlende Angabe oder der Befragte sah sich außerstande eine Bewertung vorzunehmen („weiß nicht“). „Weiß nicht“ und „keine Angaben“ konnten bei der Bewertung zusammengefasst werden, denn wenn die Nennungen für diese Kategorien überwiegen, kann beide Male keine Aussage im Hinblick auf die Bedeutsamkeit getroffen werden. Durch die Zusammenfassung der Bereiche „weiß nicht“ und „keine Angaben“ können also insgesamt drei unterschiedliche Gewichtungen auftreten. Ausgehend von einer prozentualen Gesamtheit von 100 %, überwiegt eine Kategorie dementsprechend, wenn eine Kategorie zu über 33,3 % auftritt. Kommen jeweils zwei der drei Kategorien mehr als 33,3 % vor, so entspricht dies einem ausgeglichenen Verhältnis.

Tabelle 4 zeigt die Spezifizierung der Umweltbereiche für die Sanitär-Heizung-Klima-Betriebe.

Es wird deutlich, dass in fast allen Tätigkeitsbereichen mindestens ein Umweltsektor als relevant eingestuft wird; lediglich für die Arbeitsplatzreinigung ist nach Einschätzung der Mitarbeiter keiner der Umweltbereiche relevant. Bei der Durchführung von Mitarbeiterschulungen überwiegt hier die Angabe „weiß nicht“.

Die Relevanz der verschiedenen Umweltbereiche wird darüber hinaus wie folgt beurteilt: Der Umweltbereich *Energie* hat vor allem für die Angebotserstellung, die Buchhaltung, das Marketing und die Kontrolle & Begutachtung eine besondere Relevanz. Jeweils ausgeglichen sind die Nennungen

„ja“, „nein“ und „keine Angabe“ zum Energiebereich für die Tätigkeitsbereiche Allgemeine Bürotätigkeit, Kundenbetreuung, Personalplanung und Kooperation & Erfahrungsaustausch. *Abfall/Entsorgung* hat nach Einschätzung der meisten Mitarbeiter für keinen Tätigkeitsbereich eine besondere Umweltrelevanz; allerdings besteht eine Ausgeglichenheit der Nennungen im Hinblick auf Angebotserstellung, Personalplanung, Marketing sowie Kontrolle & Begutachtung. Der Umweltbereich *Einkauf* ist vor allem für das Marketing, das Lesen von Fachliteratur, den Einkauf und die Ausschreibungserstellung von besonderer Bedeutung. *Arbeitssicherheit* hat neben der Mitarbeiterbetreuung auch für die Kontrolle & Begutachtung eine Relevanz. Die Bedeutsamkeit von Arbeitssicherheit für Personalplanung ist hinsichtlich der Nennung von „ja“ und „nein“ ausgeglichen. *Emissionen* spielen beim Marketing und der Angebotserstellung eine besondere Rolle. Eine Ausgewogenheit der Nennungen besteht diesbezüglich bei Kontrolle & Begutachtung, Personalplanung und Mitarbeiterbetreuung.

Tabelle 4: Spezifizierung der Relevanz verschiedener Umweltbereiche für die Sanitär-Heizung-Klima-Betriebe

Tätigkeitsbereiche	Relevanz der Umweltbereiche*				
	Energie	Abfall/ Entsorgung	Einkauf	Arbeits- sicherheit	Emissionen
Allgemeine Bürotätigkeit	○	x	x	x	x
Kundenbetreuung	○	x	x	x	x
Angebotserstellung	++	○	++	○	++
Mitarbeiterbetreuung	x	x	x	++	○
Gespräche & Besprechungen	x	x	x	x	x
Buchhaltung	++	x	x	x	x
Personalplanung	○	○	x	○	○
Marketing	++	○	++	x	++
Kooperation & Erfahrungsaustausch	○	x	x	x	x
Lesen von Fachliteratur	x	x	++	x	x

Fortsetzung Tabelle 4

Tätigkeitsbereiche	Relevanz der Umweltbereiche*				
	Energie	Abfall/ Entsorgung	Einkauf	Arbeits- sicherheit	Emissionen
Einkauf	x	x	++	x	x
Kontrolle & Begutachtung	++	o	x	++	o
Durchführung von Mitarbeiterschulung	?	?	?	?	?
Ausschreibungserstellung	x	x	++	x	x
Arbeitsplatzreinigung	x	x	x	x	x

* ++: dieser Umweltbereich ist für den Tätigkeitsbereich bedeutsam;

o: für diesen Umweltbereich besteht ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen den Angaben „ja“, „nein“, „keine Angabe“, „weiß nicht“;

x: dieser Umweltbereich ist für den Tätigkeitsbereich unbedeutsam

?: über Bedeutung dieses Umweltbereichs kann keine Aussage getroffen werden

Zwischenresümee: Einkauf und Energie wurden eine besondere Bedeutung zugeordnet. Die häufigste Nennung von relevanten Umweltsektoren liegt nach Auswertung bei Angebotserstellung und Marketing vor.

Eine analoge Vorgehensweise bei der Auswertung wurde auch für die Bewertung der Bedeutsamkeit der umweltbezogenen Fähigkeiten gewählt.

Auf diese Art und Weise wurden alle Arbeitstagebücher pro Branche ausgewertet.

4 Fazit

Die dargestellten Ergebnisse der Arbeitstagebücher deuten sowohl auf Möglichkeiten als auch auf Grenzen des Verfahrens hin. Die Möglichkeiten bestehen darin, zunächst einen Einblick in die Tätigkeiten der Probanden zu bekommen. Dies ist eine wichtige Grundlage für weitere Erhebungen, die nicht allein durch ein Literaturstudium geschaffen werden kann. Gleichzeitig liefern diese Erhebungen erste Hinweise darauf, welche Umweltbereiche bei den einzelnen Tätigkeiten aus Sicht der Befragten eine Rolle spielen. Und

schließlich werden auch Anhaltspunkte zur Einschätzung der Bedeutsamkeit verschiedener Fähigkeiten in Bezug auf Umweltschutz deutlich.

Das Arbeitstagebuch hat jedoch auch Grenzen. So handelt es sich um ein sehr aufwendiges Verfahren für die Anwender. Die hohe Beanspruchung zeigt sich u. a. anhand des langen Zeitraumes zwischen Herausgabe und Rücklauf der Arbeitstagebücher (siehe Abschnitt 2.2). Außerdem konnten mit Hilfe dieses Verfahrens noch keine konkreten Inhalte gewonnen werden, sondern lediglich die relevanten Umweltbereiche. Der Hinweis z. B., dass „Energie“ eine große Bedeutung hat, ist noch sehr wenig spezifisch. Darüber hinaus besteht das Problem der häufig fehlenden Angabe bzw. der Angabe „weiß nicht“. Insbesondere in diesen Fällen ist eine weitere Konkretisierung notwendig.

Insgesamt ist es folglich erforderlich, neben dem Arbeitstagebuch und dem Kurzfragebogen ein weiteres Verfahren zu entwickeln. Auf Basis der Erkenntnisse aus den Arbeitstagebüchern wurden u. a. deshalb Interviewleitfäden für strukturierte, themenzentrierte Interviews entwickelt. Der Untersuchungsablauf stellt heraus, dass die Interviews neben der Erhebung der subjektiven Inhalte auch zur Konkretisierung der Inhalte aus den Arbeitstagebüchern erforderlich sind.

Literatur

- Jungkind, W. & Nohl, J. (1985). Betriebliche Arbeitsplatzanalyse. Hannover: hrsg. vom Bundesministerium für Forschung und Technologie.
- Karg, P. W. & Staehle, W. H. (1982). Analyse der Arbeitssituation. Verfahren und Instrumente. Freiburg im Breisgau.
- Kastrup, J.; Rebmann, K.; Tenfelde, W. & Weigelt, T. (2003). Umweltkommunikation und Mitarbeiterqualifizierung. Zwischenbilanz eines Forschungsprojekts. Hamburg.

- Keck, A. (1995). Zum Lernpotential kaufmännischer Arbeitssituationen – Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zu Lernprozessen von angehenden Industriekaufleuten auf kaufmännischen Arbeitsplätzen. Göttingen.
- Landau, K. (1982). Tätigkeitsanalyse. In H. Strutz (Hrsg.), Handwörterbuch der Verwaltung und Organisation (HdVO) (S. 463-473). Stuttgart.
- Mertineit, K.-D.; Nickolaus, R. & Schnurpel, U. (2001). Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. Machbarkeitsstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Hannover.
- Nitschke, C. et al. (1995). Berufliche Umweltbildung – wo steckst Du? Ergebnisse einer Untersuchung in 28 Institutionen. Endbericht des Forschungsvorhabens „Berufliche Umweltbildung als Erfolgsfaktor für betrieblichen Umweltschutz“. Bielefeld.
- Noß, M. (2000). Selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz. Wiesbaden.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1987). Handlungstheoretisch orientierte Arbeitsanalyse. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D. Serie iii. Band 1 (S. 43-73). Göttingen.
- Schettgen, P. (1996). Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse- und Bewertungsmethoden aus soziökonomischer Perspektive. Stuttgart.
- Wieland-Eckelmann, R.; Saßmannhausen, A.; Rose, M. & Schwarz, R. (1999). Synthetische Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse (SynBA-GA). In H. Dunckel (Hrsg.), Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren (S. 421-464). Zürich.

Michael Mohe

„Als ganz besonders heikel erweisen sich all jene Aspekte, die mit dem Beratungserfolg zusammenhängen.“

Kaas/Schade (1995), S. 1085

Von Versuchen, den Pudding an die Wand zu nageln – oder: Warum es so schwer ist, Beratungsleistungen zu evaluieren

1 Einleitung

Warum ist es so schwer, Beratungsleistungen zu evaluieren? Der vorliegende Beitrag greift diese Fragen auf und wirft einen Blick auf einige inhaltliche und methodische Probleme der empirischen Beratungsforschung. Dazu wird zunächst kurz auf die Relevanz und einige Problematiken der allgemeinen Erfolgsfaktorenforschung eingegangen. In einem nächsten Schritt werden drei konkrete Vorschläge zur Operationalisierung und Messung des Beratungserfolgs diskutiert, bevor hieran anschließend übergreifende Probleme bei Ermittlung des Beratungserfolgs identifiziert werden. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf mögliche Implikationen für die Beratungsforschung und -praxis.

2 Ein kurzer Blick auf die Erfolgsfaktorenforschung

Für die Betriebswirtschaftslehre ist die Frage nach dem Erfolg von Unternehmen von zentraler Bedeutung. Die Erfolgsfaktorenforschung kann deshalb auf eine lange Tradition zurückblicken. Mittlerweile liegt eine Vielzahl inhaltlich und methodisch variantenreicher Untersuchungen zum Erfolg von Unternehmen vor, die insbesondere innerhalb der Disziplin des Marketings

und des strategischen Managements angefertigt wurden.¹ Wesentliches Ziel dieser Untersuchungen ist es, über die Identifikation von Erfolgsfaktoren verallgemeinerbare Erfolgsgesetze zu formulieren.² Angesichts dessen ist es nicht verwunderlich, dass sich auch Unternehmensberatungen als wichtige Akteure der empirischen Erfolgsfaktorenforschung positionieren.³

Die Erfolgsfaktorenforschung arbeitet mit der zentralen Annahme, „daß trotz der Mehrdimensionalität und Multikausalität des Unternehmenserfolges einige wesentliche Einflußfaktoren über Erfolg und Mißerfolg entscheiden.“⁴ Diese Prämisse weist jedoch gleich mehrere Angriffspunkte auf. Zu den größten Problemen zählen neben der Beanspruchung auf Gesetzesmäßigkeit die Statistikgläubigkeit, der Induktionsschluss und die mangelnde Operationalisierung der Erfolgskriterien.⁵ Weitere Probleme resultieren aus der Heterogenität bisheriger Studien zur Erfolgsfaktorenforschung. Aufgrund unterschiedlicher Untersuchungsansätze und Analysemethoden sowie verschiedener empirischer Basen gelangen sie zu voneinander abweichenden und widersprüchlichen Resultaten. Fritz charakterisiert den Stand der Erfolgsfaktorenforschung deshalb wohl zutreffend, wenn er schreibt: „Die Erfolgsfakto-

¹ Einen Überblick über insgesamt 40 Untersuchungen der empirischen Erfolgsfaktorenforschung gibt Fritz (1990). Siehe für eine aktuelle Bestandsaufnahme Nicolai/Kieser (2002) sowie für die dadurch ausgelöste Diskussion die Beiträge und Repliken unter <http://dialog-erfolgsfaktorenforschung.de>.

² Einen ihrer wohl bekanntesten Kulminationspunkte erreichte die Erfolgsfaktorenforschung in Form des PIMS-Programms. Das Akronym PIMS steht für Profit Impact of Market Strategy. Das PIMS-Programm wurde auf Initiative von General Electric Anfang der 1960er Jahre initiiert, um Bestimmungsgrößen des Gewinns und des Cash Flows zu erforschen. Die Mitglieder des PIMS-Programms liefern unternehmensindividuelle Informationen, die in die PIMS-Datenbank eingespeist, aggregiert und wiederum für den Zugriff der Mitgliedsunternehmen bereitgestellt werden. PIMS ist in der Folgezeit jedoch mehr und mehr in den Fokus der Kritik geraten. Vgl. für eine kritische Würdigung des PIMS-Programms neben Nicolai (2000), S. 22f. auch Bea/Haas (1997), S. 106ff. und insbesondere S. 110ff.; Fritz (1990), S. 102ff. Trotz der Vielzahl der Veröffentlichungen und ihrer starken Rezeption stellten Diller/Lücking (1993), S. 1238 in ihrer Umfrage fest, dass PIMS nur zu gut 40 Prozent den Managern überhaupt bekannt ist.

³ Prominente Beispiele hierfür sind etwa das Konzept der Erfahrungskurve und das Marktanteils-/Marktwachstumsportfolio der Boston Consulting Group.

⁴ Hoffmann (1986), S. 832f. zitiert nach Fritz (1990), S. 92.

⁵ Vgl. ausführlich zu den einzelnen Punkten Nicolai (2000), S. 22ff. Ironisch merkt Kieser (1998), S. 203 dazu an, dass diese Probleme die Wissenschaftler keineswegs demotivieren würden, „sondern sie stets zu neuen Versuchen an[s]pornen, das ‘ultimative Erfolgsfaktorenmodell’ – eine Art ‘Stein des Weisen’ – doch noch zu entdecken und empirisch zu untermauern.“ Siehe weiterführend auch Diller/Lücking (1993), S. 1232f., die verhaltenswissenschaftliche Erklärungen für die Popularität der Erfolgsfaktorenforschung in der Praxis anbieten.

renforschung stellt sich zur Zeit als eine bunte Mischung von oberflächlicher Geschichtenerzählerei, Folklore, Rezeptverkauf, Jagen und Sammeln sowie einigen wenigen Bemühungen um ernstzunehmende eigenständige Forschung dar.⁶

Die klassische Referenz der Erfolgsfaktorenforschung ist die Untersuchung von Peters/Waterman. Die Autoren – die in ihrer Untersuchung interessanterweise darauf hinweisen, angesichts ihrer „zusammen über 24 Jahre als Unternehmensberater (sic!) über Leistungsmängel im Bilde zu sein“⁷ – identifizieren acht Faktoren, auf die sie den Erfolg besonders erfolgreicher US-amerikanischer Unternehmen zurückführen. Allerdings erwies sich das Ergebnis ihrer Studie als nur wenig verlässlich: Einige der als „excellent“ beurteilten Companies verzeichneten schon kurze Zeit nach der Veröffentlichung der Peters/Waterman-Studie schwere Erfolgseinbußen und mussten Geschäftspraktiken, die sie als „excellent“ auszeichneten, wieder aufgeben.⁸

3 Vorschläge zur Operationalisierung und Messbarkeit des Beratungserfolgs – und ihre Grenzen

Die Probleme der allgemeinen Erfolgsfaktorenforschung treffen auch Untersuchungen, die sich der Ermittlung vermeintlicher Erfolgstreiber der Beratung widmen.⁹ Auch hier kommen diverse statistische Verfahren zum Einsatz,¹⁰ die unterschiedliche Ergebnisse nach sich ziehen. Besonders bedenklich stimmt jedoch, wenn Zusammenhänge, die statistisch nicht nachgewiesen werden konnten, ex-post schlicht plausibilisiert werden. Ein solches Vorgehen findet sich bei Kohr. Der Autor kann den Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Beratung und der Beraterauswahl zwar nicht statistisch

⁶ Fritz (1990), S. 103.

⁷ Peters/Waterman (1984), S. 35.

⁸ Vgl. o.V. (1984, Excellent), S. 46ff.

⁹ Siehe für eine Bestandsaufnahme zur empirischen Beratungsforschung Mohe (2004).

¹⁰ Längst jedoch scheint die einfache Regressionsanalyse, die die Anfangszeit der Erfolgsfaktorenforschung dominiert hat und die Theorie weitestgehend ersetzte – Camerer/Fahey (1988) sprechen ironisch von einem „regression paradigma“ –, ausgedient zu haben. Ein Beispiel par excellence hierfür liefert Köppen (1999), S. 80, der zunächst das Fehlen „eines mehrstufigen Modells mittels pfadanalytischer Auswertungsmethoden“ beklagt und sich anschließend bei der Überprüfung seiner Hypothesen als Anhänger der Statistiklehre zu erkennen gibt. Tatsächlich „zwängt“ der Autor seine gewonnenen Daten in x²-Tests, t-Tests, Cronbachs Alphas, Item-to-Total-Correlations, Faktorenanalysen, zweifaktorielle Varianzanalysen und multiple Regressionsanalysen. Vgl. Köppen (1999), S. 117. Sehr bemüht in dieser Richtung ist auch Effenberger (1998), insbesondere S. 141ff.

belegen, rechtfertigt ihn aber schließlich durch common sense-Annahmen: „Eine kausale Verbindung besteht ohne Zweifel zwischen der Beschaffung von Beratungsleistungen und dem anschließenden Erfolg des Projektes sowie der damit verbundenen Kundenzufriedenheit. Abschließend muß jedoch zu der gestellten Forschungsfrage festgehalten werden, daß kaum ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und den gerade untersuchten Faktoren der Beraterauswahl nachgewiesen werden konnte.“¹¹ Die Eignung seines statistisch geleiteten Vorgehens wird von Kohr jedoch nicht zur Disposition gestellt.

Ein anderes Beispiel liefern Effenberger beziehungsweise Fritz/Effenberger, die willkürlich zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Projekten unterscheiden und Variablen für die Erklärung der unterschiedlichen Projekterfolge bestimmen.¹² Mit süffisantem Unterton merkt Kieser hierzu an: „Man kann es sich aber auch einfach machen und Unternehmen fragen, ob sich ihrer Meinung nach Gewinn, ROI und Marktanteile durch eine Strategieberatung verbessert haben und im Zustimmungsfall dies als empirischen Nachweis der Erfolgsträchtigkeit der Beratung werten, wie das beispielsweise Fritz/Effenberger (1998) tun.“¹³ Die Studie liefert zugleich ein gutes Beispiel dafür, wie es gelingen kann, mit der Fokussierung auf statistische Abhängigkeiten inhaltliche Zusammenhänge aus dem Blick zu verlieren. Statistische Kausalmodelle führen deshalb keineswegs immer zu Entbergung von Gesetzhypothesen für „erfolgreiche Beratung“, sondern in vielen Fällen zu kausaler Ambiguität und mehrdeutigen Resultaten.

¹¹ Kohr (2000), S. 239.

¹² Vgl. Fritz/Effenberger (1998); Effenberger (1998).

¹³ Kieser (1998), S. 203 Fn. 34. Ähnlich macht Nicolai (2000), S. 267 Einwände dafür geltend, den Erfolg einer Strategieberatung an den ökonomischen Erfolg des Klientenunternehmens zu koppeln.

Ähnlich dem Konstrukt der Zufriedenheit ist die Operationalisierung von Beratungserfolg mit vielen Fragezeichen behaftet.¹⁴

- Genügt ein globales Urteil über den Erfolg von Beratung¹⁵ oder bedarf es hierzu einer ausdifferenzierten Fragenbatterie¹⁶?
- Woran orientiert sich der Beratungserfolg, (wie und woran) lässt er sich (überhaupt) messen? An der Dauer oder den Kosten der Beratung, an der Umsetzung der Beratungsempfehlung, an der Qualität der Beratungsberichte,¹⁷ an der Qualität der Beraterleistung, an der Mitwirkung des Klienten und seiner Konsultationsreife oder an der Qualität der Kooperationsbeziehung zwischen Berater und Klient?
- In welchen Sphären (z. B. intern und/oder extern, hard und/oder soft facts¹⁸) sind überhaupt die Kriterien zu verorten, die Rückschlüsse auf den Erfolg von Beratung liefern?
- Wie viele Variablen sind hierfür zu ermitteln, in welches Abhängigkeitsverhältnis sind sie zueinander zu setzen und wie sollen sie anschließend aggregiert werden?

Die empirische Beratungserfolgsvorschlag verharret nach wie vor auf einem relativ niedrigen Niveau und verfügt kaum über ausgearbeitete Evaluationskriterien.¹⁹ Es ist insgesamt noch nicht gelungen, sich von fragwürdigen schematischen Vorstellungen zu emanzipieren. Hinzu kommt der starke Glaube an die (Be-)Rechenbarkeit des Beratungserfolgs. Dies zeigt exemplarisch der nachfolgende Vorschlag von Grob für eine stufenweise Berechnung des Beratungserfolgs (vgl. Abb. 1).

¹⁴ Vgl. Steyrer (1991), S. 21; Kieser (1998), S. 203; Ernst/Kieser (1999), S. 16ff.; Ernst/Kieser (2000), S. 7; Ernst/Kieser (2002), S. 68f.; Kieser (2002), S. 33ff; Kieser (2002a), S. 214.

¹⁵ Wie etwa bei Hoffmann/Hlawacek (1991), S. 429.

¹⁶ Siehe als Beispiel hierfür Seigner (1997), 227, der zunächst 176 (!) Kriterien erfasst und diese später auf 73 (!) Kriterien „reduziert“.

¹⁷ Siehe zu diesem Vorgehen Hirsch (1986).

¹⁸ Siehe zur Bedeutung von soft facts in der Beratung Luig/Karczmarzyk (2002).

¹⁹ Vgl. auch Sperling/Ittermann (1998), S. 73.

Monetärer Wert mit Reorganisation
- Monetärer Wert ohne Reorganisation
<hr/>
= Bruttogewinn der Reorganisation
- Reorganisationsaufwand
<hr/>
= Nettogewinn der Reorganisation (= Bruttogewinn der Beratung)
- Beratungsaufwand
<hr/>
= Nettogewinn der Beratung (= Beratungserfolg)
<hr/> <hr/>

Abbildung 1: Stufenweise Berechnung des Beratungserfolges²⁰

Grob stützt seinen Vorschlag auf die Annahme, dass sich der Zeitpunkt vor und nach der Reorganisation klar feststellen und deren Wert sich eindeutig quantifizieren lässt. Die folgenden Fragen zeigen, dass solche Prämissen nicht nur in wissenschaftlicher, sondern auch in praktischer Hinsicht schnell ins Wanken geraten:

- Wann und wie erfolgt die Quantifizierung und Bewertung der Reorganisation?
- Wann führen die vorgenommenen Reorganisationsmaßnahmen – wenn überhaupt – zu einer positiven Veränderung?
- Erfolgt die Messung tatsächlich zum Zeitpunkt der höchsten Reorganisationseffizienz? (Wie) lässt sich ein solcher Zeitpunkt überhaupt bestimmen?²¹

Wohl am weitesten verbreitet ist ein bereits 1978 von Klein entwickeltes Schema, das in der Abbildung 2 dargestellt ist.

²⁰ Grob (1992), S. 81.

²¹ Kieser (1996), S. 32 meint hierzu: „Es gibt keinen eindeutigen Zustand vor und auch keinen nach der Reorganisation, da sich die Reorganisation über einen längeren Zeitraum erstreckt, in dem sich vieles, nicht nur die Organisation ändert: die Produkte, die Technik, die Konjunktur usw.“

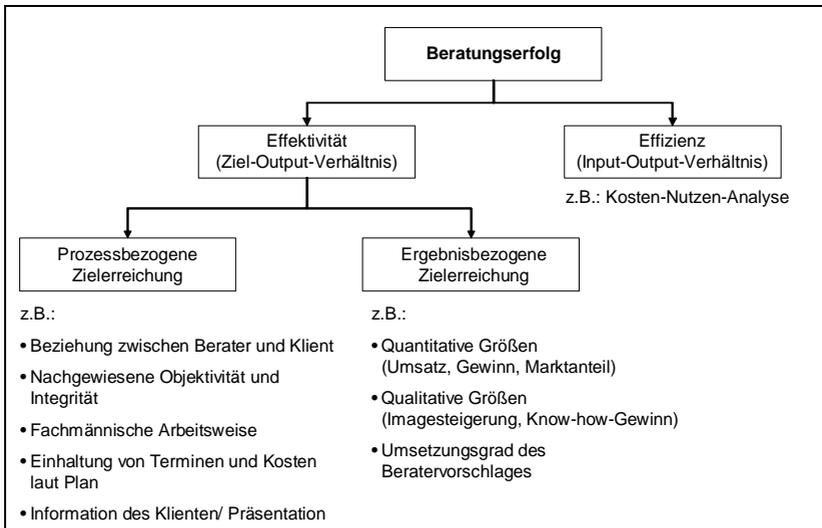


Abbildung 2: Dimensionen des Beraterfolges²²

Das mit Abbildung 2 dargestellte Schema hilft, evaluationsrelevante Bereiche zu identifizieren. Allerdings wirft es für seinen Anwender mehr Fragen auf, als es ihm Nutzen verspricht. So bleiben folgende Fragen unbeantwortet:

- Wie sollen quantitative und qualitative Größen priorisiert werden?
- Lässt sich überhaupt ein Zusammenhang zwischen Beratung und quantitativen/qualitativen Größen herstellen?
- Wie sollen Kosten-Nutzen-Analysen erfolgen, wenn sich der Nutzen einer Beratung nicht in monetären Größen ausdrücken lässt?
- Wie sollen die Objektivität, die Integrität und die fachmännische Arbeitsweise des Beraters „gemessen“ werden?

Großzügig wird mit dem Hinweis auf den theoretischen Modellcharakter über solche Probleme hinweggesehen. Ebenfalls unberücksichtigt bleiben die Unterschiedlichkeit der Untersuchungsdimensionen und ihrer Operationalisierungen. Erschwerend kommt hinzu, dass selbst für den unwahrscheinlichen Fall identischer Untersuchungsobjekte nicht ausgeschlossen werden

²² Vgl. Klein (1978), S. 108; Hafner/Reineke (1992), S. 70f.

kann, dass die jeweilig untersuchten Dimensionen unterschiedlich operationalisiert werden.²³

In jüngerer Zeit wird vereinzelt versucht, das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) für die Evaluation von Beratung zu nutzen.²⁴ Einen diesbezüglichen Vorschlag unterbreitet Wilkes.²⁵ In seinem programmatischen Beitrag „Beratungs-Erfolge sind messbar“ reklamiert er, dass „[v]iele Erfolgsmessungen von Beratungs-Leistungen heute subjektiv und ‘mit dem Herzen’ vorgenommen [werden]. Man könnte sagen, dass Unternehmen eine Art ‘Consulting Corecard’ (die ‘Messung des Herzens’) anlegen, um von dort zu beurteilen, ob man mit dem Projektergebnis zufrieden ist“.²⁶ Unter Rekurs auf Kaplan/Norton plädiert er stattdessen für den Einsatz einer „Consulting Scorecard“, für die er die folgenden vier Messebenen vorschlägt.²⁷

- Reaktions- und Zufriedenheitsmessungen
- Wissens- und Kenntnis-Messungen
- Implementierungsleistung-Messung
- Geschäftsauswirkungs-Messung

Der Beitrag von Wilkes provoziert geradezu kritische Einwände. Drei wesentliche davon sind:

Der „Alt- und Ehrenpräsident des BDU“²⁸ konstatiert, dass „[e]ine Effizienzsteigerung durch Erfolgs-Messungen von nur fünf Prozent [...] rein rechnerisch einen in den Betrieben realisierten Zusatz-Gewinn von bereits beachtlichen 55 Mio. Euro [bedeutet].“²⁹ Implizit wird damit eine Korrelation zwischen Beratereffizienz und Erfolgsmessungen unterstellt. Ob die Beratung

²³ Vgl. Steyrer (1991), S. 21.

²⁴ Das Konzept der BSC wurde von Kaplan/Norton (1997) entwickelt. Ausgangspunkt war ein Forschungsprojekt mit dem Titel „Measuring the Performance of the Organization of the Future“, dem die Idee zugrunde lag, mehrere Aspekte der Unternehmenssteuerung gleichzeitig zu berücksichtigen. Die BSC ist ein Instrument, das eine Transformation der Vision und Strategie eines Unternehmens in ein geschlossenes Bündel quantitativer und qualitativer Zielsetzungen und Kennzahlen ermöglicht. Über Ursache-Wirkungs-Ketten werden finanzielle Steuerungsgrößen mit weiteren Leistungsperspektiven verknüpft. In ihrer klassischen Form betrachtet die BSC vier Perspektiven: Interne Geschäftsprozesse, Kunden, Finanzen sowie Lernen und Entwicklung.

²⁵ Wilkes (2001). Siehe auch Phillips (2000).

²⁶ Wilkes (2001), S. 349.

²⁷ Vgl. Wilkes (2001), S. 349f.

²⁸ So die Autorennotiz zu dem Beitrag.

²⁹ Wilkes (2001), S. 348. Die Bezugsgröße seiner Berechnung bleibt jedoch im Dunklen.

aber tatsächlich effizienter wird, wenn man sie einer abschließenden Erfolgsmessung unterzieht, ist zumindest fragwürdig – zumal daraus die Gefahr resultieren kann, dass in der Beratung nur kurzfristige und unmittelbar messbare Ergebnisse produziert werden.

Zwar rekurriert Wilkes explizit auf das Konzept der BSC von Kaplan/Norton, entdeckt hier aber fälschlicherweise nur drei (sic!) Perspektiven (Kunden, Unternehmen, Innovation). Seine eigenen anschließend präsentierten vier (sic!) Messebenen stellen jedoch keinen weiteren Bezug zum Konzept der BSC her. Zu deutlich scheint durch, dass Wilkes' Rekurs auf Norton/Kaplan der Legitimierung eigener „Ideen“ dienen soll. Eine solche Absicht lässt sich auch aus der folgenden Aussage herauslesen: „Das IFAM Institut [bei dem Wilkes Mitinhaber ist, MM] ist sicher, dass man jede Leistung einer Unternehmensberatung nicht nur an Taten, sondern auch an Daten messen kann.“³⁰

Schließlich bleibt der Beitrag für die praktische Umsetzung inhaltsleer. Weder das Problem der Identifizierung der Ursachen-Wirkungsketten wird thematisiert, noch werden konkrete Indikatoren für die Messung angeboten.³¹

³⁰ Wilkes (2001), S. 349 (Hervorhebungen weggelassen).

³¹ Eine Aufgabe der Forschung könnte es deshalb sein, zu prüfen, inwieweit sich das Konzept der BSC für einen Transfer auf den Beratungskontext anbietet. Anknüpfungspunkte hierfür finden sich in der Frage, wie Beratungsfirmen die Performance ihrer Consultants messen. Bislang hält sich die Beratungsliteratur in dieser Frage allerdings noch sehr bedeckt. Erste Hinweise finden sich allerdings bei Gillmann (2002). Nach seiner Feststellung wird das Thema Performance Measurement derzeit von Beratungsfirmen aktiv angegangen, und hierfür vor allem auf die BSC als Instrument für die Messung der Performance der Consultants zurückgegriffen. Vgl. Gillmann (2002), S. 186f.

4 **Übergreifende Probleme bei der Ermittlung des Beratererfolgs**

Das Problem der Operationalisierung des Beratererfolgs scheint nicht nur der Wissenschaft, sondern auch der Praxis gut bekannt zu sein. Der Beratererfolg wird von Vertretern der Praxis insgesamt als nicht messbar eingeschätzt.³² Dies erklärt vielleicht, dass „die der Realisierung folgende Evaluationsphase, d.h. die nachträgliche Bewertung der Empfehlungen der Berater und ihrer methodischen Vorgehensweisen in den meisten Fällen unterbleibt.“³³ Die vorhandenen Probleme auf der Operationalisierungs- und Messebene dokumentieren sich nicht zuletzt darin, dass eine erfolgsorientierte Vergütung nach wie vor strikt abgelehnt wird.³⁴ Begründet wird dies damit, dass Erfolgshonorare die Generierung kurzfristiger Erfolge begünstigen und zulasten einer langfristigen Erfolgssicherung gehen würden. Andererseits kann dies auch als Zugeständnis dafür gewertet werden, dass sich der Erfolg von Beratung eben nicht (ohne weiteres) feststellen lässt.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich manche Beratungsansätze einer Evaluation schon a priori entziehen. Ein Beispiel hierfür ist der Ansatz der systemischen Beratung, der sich durch sein Konzept des Beobachtens und Irritierens unangreifbar macht und sich damit „erfolgreich“ gegen Erfolgs- und Misserfolgsbeurteilungen immunisiert,³⁵ denn: Wie soll der Wert einer Beobachtung bewertet werden? Oder: Wie soll das Ausmaß einer Irritation – falls sie vom Klienten überhaupt als solche wahrgenommen wird – gemessen werden?

Weitere Probleme lassen sich identifizieren, wenn man Beratung als Dienstleistung charakterisiert. In der sich der Erfolgsmessung von Dienstleistungen widmenden Dienstleistungstheorie wird die Möglichkeit zur Evaluation von

³² Vgl. Hafner/Reineke (1992), S. 69.

³³ Niedereichholz (1994), S. 140 zitiert nach Sperling/Ittermann (1998), S. 73.

³⁴ Vgl. Larew/Deprosse (1997).

³⁵ Vgl. auch Kühl (2001), S. 226.

Unternehmensberatung generell als problematisch, in einigen Fällen gar als unmöglich eingeschätzt.³⁶ Dies erklärt sich unter anderem durch die besonderen Merkmale einer Dienstleistung, wie der Immaterialität, der Nicht-Lagerfähigkeit, der Integration des externen Faktors und der Simultaneität von Produktion und Absatz („uno-acto-Prinzip“).³⁷ Insbesondere das „uno-acto-Prinzip“, das für Dienstleistungen typische Zusammenfallen von Leistungserstellung und -abgabe, erschwert eine Erfolgsbeurteilung. Dieses Prinzip gilt auch für die Beratung. Eine Evaluation ist schon deshalb problematisch, weil der Beratungsprozess aus einzelnen Teilleistungen besteht, die genau genommen zeitnah und permanent evaluiert werden müssten.³⁸ Selbst wenn eine solche prozessimmanente Evaluation stattfände, blieben noch immer die Fragen nach der Aggregation der (wie auch immer) bewerteten Teilleistungen und der Möglichkeit einer Gesamtbewertung offen.

Zudem kann davon ausgegangen werden, dass mehr erfolgreiche als erfolglose Beratungsprojekte empirisch erfasst werden.³⁹ Auf diesen Aspekt macht auch Selchert aufmerksam. Hiernach haben „die Dienstleistungsempfänger kein Interesse, den professionellen Dienstleister für das Nicht-Erreichen eines Zieles verantwortlich zu machen, weil sie aufgrund der Fremdfaktoreigenschaft und der Interaktivität immer an der Zielerreichung beteiligt bleiben, der Dienstleister zu seiner Exkulpation die Versäumnisse der Empfänger aufdecken kann.“⁴⁰ Eine empirisch-qualitative Untersuchung von Ernst kann diese Einschätzung bestätigen. Die Autorin stellt in ihren Interviews fest, dass eine Evaluation von Beratung oftmals unerwünscht ist.⁴¹

Zurückführen lässt sich dies unter anderem auf die Existenz latenter Beratungsfunktionen, die zum Beispiel zur Legitimierung bereits getroffener Entscheidungen des Managements dienen. Da solche Funktionen von den

³⁶ Vgl. Haller (1995), S. 60.

³⁷ Vgl. etwa Haller (1995), S. 50ff.; Selchert (1997), S. 35ff.

³⁸ Vgl. auch Nicolai (2000), S. 246.

³⁹ Vgl. Mohe (2003), S. 118.

⁴⁰ Selchert (1997), S. 243, der dies am Beispiel des Beinahe-Konkurs der Metallgesellschaft verdeutlicht.

⁴¹ Vgl. Ernst (2002), S. 222f.

Akteuren beider Seiten nur ungern offen gelegt werden, sind sie durch quantitative Erhebungsmethoden nur schwer in den Blick zu bekommen. Geht man davon aus, dass Beratung solche latente Funktionen bedient, ergeben sich Konsequenzen für den Gegenstand der Evaluation. Mit Ernst/Kieser lässt sich dann fragen: „Is effectiveness the appropriate concept to address the performance of consultants if latent functions are an essential part of consulting?“⁴² Wenn die Beratungseffektivität als Evaluationsgegenstand ausscheidet, stellt sich die Frage nach Ersatzkriterien. Hier zeigt sich, dass oftmals gar nicht das Beratungsergebnis als solches, sondern die Qualität der Berater-Klient-Beziehung entlang des Beratungsprozesses evaluiert wird.⁴³ So stellt McGivern in seiner Untersuchung fest: „One somewhat surprising feature of the accounts from both consultants and clients was the lack of emphasis on outcomes [...]. Success in the sense was, for the client, a result of the relationship being characterized by certain qualities [...] rather than his technical expertise or problem-solving skills.“⁴⁴ Folgt man dieser Einschätzung, können Evaluationsmethoden, die auf das reine Beratungsergebnis fokussieren, zwar den Anschein einer rationalen, objektiven Messung suggerieren – eine Ergebnisevaluation im eigentlichen Sinne kann hiermit jedoch nicht realisiert werden. Angesichts dessen lässt sich mit Ernst für einen anderen wissenschaftlichen Umgang mit der Problematik der Beratungsevaluation plädieren: „Statt der Entwicklung und Verfeinerung von Bewertungsinstrumenten muss nach den Faktoren, die die Entstehung der Urteile beeinflussen, gefragt werden.“⁴⁵

Neben den obigen Problemen können ferner methodische Gründe angeführt werden, welche die empirische Erforschung von Beratungserfolgen erschweren.⁴⁶

- Eine breit gestreute Evaluierung ist nur äußerst aufwendig zu bewerkstelligen (z. B. durch den Einbezug qualitativer Komponenten, die möglichst große Anzahl vergleichbarer Projekte in einem Sample);

⁴² Ernst/Kieser (2000), S. 7.

⁴³ Vgl. auch Nicolai (2000), S. 246.

⁴⁴ McGivern (1983), S. 318f. (Hervorhebung weggelassen).

⁴⁵ Ernst (2002), S. 92.

⁴⁶ Vgl. auch Steyrer (1991), S. 21.

- Berater und Klienten sind häufig einstellungsavers gegenüber Evaluationsstudien (z. B. Befürchtungen um Transparenz von Beratungsmisserfolgen und mangelnde Diskretion);
- die Qualität der angewendeten Methoden weist einen niedrigen Standard auf;
- schriftlich-postalische Interviews ergeben nur niedrige, nicht-repräsentative Rücklaufquoten;
- Auswertungsverfahren sind zumeist deskriptiv, eine Überprüfung a priori formulierter Hypothesen im Sinne eines theoretisch-empirischen Zirkels findet kaum statt.

Auch Meta-Analysen können diese Probleme nicht wegdefinieren; im Gegenteil: neue Probleme kommen bei solchen Analysen noch hinzu. So geraten quantitative Meta-Analysen, welche die durchschnittliche Erfolgsquote mittels eines Querschnitts über verschiedene Einzeluntersuchungen ermitteln wollen, schnell in die bekannten Kritikpunkte der Meta-Analyse.⁴⁷ Am Beispiel von Heuermann/Herrmann lässt sich dies verdeutlichen. Die Autoren tragen die Ergebnisse einiger ausgewählter empirischer Studien zusammen („publication bias and file drawer problem“) und integrieren Studien höchst unterschiedlicher Qualitäten („garbage in – garbage out“). Zwar wird noch obligatorischen auf die Verschiedenartigkeit der ausgewählten Untersuchungen hingewiesen („apples and oranges“), die Verführung zur Bildung eines „geschätzten Mittelwertes“ ist offensichtlich jedoch zu groß (vgl. Tab. 1).

⁴⁷ Vgl. Mohe (2004).

Tabelle 1: Erfolgsquoten der Unternehmensberatung⁴⁸

Untersuchung	erfolgreich	eher erfolgreich, gut	eher nicht erfolgreich	nicht erfolgreich	Beratungsprodukt	Anzahl der Teilnehmer, Stichprobe
Fritz/Effenberger, 1998, Bewertung durch Kunden	69 %		31 %		Strategieberatung	N = 74 von den 450 größten Unternehmen Deutschlands
Hirn/Student, 2001, Bewertung durch Kunden	40-50 %	ca. 20-40 %	ca. 20-40 %	0-10 %	nur Empfehlung/Gutachten	N = ca. 100, davon 3 ganz Große
Höck/Keuper, 2001, Bewertung durch Kunden	9 %	69 %	5 %	1 %	Strategie, Organisation, IT	N = 71 aus den 1000 größten in Deutschland
Hoffmann/Hlawacek, 1991, Bewertung durch Berater + Kunden	32,2 %	30,7 %	25,8 %	11,3 %	nur Empfehlung	N = 61, Mittelstand
Wall/Seifert, 2001, Bewertung durch Kunden	25 %	60 %	15 %		ERP-Projekte	N = 38
Geschätzter Mittelwert	30 %	40 %	20 %	10 %		

Die Inkommensurabilität empirischer Ergebnisse kann auf mehrere Ursachen zurückgeführt werden. Die empirischen Studien differieren beispielsweise hinsichtlich ihres methodischen Anspruchs.⁴⁹ Eine Diskussion über die Eignung und Gültigkeit der jeweils verwendeten statistischen Methoden könnte

⁴⁸ Heuermann/Hermann (2003), S. 264.

⁴⁹ In einigen Studien wird gar nicht das Attribut der Wissenschaftlichkeit in Anspruch genommen. So heißt es beispielsweise bei Hirn/Student (2001, S. 51), dass die von ihnen durchgeführte Studie „kaum den strengen wissenschaftlichen Kriterien empirischer Sozialforscher“ genügen. Ähnlich äußert sich Bischoff (1992, S. 297) zu seiner Untersuchung: „Die Befragung ließ bezüglich der wissenschaftlichen Tiefe zu wünschen übrig.“

hier nähere Begründungen für die unterschiedlichen Ergebnisse liefern. Ferner lässt sich die Divergenz mit der Heterogenität des Untersuchungsobjektes „Unternehmensberatung“ erklären. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass die Erfolgseinschätzungen mit dem Kliententypus,⁵⁰ mit dem Ansatz des Beratungsanbieters⁵¹ und der Art des Beratungsprojektes⁵² variieren.

5 Schluss

Das Verdienst der empirischen Forschungen ist es zweifelsohne, den Blick auf die immer dringender werdende Frage nach dem Erfolg von Beratung zu lenken. Bislang lässt sich diese Frage allerdings mit den „eher schlichten (sic!) Aussagen der bisherigen Untersuchungen“⁵³ nicht beantworten. Die Problematik des Effizienznachweises von Beratung stellt sich nach wie vor.⁵⁴

Wirft man zudem einen zusammenfassenden Blick auf die oben diskutierten Evaluationsmodelle, scheint das Pendel stark in Richtung quantitativer Erfolgsmessungen auszuschlagen. Bei allem Verständnis für den Wunsch nach messbaren Resultaten muss jedoch vor übertriebener „Zahlenakrobatik“ gewarnt werden. Sowohl in der Beratungspraxis als auch in der Beratungsforschung existieren bislang keine verlässlichen Evaluationskriterien. Nach wie vor ist nicht entscheidbar, welche Faktoren überhaupt die Effektivität einer Unternehmensberatung beeinflussen (Kieser, 2002, S. 35ff.). Insofern kann es für die Evaluation von Beratung immer nur „Ersatzorientierungen“ geben.

Insgesamt also bleibt für die empirische Beratungsforschung noch viel zu tun. Zahlreiche Fragen sind noch weitgehend unbearbeitet. Einige davon sind:⁵⁵

- Wer sind die Akteure, die die Evaluation vornehmen?
- Wie soll der Prozess der Evaluation gestaltet werden?
- Mit welchen Methoden (quantitativ/qualitativ) soll evaluiert werden?
- Wer evaluiert die Evaluation (und Evaluierer)?

⁵⁰ Vgl. Carqueville (1991), S. 268ff.; Schein (2000), S. 92.

⁵¹ Vgl. Walger (1995).

⁵² Vgl. Maister (1993), S. 21f.

⁵³ Effenberger (1998), S. 70.

⁵⁴ Siehe schon Kienbaum/Meißner (1979).

⁵⁵ Vgl. Mohe (2005).

Für zukünftige Forschungen wäre ferner zu prüfen, ob eine Methodenausweitung in Richtung qualitativer Forschungsstrategien (z. B. in Form von teilnehmender Beobachtung oder qualitativen Tiefeninterviews) nicht besser geeignet wäre als diverse statistische Korrelationsanalysen.⁵⁶ Ebenso muss jedoch auch vor „erfahrungsbasierten“ Einschätzungen gewarnt werden. Pauschale Aussagen wie „Nahezu 50% des Beratungserfolges beruhen auf psychologischen Faktoren“⁵⁷ sind nicht weniger problematisch; allerdings können sie dazu beitragen, den auf die „hard facts“ verstellten Blick der quantitativen Beratungsforschung zu korrigieren.

Eine ernstzunehmende Alternative hierfür ist die Idee der reflexiven Evaluation als „eine der notwendigen Bedingung jeder dauerhaften Anwendung von Evaluierungsverfahren. Man muss analysieren, welchen Nutzen und welche Nebenfolgen sie haben, und sie dann entweder ändern oder abschaffen. Das Prinzip der Reflexivität, welches Verfahren der Evaluierung in einer Praxis realisieren, muss auch für diese Verfahren selbst gelten.“⁵⁸

Eine so verstandene reflexive Evaluation bietet dann auch der Klientenseite wertvolle Denk- und Handlungsoptionen. Diese könnte dann auf das Ziel hin ausgerichtet sein, dass Klienten gleichermaßen durch *und* über die Beratung lernen.⁵⁹ Damit rücken Fragen in den Vordergrund, die nicht nur auf die Evaluation der Beraterseite abzielen, sondern auch die Klientenseite einbeziehen wie zum Beispiel: Wie können Lernprozesse im Beratungsprozess organisiert werden? Welche Lernchancen bietet die Beratung dem Klienten (und umgekehrt)? Was und wie soll überhaupt gelernt werden (z. B. Fachliches, Methodisches)? Was verhindert Lernprozesse? Wie gelangen Lernergebnisse aus der Projektarbeit in die gesamte Klientenorganisation? Was lernt der Klient (bzw. der Berater) über sich als Akteur in der Beratung? Die zunehmenden Veröffentlichungen gescheiterter Beratungsprojekte mögen ein Indiz dafür sein, dass solche Fragen bislang zu kurz kamen.

⁵⁶ Siehe zur Diskussion quantitativer und qualitativer Forschung auch Kutschker et al. (1997).

⁵⁷ Ibielski/Küster (1977), S. 1.

⁵⁸ Moldaschl/Schwarz (2005).

⁵⁹ Vgl. Mohe (2003), S. 320, Mohe (2005a).

Literatur

- Bea, F. X./Haas, J. (1997): Strategisches Management. 2., neu bearb. Aufl., Stuttgart.
- Bischoff, J. (1992): Erfahrungen ostdeutscher Unternehmen mit Unternehmensberatern. In: Wagner, H./Reineke, R.-D. (Hg.): Beratung von Organisationen: Philosophien – Konzepte – Entwicklungen. Wiesbaden, S. 291-312.
- Camerer, C./Fahey, L. (1988): The Regression Paradigm: A Critical Appraisal and Suggested Directions. In: Grant, J. H. (Hg.): Strategic Management Frontiers, Greenwich/London, S. 443-459.
- Carqueville, P. (1991): Rollentheoretische Analyse der Berater/Klienten-Beziehung. In: Hofmann, M. (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, S. 247-280.
- Diller, H./Lücking, J. (1993): Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg., H. 12, S. 1229-1249.
- Effenberger, J. (1998): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Kundensicht. Braunschweig.
- Ernst, B. (2002): Die Evaluation von Beratungsleistungen – Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung. Diss., Universität Mannheim
- Ernst, B./Kieser, A. (1999): In Search of Explanations for the Consulting Explosion. Arbeitspapier der Universität Mannheim.
- Ernst, B./Kieser, A. (2000): How Consultants Outcompete Management Scientists on the Market of Management Knowledge. Paper prepared for Presentation at the Workshop of the Kommission für Organisation. Zürich.
- Ernst, B./Kieser, A. (2002): Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären. In: Schmidt, R./Gergs, H.-J./Pohlmann, M. (2002, Hg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München, Mering, S. 56-85.

- Fritz, W. (1990): Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? – Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, H. 2, 1990, S. 91-110
- Fritz, W./Effenberger, J. (1998): Strategische Unternehmensberatung – Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung. In: Die Betriebswirtschaft, 58 Jg., H. 1, S. 103-118.
- Gillmann, J.-P. (2002): Performance Measurement in Professional Service Firms: Gestaltungsmodell am Beispiel von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. Wiesbaden.
- Grob, H. L. (1992): Ein produktivitätsorientierter Ansatz zur Evaluierung von Beratungserfolgen. In: Wagner, H./Reineke, R.-D. (Hg.): Beratung von Organisationen: Philosophien – Konzepte – Entwicklungen. Wiesbaden, S. 79-99.
- Hafner, K./Reineke, R.-D. (1992): Beratung und Führung von Organisationen. In: Wagner, H./Reineke, R.-D. (Hg.): Beratung von Organisationen: Philosophien – Konzepte – Entwicklungen. Wiesbaden, S. 29-77.
- Haller, S. (1995): Beurteilung von Dienstleistungsqualität: dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich. Wiesbaden.
- Heuermann, R./Herrmann, F. (2003): Unternehmensberatung: Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite. Fakten und Meinungen für Kunden, Berater und Beobachter der Branche. München.
- Hirn, W./Student, D. (2001): Gewinner ohne Glanz. In: Manager Magazin, H. 7, S. 49-61.
- Hirsch, I. (1986). Betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen: eine vergleichende Analyse verschiedener Beratungskonzeptionen. Diss., Bamberg.
- Hoffmann, W./Hlawacek, St. (1991): Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen. In: Hofmann, M. (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, S. 403-436.
- Ibielski, D./Küster, N. (1977): Aspekte zur Beurteilung des Beratungserfolgs. In: Ibielski, D./Küster, N. (Hg.): Handbuch der Unternehmensberatung. Grundwerk: 1976, 4. Lieferung, VIII/77, Kennziffer 1500, S. 1-2.

- Kaas, K. P./Schade, Chr. (1995): Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg., H. 10, S. 1067-1089.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.
- Kienbaum, G./Meissner, D. (1979): Zur Problematik des Effizienznachweises von Beratung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 31. Jg., H. 31, S. 109-116.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., H. 1, S. 21-39.
- Kieser, A. (1998): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn. In: Glaser, H./Schröder, E. F./v. Werder, A. (Hg.): Organisation im Wandel der Märkte. Festschrift für Erich Frese. Wiesbaden 1998, S. 191-225.
- Kieser, A. (2002): Wissenschaft und Beratung. Heidelberg 2002.
- Kieser, A. (2002a): On Communication Barriers between Management Science, Consultancies and Business Organizations. In: Clark, T./Fincham, R. (Hg.): Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford, Malden (Mass.), S. 206-229.
- Klein, H. (1978): Zur Messung des Beratungserfolges. In: Zeitschrift für Organisation, H. 2, S. 105-110.
- Kohr, J. (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing. München, Mering.
- Köppen, R. O. (1999): Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen: Die Nachfolgeregelung in kleinen und mittleren Unternehmen. Wiesbaden.
- Kühl, St. (2001): Systemische Organisationsberatung – beobachtet. In: Bardmann, T. M./Groth, T. (2001, Hg.): Zirkuläre Positionen 3: Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden, S. 221-226.
- Kutschker, M./Bäurle, I. /Schmid, St. (1997): Quantitative und qualitative Forschung im Internationalen Management: ein kritisch-fragender Dialog. Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt. Ingolstadt et al.

- Larew, J./Deprosse, H. (1997): Erfolgshonorare für Berater? In: Harvard Business Manager, 19. Jg., H. 1, S. 107-112.
- Luig, A./Karczmarzyk, A. (2002): Zur Bedeutung weicher Faktoren für und in Beratungsleistungen. In: Mohe, M./Heinecke, H. J./Pfriem, R. (Hg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart, S. 281-292.
- Maister, D. H. (1993): Professional Service Firm Management. Boston (Mass.).
- McGivern, C. (1983): Some Facets of the Relationship Between Consultants and Clients in Organizations. In: Journal of Management Consulting, Vol. 20, No. 3, S. 367-386.
- Mohe, M. (2004): Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung – eine qualitative Meta-Analyse. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 6, S. 693-712.
- Mohe, M. (2005): Interne Beratung auf dem Prüfstand: Möglichkeiten einer rollenspezifischen Evaluation durch die Internal Consultant's Scorecard. In: Boos, F./Heitger, B. (Hg.): Unternehmensentwicklung im Brennpunkt: Zur Wertschöpfung interner Funktionen im Veränderungsprozess, Wiesbaden, S. 303-324
- Mohe, M. (2005): Der systemische Klient – Was passiert, wenn Klienten ihre Berater beobachten? In: Organisationsentwicklung, H. 2 (im Erscheinen).
- Mohe, M. (2003): Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Marburg.
- Moldaschl, M./Schwarz, Chr. (2005): Die Farben der Evaluierung: Eine Verteidigung der Evaluierung gegen ihre Befürworter. (im Erscheinen).
- Nicolai, A. T. (2000): Die Strategie-Industrie: Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Wiesbaden.
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., H. 6, S. 579-595.
- O.V. (1984, Excellent): Who's Excellent Now? – Some of the Best-Seller's Picks Haven't Been Doing so Well Lately. In: Business Week, November, No. 5, S. 52-57.

- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen – was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg am Lech.
- Phillips, J. J. (2000): The Consultant's Scorecard: Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects. New York et al.
- Schein, E. H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln.
- Seigner, J. (1997): Anforderungen an ein erfolgreiches Qualitätsmanagement in Beratungsunternehmen – Ansätze eines Managementsystems unter besonderer Berücksichtigung des Malcolm Baldrige Quality Award und der DIN EN ISO 9001 – eine empirische Untersuchung. Kissing.
- Selchert, M. (1997): Organisationsstrukturen und Professionalität. Formen und Funktionen professioneller In-house Dienstleistungen. Hamburg.
- Sperling, H. J./Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München, Mering.
- Steyrer, J. (1991): Unternehmensberatung – Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, M. (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, S. 1-44.
- Walger, G. (1995): Idealtypen der Unternehmensberatung. In: Walger, G. (1995, Hg.): Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln, S. 1-18.
- Wilkes, M. (2001): Beratungs-Erfolge sind messbar. In: Marketing Journal, Nr. 6, S. 348-351.

Quelles compétences interculturelles pour les Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries en Europe?

L'exemple d'entrepreneurs en Bretagne et en Basse-Saxe

1 Introduction: Globalisation et compétences interculturelles pour les PME/PMI en Europe

Dans un contexte de globalisation, le besoin des entreprises en compétences interculturelles ne cesse de croître (Pleitner, 2002). Les entreprises sont de plus en plus engagées dans des processus de négociation internationale. Au-delà des activités commerciales, elles réalisent – suivant leur stade de développement – des activités transnationales impliquant différentes missions et divers départements de l'entreprise (recherche et développement, production, marketing).

Il semblerait que toutes les entreprises ne soient pas, en raison de leur secteur d'activité, de leur taille ou de leur situation géographique (Haahti, 2002) influencées de la même manière par la globalisation. Or, il est pressenti que la globalisation touchera, à court terme, toutes les PME/PMI de l'industrie encore épargnées, quelle que soit leur localisation dans des régions plus ou moins excentrées d'Europe (Pleitner, 2002). Il semble de plus en plus que les grandes entreprises, sensibilisées de diverses manières aux enjeux, aux bénéfices, mais aussi aux difficultés du management interculturel aient compris la nécessité d'informer, de préparer, voire de former leurs employés au management interculturel. L'intérêt pour le management interculturel semble par contre moins évident pour les PME/PMI. Nous partons de l'hypothèse que les entrepreneurs des PME/PMI développent leurs activités internationales plus en fonction de leurs compétences (Haahti, 2002 ; Pichler & Pleitner, 2002) et d'opportunités (Havnes, 2002) qu'en fonction d'une stratégie

d'entreprise à plus long terme, ce qui les différencierait des grandes entreprises.

Nous souhaitons ainsi identifier les compétences interculturelles développées par les entrepreneurs des PME/PMI dans deux régions excentrées d'Europe.

Nous allons tout d'abord cerner la problématique concernant les compétences interculturelles nécessaires aux dirigeants de PME/PMI en Bretagne et en Basse Saxe, formuler les questions de recherche associées et élaborer des hypothèses de travail (chapitre 2). Puis, sur cette base, nous décrivons la méthodologie employée dans cette étude en précisant la méthode exploratoire et interprétative utilisée pour analyser les contenus narratifs des interviews des entrepreneurs interrogés (chapitre 3). Nous présentons ensuite leurs compétences interculturelles (chapitre 4). Enfin, nous insistons sur les limites de l'apprentissage par l'expérience et proposons quelques pistes de réflexion (chapitre 5).

2 Quelles compétences interculturelles pour les entrepreneurs ?

2.1 Problématique :

Nous allons dans un premier temps délimiter la problématique des compétences interculturelles nécessaires aux entrepreneurs de PME/PMI et nous poser la question de la méthodologie à employer. Ceci nous amène ensuite à préciser notre sujet de recherche et à fournir des définitions de la culture, du management interculturel et des compétences interculturelles.

Nous formulons notre problématique sous forme d'une question à laquelle nous allons nous employer à répondre dans les pages suivantes : *Quelles sont les compétences interculturelles nécessaires aux chefs d'entreprise de PME/PMI dans leur démarche d'internationalisation ?*

D'un point de vue méthodologique, nous posons également la question suivante : *Quel paradigme de recherche et quelle méthodologie employer afin d'identifier les compétences interculturelles ?*

2.2 Hypothèse

Nous formulons notre question sous la forme de l'hypothèse suivante : Les chefs d'entreprise de PME/PMI ont besoin, dans leur démarche d'internationalisation, de compétences interculturelles tout comme leurs

collègues managers de grandes entreprises qui sont régulièrement formés à ce type de compétences.

D'un point de vue méthodologique, le paradigme de recherche et la méthodologie employés doivent correspondre à la problématique ainsi qu'aux besoins des acteurs concernés : entrepreneurs et chercheurs. Nous privilégions une démarche exploratoire basée sur une approche narrative des pratiques professionnelles des entrepreneurs et sur une analyse qualitative de leurs contenus.

Du fait qu'il n'existe aucune théorie unanime ni en entrepreneuriat (Rae 2004) ni en management interculturel, nous précisons, dans les paragraphes qui suivent, le sujet de notre recherche tout en donnant des définitions de travail aux termes principaux que nous allons employer.

Deux tendances ont longtemps opposé la recherche en management concernant l'influence de la culture sur le monde des affaires. Néanmoins, les défenseurs d'une théorie de la convergence des cultures semblent revenir sur leurs positions. Même s'ils estiment qu'une convergence due à la globalisation des marchés, des pratiques et des comportements finirait par mettre fin aux différences, ils estiment que de nombreuses divergences culturelles traversent encore les stratégies et pratiques du management dans le monde. Partant de l'hypothèse que la culture influence le management, il convient de présenter une définition de la culture qui recueille largement l'adhésion des chercheurs en management. Cette définition doit pouvoir illustrer la complexité de la culture et donc les influences possibles sur le management et les activités humaines en général. Notre choix s'est porté sur la définition de Clifford Geertz :

« 'culture' (...) denotes a historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conception expressed in symbolic forms by means of which men communicate, perpetuate and develop their knowledge about attitudes towards life ». (Geertz 1973: 89)

Selon Geertz, la culture est produite par l'interaction d'individus qui créent un sens en commun par la communication et des actions symboliques. La culture est donc un modèle dans le sens où elle permet à la fois de *modéliser* la réalité mais aussi de la *modeler* en influençant les acteurs. Cette conception de la culture est néanmoins dynamique au sens où ce sont les individus qui créent la culture.

D'après Barmeyer (2000 :118)¹, le management interculturel concerne les différences et les points communs de personnes issues de différentes cultures et qui se manifestent dans des entreprises agissant au niveau international. Ces différences et points communs concernent non seulement l'entreprise en interne (organisation, management des hommes) mais aussi en externe (Vente, marketing) et se manifestent à travers la perception, les émotions, les modes de pensée et de travail.

La recherche en management interculturel caractérise souvent les différences culturelles à l'aide de dimensions² souvent bipolaires telles que, pour les plus connues, distance hiérarchique (faible/forte), individualisme/collectivisme, contrôle de l'incertitude (faible/fort), gestion du temps (court/long terme) (Hofstede, 1980, 1991). On peut citer également le contexte fort/faible, la communication implicite/explicite, la polychronie et la monochronie (Hall 1991). L'énumération est loin d'être exhaustive, comme en témoigne la liste ouverte de Osland et Bird (2003) qui comporte vingt-deux dimensions culturelles. La maîtrise des dimensions culturelles permet d'identifier certaines compétences interculturelles que les individus développent en situation internationale.

L'objectif majeur de l'apprentissage interculturel est de développer des compétences interculturelles. Nous pouvons ainsi définir, d'après Knapp & Knapp-Potthoff (1990 :83), les compétences interculturelles comme un ensemble de capacités analytiques et stratégiques que l'individu utilise afin de développer ses compétences d'interprétation et d'action à partir d'une interaction avec des individus d'une autre culture. Ces capacités analytiques et stratégiques d'interprétation et d'action incluent une sensibilité culturelle, qualifiée de « cultural awareness » dans la littérature ainsi que des connaissances sur d'autres cultures que la sienne.

¹ « Interkulturelles Management betrifft die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Angehörigen verschiedener Gesellschaften in international agierenden Unternehmen, die in Interaktionen manifest werden. Diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten betreffen sowohl die innerbetriebliche Ebene (Unternehmensorganisation, Personalmanagement) als auch die außerbetriebliche Ebene (Vertrieb, Marketing) und werden in Wahrnehmungs- und Gefühlsmustern, Denkhaltungen und Arbeitsweisen manifest. » Barmeyer, Christoph I.: Interkulturelles Management und Lernstile. Campus Verlag, Frankfurt, New-York, 2000, p. 118

² Dimension : An aspect of a phenomenon that can be measured (expressed by a number) Hofstede : Cultures and Organizations, London, 1991, p. 260.

Il conviendra donc de comparer cette définition des compétences interculturelles avec les compétences développées par les entrepreneurs. Il est important de mettre en évidence que cette définition souligne, au-delà des capacités analytiques et stratégiques, trois aspects fondamentaux des compétences interculturelles, à la fois *émotionnelles* (opinions, sentiments valeurs), *cognitives* (connaissances, savoir, compréhension) et *comportementales* (capacités, pratiques professionnelles, action).

3 Méthodologie

Le paradigme de recherche et la méthodologie employés doivent correspondre à la problématique ainsi qu'aux besoins des entrepreneurs et des chercheurs. Nous privilégions une démarche exploratoire basée sur une approche narrative des pratiques professionnelles des entrepreneurs et sur une analyse qualitative de leurs contenus.

Quel que soit le mode d'apprentissage de l'interculturel (cognitif, socio-cognitif ou par l'expérience) des entrepreneurs, il est important que le chercheur puisse s'appuyer sur une méthodologie lui permettant *d'identifier* et *d'analyser* les compétences culturelles développées, afin de pouvoir ensuite les *modéliser* (Rae & Carswell, 2000)

De nombreux chercheurs privilégient et recommandent d'analyser l'expérience des entrepreneurs à partir d'une perspective narrative et interprétative sur la base d'une analyse de contenus (Cope 2003, Erikson 2003, Rogoff et al. 2004).

3.1 Méthode exploratoire et interprétative

Concernant plus particulièrement notre approche méthodologique, nous avons décidé d'analyser les expériences des entrepreneurs interrogés à l'aide d'une méthode basée sur la production de catégories produites par des catégories d'analyse et d'indicateurs dans la tradition de la Grounded Theory (Corbin & Strauss 1998).

Plus précisément, nous utilisons la méthode interprétative d'analyse de contenu en contexte interculturel de (Müller 1995). Cette méthode préconise de reconstruire, à partir d'interviews en profondeur (qualitatives et semi-structurées), un extrait de la réalité sociale. L'analyse des transcriptions d'interviews est réalisée en appui sur la technique d'interprétation réflexive de contextes interculturels par les acteurs eux-mêmes Müller (1995). Une

première étape, A, concerne la construction d'un « *extrait de la réalité sociale* ». Müller (1995) comprend par *réalité sociale* la description des expériences, a posteriori *et* dans leurs termes, de personnes interviewées qui en ont tiré des enseignements. Chaque expérience d'apprentissage constitue ainsi un « épisode ». Dans notre cas, la construction de la réalité sociale des entrepreneurs, interprétée de manière réflexive, constitue l'étape B appelée *constitution d'un épisode en situation*. La transcription de chaque épisode *rapporté sous forme narrative* constitue l'étape C. Dans une dernière étape D, on identifie les compétences interculturelles afin de formuler des *recommandations pour l'action en contexte interculturel*.

3.2 Méthode pour l'analyse de contenus narratifs

Nous reprenons dans le détail la création d'épisodes et l'analyse de contenus narratifs.

3.2.1 Sujet de recherche

Notre sujet de recherche, correspond à l'étape A, c'est à dire *l'extrait de la réalité sociale* des entrepreneurs engagés dans une démarche internationale. Il s'agit de décrire le contexte, les profils et les situations des **entreprises** et leurs **entrepreneurs** choisis dont les propos sont à transcrire afin d'être analysés et interprétés.

Les **entreprises** ont été sélectionnées en Bretagne et en Basse-Saxe en fonction de critères pré-établis d'après Wöhe (1986) et qui comprennent le secteur d'activité, le type de production, le type de produit, la taille de l'entreprise (capital, chiffre d'affaire, part de l'export, nombre d'employés), la raison sociale, la date de création, les réseaux et canaux de distribution et en précisant l'existence ou non d'un service export.

Nous avons établi un profil homogène pour les deux régions : 5 entreprises ont été retenues en France et 3 en Allemagne. Il s'agit d'entreprises industrielles, du secteur de l'agro-alimentaire. Elles maintiennent essentiellement une production locale pour des produits qui sont des biens de consommation. Ceux-ci sont distribués par l'intermédiaire de canaux directs et indirects. Ces entreprises pratiquent toutes l'export, qui représente en moyenne 20% du chiffre d'affaires, depuis au moins 5 ans.

Les **entrepreneurs** sont tous des hommes, entre 45 et 65 ans, et majoritairement les créateurs de l'entreprise. Ils sont tous directement en charge

des activités internationales qu'il s'agisse de la stratégie ou des activités opérationnelles. Ils sont accompagnés dans leurs activités internationales en moyenne d'un(e) assistant(e).

3.2.2 Analyse des interviews

Les interviews de 8 entreprises représentent l'étape B, la *Constitution d'un épisode en situation*, c'est-à-dire la description des activités internationales des entrepreneurs.

Des questions ont été posées lors d'interviews semi-structurées autour des thèmes suivants :

- Type de stratégie internationale poursuivie
- Succès, problèmes rencontrés et solutions proposées
- Utilisation de compétences interculturelles et, si oui, lesquelles

L'objectif des interviews était :

- d'identifier les compétences interculturelles nécessaires au développement international des PME/PMI
- de spécifier les plus importantes selon les entrepreneurs

L'étape C ou *l'analyse de la forme narrative* des interviews a été effectuée sur la base des interviews retranscrites. Des catégories ont été produites à l'aide d'indicateurs linguistiques (Müller-Jacquier 1991).

L'étape D permet d'identifier des *recommandations pour l'action en contexte interculturel*. Les catégories produites par les indicateurs linguistiques ont été analysées à l'aide de catégories d'analyse. Ainsi, les compétences interculturelles identifiées ont été décrites en fonction :

- 1) de leur type émotionnel, comportemental et cognitif (Barmeyer, 2000)
- 2) du contexte, du niveau, de la situation, ainsi que des variables de production de culture (Demorgon 2002) (Berthoin-Antal & Merckens 1992) (Merckens 1993) dans lesquelles se situe leur action.

4 Résultats : Compétences interculturelles des entrepreneurs

Nous présentons dans les lignes qui suivent les *compétences interculturelles* que les entrepreneurs estiment nécessaires à leur activité à l'international. Nous proposons de présenter les résultats concernant les *compétences interculturelles* en utilisant la catégorie d'analyse des dimensions culturelles.

Dans les propos qu'ils citent afin d'illustrer les compétences interculturelles nécessaires à l'activité internationale, nos interlocuteurs nous ont fourni des exemples autour de la *communication*, de la *négociation*, de la *coopération* et de la *production*.

Les personnes interrogées sont tout à fait conscientes de l'importance à maîtriser la communication à l'international. Dans des cas précis elles font état de leur parfaite méconnaissance de l'international et de l'interculturel lorsque leur situation internationale n'implique pas un engagement personnel de leur part.

« Pour certains pays, je ne peux absolument rien vous dire car je ne passe pas en direct. Je m'adresse à des gens dont c'est le métier. Pour les Emirats par exemple, c'est un distributeur qui s'en charge. Il fait cela très bien et je lui fais confiance. J'aurais une meilleure marge si je passais en direct mais j'aurais trop de difficultés. » (extrait d'interview 5)

La citation suivante illustre 3 phases de préparation de la négociation. Certaines dimensions culturelles ainsi que les compétences interculturelles de l'entrepreneur interrogé apparaissent nettement.

Selon lui, l'objectif d'une première négociation est tout d'abord d'établir une relation pour évaluer ensuite les possibilités d'engager des relations commerciales. Notre interlocuteur vient donc au premier rendez-vous avec ses prospects dans l'idée d'entamer une relation personnelle, voire conviviale et détendue n'excluant pas l'humour. Les seuls documents apportés, et peu adaptés à la réunion, sont extrêmement synthétiques. Visiblement, il n'a pas anticipé les attentes de ses interlocuteurs et c'est donc pendant leur toute première phase d'interaction qu'il prend connaissance d'un mode de fonctionnement différent. Les prospects allemands ont anticipé leur réunion comme le laissent supposer le café déjà préparé mais surtout les documents et brochures présentant l'entreprise, listes de prix et ébauches de contrat qui donnent l'impression de privilégier les aspects formels et factuels.

« Je me suis rendu compte avec le temps que je me suis longtemps comporté comme un Français. Je venais certes préparé à mes rendez-vous en Norvège ou en Allemagne, mais pas comme eux se préparent. En Allemagne par exemple, les réunions semblent préparées dans le détail, on a l'impression d'être réellement attendu car rien ne manque. On vous propose systématiquement du café, ce qui est convivial même si l'ensemble donne l'impression d'être froid. On passe en effet assez rapidement aux affaires. Des chiffres sont présentés ou attendus, des précisions écrites doivent être fournies. Souvent des ébauches de contrat sont formulées. Au début, j'avais souvent l'impression d'être mis devant des faits accomplis ou de ne pas avoir su ou pu présenter mes informations comme ils le souhaitent. Puis j'ai bien compris que mes prospectus n'étaient pas assez élaborés, qu'ils manquaient d'informations. Surtout les prix, il faut toujours avoir une liste de prix sur soi, sinon cela ne paraît pas sérieux. Les brochures également doivent être de qualité, sinon on n'inspire pas confiance. Quant à l'humour, il ne m'a servi à rien, surtout en anglais, ça passe encore moins » (extrait d'interview 6)

A travers l'interview, cet « épisode » donne à l'entrepreneur l'occasion de revenir sur les événements vécus en faisant part de son analyse. Il exprime comment il a pris conscience de différences, liées à la préparation, à l'information et à la communication avec un risque réel de perte de confiance vis-à-vis de ses prospects. Il a accepté ces différences et a accepté de réagir en modifiant son comportement et ses documents de travail. Il a modifié sa perception des choses, chassé certains préjugés, et fait preuve de stabilité émotionnelle et de résilience dans une situation inconfortable et nouvelle.

Il a en effet été directement exposé à des dimensions culturelles liées à la gestion du temps (Hofstede 1980, 1991), à la négociation en langue étrangère, à la communication explicite vs. implicite en contexte faible ou fort (Hall 1990, 2003) à l'information analytique vs. synthétique, à l'orientation tâche vs. personne (Trompenaars 2002). Ces dimensions sont largement documentées dans la littérature scientifique spécialisée.

L'exemple suivant met en évidence comment un entrepreneur, alerté par son intuition, a observé la communication ainsi que son propre comportement et celui de ses prospects japonais lors de leur toute première rencontre pour en tirer immédiatement des enseignements pour l'avenir.

« Je me souviens de ma première négociation avec des Japonais. Ça a été une catastrophe, je pense que j'ai eu tout faux. J'ai commencé par serrer les mains dans le désordre, mis les cartes de visite dans ma poche. Je ne me suis pas adressé à la bonne personne. Je me doutais que cela ne se passait pas très bien et j'étais mal à l'aise. Je pense qu'ils l'ont ressenti aussi. Après la réunion, mon interprète m'a tout expliqué et m'a donné des conseils pour la prochaine fois. » (extrait d'interview 7)

L'intervention de son interprète, qu'il sollicite *après* l'entrevue, confirme ses facultés d'observation, d'écoute et son intuition. Il fait, avec retard certes, preuve de réactivité en souhaitant intégrer les conseils de l'interprète pour la prochaine réunion. Dans cette situation bien précise, il a été notamment confronté à des problèmes liés aux dimensions culturelles de communication directe vs. indirecte (Hall 1990) et à des distances hiérarchiques faibles et fortes (Hofstede 1980, 1983, 1991).

L'apprentissage progressif des compétences interculturelles se fait lentement et non sans heurts. Dans le passage suivant un entrepreneur relate ses expériences de négociation avec des Américains.

« Qu'est-ce qu'ils ont pu m'importuner avec leur rituel de réunions, de présentations de produits. Leur besoin de détails techniques précis, les listes de prix détaillés. Au départ, et pendant longtemps, cela a été pour moi insupportable et je suis sûr que je n'ai pas toujours été à la hauteur. Puis, comme je n'avais pas le choix, je m'y suis mis et je ne le regrette pas. Et avec le temps, je dois dire que ces techniques ont du bon. Ce qu'on perd en tactique, on le gagne en clarté. Somme toute, cela permet de gagner du temps ». (extrait d'interview 8)

On identifie dans ces propos des aptitudes telles que la capacité à accepter les différences, la contradiction, l'opposition et la frustration face à des adaptations plus souvent subies que voulues, mais estimées comme nécessaires a posteriori.

Les enseignements que l'entrepreneur a tirés de son expérience renvoient à la maîtrise de dimensions culturelles liées à la communication implicite vs. explicite (Hall 1990), au contrôle de l'incertitude (Hofstede 1991, 1993). On distingue également les aptitudes de centration vs. décentration (Demorgan

2002) qui permettent de dépasser les stades de parochialisme et d'ethnocentrisme (Adler 2002).

Les exemples cités jusqu'ici illustrent des compétences interculturelles liées à la *communication* et au *comportement des entrepreneurs* dans leur interaction avec leurs partenaires. Les entrepreneurs ayant acquis une longue expérience internationale renvoient également à des aspects *structurels* et *stratégiques*, empreints de culture, qui dépassent et englobent le contexte de la négociation.

5 Discussion

Afin de présenter les compétences interculturelles individuelles des entrepreneurs, nous distinguons entre compétences *émotionnelles*, *cognitives* et *comportementales* (Barmeyer, 2000). Les *compétences émotionnelles* sont caractérisées par l'intuition et la confiance en soi. Les entrepreneurs manifestent une forte volonté d'apprendre et d'adapter constamment leur comportement. Ils font face à des situations souvent difficiles grâce à une forte tolérance à la frustration et à l'ambiguïté, une stabilité émotionnelle qui leur assure la résilience nécessaire à la bonne gestion du stress et du risque.

Tournés vers les autres, ils acceptent les différences et expriment leur volonté de dépasser préjugés et stéréotypes, non seulement par rapport à leurs valeurs régionales, voire humanistes, mais aussi et surtout parce que les préjugés et stéréotypes peuvent entraver la perception des besoins réels des clients et des partenaires. Leur faculté de décentration, facilitant l'ouverture à autrui, révèle un état d'esprit caractérisé par un éthnorelativisme également favorable à leurs aptitudes à la communication et à la négociation.

Leurs *compétences cognitives* vont au-delà de leurs connaissances que l'on peut qualifier de professionnelles (connaissances du secteur d'activité, des produits, des services associés etc.). Ils prennent des décisions sur la base de situations réelles, vécues parfois par expérience interposée en intégrant les spécificités culturelles, dès qu'elles sont connues. Ils savent créer des opportunités ou transformer des opportunités en stratégie interculturelle par anticipation comme nous l'avons vu dans leurs relations commerciales. On peut ainsi résumer que leurs *compétences comportementales*, observables à travers leur mode d'apprentissage, renforcent leurs *compétences émotionnelles et cognitives*.

Concernant leur apprentissage du management interculturel, les entrepreneurs interrogés affirment, de façon congruente, qu'ils sont engagés dans une démarche d'apprentissage permanent pour réaliser leurs affaires à l'international avec succès. Leur démarche se caractérise par un apprentissage par l'expérience, qu'elle soit personnelle ou modélisée sur celle de pairs (Bandura 1986). Ils apprennent dans et par l'action à partir de situations internationales, la majeure partie du temps de manière autodidacte et donc autonome. Ils apprennent par leurs succès mais aussi par l'essai et l'erreur dans des contextes internationaux qu'ils connaissent et qu'ils maîtrisent moins que leur contexte régional ou national.

Si l'on reprend donc les niveaux de compétences dans lesquels s'effectue leur apprentissage (Demorgon 2002, 2004), on peut en conclure que les entrepreneurs apprennent surtout sur un niveau *micro* de l'individu, moins sur un niveau *méso* de l'entreprise et peu sur un niveau *macro ou* sociétal de la culture étrangère. Ceci est lié à leur mode d'apprentissage par l'action et l'expérience en situation et au niveau individuel comme en témoignent les interviews. Ainsi, c'est à l'usage, à l'issue d'expériences répétées, et donc avec du temps, qu'ils peuvent déduire certaines informations concernant l'organisation et la culture d'entreprise de pays étrangers. C'est également par déduction progressive, et par la multiplication des expériences, qu'ils vont obtenir des informations sur la culture des pays, à un niveau sociétal donc.

Si l'on applique les trois variables de production de culture qui sont, *l'action/communication*, *la structure* et *la stratégie* (Merkens 1993), on comprend également que l'apprentissage dans l'action et la situation favorise l'émergence de compétences interculturelles de communication dont nos interlocuteurs montrent de très bons exemples. Par contre, il leur paraît plus difficile d'identifier les particularités culturelles liées aux structures et aux stratégies des entreprises ou des pays avec lesquels ils entretiennent des relations, car elles font partie d'un contexte qui leur est plus éloigné. Les *structures* incluent par exemple les modes de fonctionnement, l'organisation des entreprises et plus en profondeur encore, leurs valeurs et leurs cultures. Les *stratégies* concernent les spécificités du management interculturel que leurs clients, par souci stratégique évident, ne vont pas leur divulguer dans un rapport de force client-fournisseur.

Les dirigeants consultés étant engagés dans un mode d'apprentissage réfléchi et réflexif dans le sens de « reflexive practioner » (Schön 1983) sont parfois conscients des contradictions et des limites de leur mode d'apprentissage.

6 Conclusion

Il apparaît clairement que les entrepreneurs interrogés ont développé certaines compétences interculturelles nécessaires à leurs activités internationales. A l'occasion des interviews réalisées, ils ont d'une – manière réflexive – identifié des situations qui nous permettent de déduire qu'ils maîtrisent de nombreuses dimensions culturelles, liées à leurs facultés, compétences et expériences entrepreneuriales. Leur mode d'apprentissage, privilégiant l'expérience personnelle ou modélisée sur les pairs, leur permet ainsi de développer des compétences de communication interculturelle. Néanmoins, ce mode d'apprentissage comporte deux limites. Premièrement, malgré les avantages de son pragmatisme, leur mode d'apprentissage, ancré dans l'expérience et les actions d'individus sur le terrain, ne permet pas de dépasser les compétences, certes nécessaires mais insuffisantes, de la *communication interculturelle* au niveau interpersonnel. Il est en effet important qu'ils puissent également développer les compétences de *management interculturel* liées aux structures et stratégies des entreprises dans des pays auxquels ils ont plus difficilement accès.

La deuxième limite réside ainsi dans la difficulté à pouvoir remettre en question un mode d'apprentissage qui peut s'avérer incomplet et parfois inefficace. Il conviendrait donc de trouver les moyens de persuader les entrepreneurs de se former au management interculturel tout en respectant leur mode d'apprentissage. Il incombe aux formateurs et aux chercheurs de développer les compétences des entrepreneurs de PME/PMI dans le cadre d'un apprentissage intégrant les théories du management interculturel afin de compléter leurs propres théories d'actions (Rae 2004) fondées sur l'expérience et la modélisation de l'expérience des pairs.

Ceci nous amène à une double contradiction qu'il serait intéressant d'explorer dans des études ultérieures : Pourquoi les entrepreneurs interrogés reconnaissent-ils à la fois la nécessité d'apprendre tout au long de leur vie professionnelle sans pouvoir ou vouloir dépasser l'apprentissage par l'expérience ? Pourquoi cette résistance à une modification de leur mode d'apprentissage alors qu'ils sont conscients que le contexte de globalisation

impose des défis, enjeux et difficultés de grande envergure à leurs entreprises ?

Literatur

- Adler, Nancy J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 4ème Ed., Cincinnati OH : South-Western Thomson Learning, 2002, 392 p.
- Bandura Albert *Social Foundations of Thought and Action : A social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1986.
- Bandura, Albert, Wood, Robert. *Social Cognitive Theory Of Organizational Management*. The Academy of Management Review, 1989. Vol. 14, N°3, p.361.
- Barmeier Christoph I. *Interkulturelles Management und lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec*. Campus : Francfort, New York, 2000. N° 25, 379 p.
- Berthoin-Antal, Ariane, Merkens, Hans, *Cultures et fictions en transition : Les managers et les employés des entreprises Est-Allemandes face à de nouveaux défis*. Allemagne d'Aujourd'hui, 1992, Vol. 121. p. 197-207.
- Cope, Jason *Entrepreneurial Learning and Critical Reflexion : Discontinuous Events as Triggers vor 'Higher-Level-Learning '* Management learning, 2003, Vol. 34, N° 429-450.
- Corbin, Juliet, Strauss, Anselm *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage, 1998, 310 p.
- Demorgon, Jacques *Complexité des cultures et de l'interculturel*. 3ème Ed., Paris : Anthropos Economica, 2004, 336 p.
- Demorgon, Jacques et Al. *Dynamiques interculturelles pour l'Europe*. Paris : Anthropos Economica, 2003, 340 p.
- Demorgon, Jacques *L'histoire interculturelle des sociétés*. 2ème Ed., Paris : Anthropos Economica, 2002, 340 p.

- Demorgon, Jacques *L'interculturalisation du monde*. Paris : Anthropos Economica, 2000, 166 p.
- Demorgon, Jacques, Lipiansky, Edmond-Marc, Carpentier Marie-Nelly *Guide de l'interculturel en formation*. Paris : Retz, 1999, 347 p.
- Erikson Truls *Towards a taxonomy of entrepreneurial learning experiences among potential entrepreneurs*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2003, Vol. 10, N°1, p. 106-112.
- Geertz, Clifford *Interpretation of cultures*. New York, 1973.
- Haahti, Antti *Interstratos: Eine Längsschnittstudie europäischer Klein und Mittelunternehmen*. In: Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen. Ed. Pleitner, Berlin : Duncker und Humblot, 2002, p. 9-19.
- Hall Edward T., Reed Hall Mildred *Key Concepts. Underlying Structures of Culture*. In: David C. Thomas. Readings and Cases in International Management. A Cross-Cultural Perspective. Thousand Oaks, London, New Delhi : SAGE publications, 2003, p. 151-162.
- Hall Edward T., Reed Hall Mildred *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth : Intercultural Press, 1990.
- Havnes, Per-Anders *Die Dynamik der Internationalisierung von Klein- und Mittelunternehmen*. In: Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen. Ed. Pleitner, Berlin : Duncker und Humblot, 2002, p. 20-37.
- Hofstede, Geert et Al. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Cultures*. Administrative Science Quarterly, 1990, vol. 35, n°2, p. 286.
- Hofstede, Geert et Al. *What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries*. Journal of International Business Studies. Fourth Quarter 2002, vol. 33, n°4, p. 785.
- Hofstede, Geert. *Cultural Constraints in Management Theories*. The Executive, 1993, vol. 7, n°4, p. 81.
- Hofstede, Geert. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* . 2ème Ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

- Hofstede, Geert. *Culture's consequences: International differences in work-related value*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- Hofstede, Geert. *Management scientists are human*. *Management Science*, 1994, Vol. 4, N°1, p. 4.
- Hofstede, Geert. *The cultural relativity of organizational practices and theories*. *Journal of International Business Studies*, 1983, vol. 14, n°2, p. 75.
- Knapp, Karlfried, Knapp-Potthoff, Annelie, *Interkulturelle Kommunikation*. *Zeitschrift für Fremdsprachenforschung*, 1990, N°1, p.62-93.
- Müller, Bernd-Dietrich *Sekundärerfahrung und Fremdverstehen*. In : *Cross Culture – Interkulturelles Verstehen in der Wirtschaft*. Schriftenreihe interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Tome 1, Jürgen Bolten (Ed.) Berlin, 1995, p.43-59.
- Müller-Jacquier, Bernd-Dietrich *Kulturstandards in der Fremdsprache*. In: Thomas, Alexander, *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*. Saarbrücken, Fort Lauderdale : Verlag Breitenbach Publishers, 1991, Vol. 61, p. 41-54.
- Osland, Joyce S., Bird, Allan *Beyond Sophisticated Stereotyping. Cultural Sensemaking in Context*. In: Thomas, David C. *Reading and Cases in International Management. A Cross-Cultural Perspective*. Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage, 2003, p. 58-70.
- Pichler, J. Hanns, Pleitner, Hans J. *Unternehmertum und Human Resource Management in Klein- und Mittelunternehmen*. In: *Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen*. Ed. Pleitner, Berlin : Duncker und Humblot, 2002, p. 56-71.
- Pleitner, Hans J. *Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen*. Berlin : Duncker und Humblot, 2002, 153 p. (*Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*, N°5).
- Rae, David *Practical theories from entrepreneurs' stories : discursive approaches to entrepreneurial learning*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2004, Vol. 11, N°2, p. 195-202.
- Rae, David, Carswell, Mary *Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implication in the design of learning experiences* *Education & Training*, 2000, Vol. 42, N°4/5, p. 220-227.

- Rogoff, Edward G., Myung-Soo Lee, Dong-Churl, Sub “*Why done it?*”
Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. Journal of Small Business Management, 2004, Vol. 42, N°4, p. 364-376.
- Schön, Donald *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action* New York NY : Basic Books; 1983.
- Trompenaars, Fons, Hampden-Turner, Charles Riding The Waves Of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. 2ème Ed. London : Nicholas Brealey Publishing, 2002, 264 p.
- Wöhe, Günter *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehr*. 16ème Ed., Munich : Gabler, 1986.

Bettina Reich

*Nicht alles, was zählt,
kann gezählt werden und
nicht alles, was gezählt werden kann,
zählt.*

Albert Einstein

Die Bilanzierung von Marken nach IFRS

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund des Wandels von einer Industriegesellschaft zu einer Dienstleistungs-, Hochtechnologie- und Informationsgesellschaft und damit zu einer zugleich globalisierten und weltweit vernetzten Wirtschaft verliert materielles Vermögen im Hinblick auf die Erreichung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen sowie die Erhöhung des Unternehmenswertes immer mehr an Bedeutung. Dagegen steigt die Fokussierung auf immaterielles Vermögen und hierbei insbesondere auf Marken in stetig zunehmendem Maße als bedeutende Ressourcen, die den zukünftigen Wert und Erfolg eines Unternehmens determinieren. Dementsprechend verkörpern Marken als „*Leuchttürme in der Brandung des überbordenden Angebots*“¹ auch in einer Vielzahl von Unternehmen das mit Abstand wichtigste und gleichermaßen wertvollste immaterielle Vermögen, so dass Unternehmen ein begründetes Interesse haben, diese zu bilanzieren. Dabei sind gemäß der EU-Verordnung Nr. 1606/2002 seit dem 1. Januar 2005, von einigen Ausnahmen² abgesehen,

¹ *Sabel/Weiser* (2000), S. 24.

² Eine Übergangsfrist bis 2007 gilt für europäische Unternehmen, die ihren Konzernabschluss aufgrund einer Notierung in einem Nicht-EU-Land noch nach anderen international anerkannten Rechnungslegungsnormen, wie z.B. US-GAAP (*United States Generally Accepted Accounting Principles*), aufstellen und veröffentlichen sowie für Unternehmen, die den organisierten Markt ausschließlich wegen emittierter Fremdkapitaltitel in Anspruch nehmen.

kapitalmarktorientierte Unternehmen³ mit Sitz in einem Mitgliedstaat der Europäischen Union verpflichtet, ihre Konzernabschlüsse nach den Vorschriften der IFRS (*International Financial Reporting Standards*) aufzustellen (§ 315a Abs. 1 und 2 HGB). Daneben besteht infolge der Umsetzung des EU-Mitgliedstaatenwahlrechts im Rahmen des BilReG (Bilanzrechtsreformgesetz) ein Wahlrecht für die Anwendung der IFRS für die Erstellung von Konzernabschlüssen nicht-kapitalmarktorientierter Unternehmen (§ 315a Abs. 3 HGB) und von Einzelabschlüssen kapitalmarktorientierter sowie nicht-kapitalmarktorientierter Unternehmen (§ 325 Abs. 2a HGB), wobei die IFRS-Einzelabschlüsse ausschließlich Informationszwecken dienen.

2 Marken als besondere Form immateriellen Vermögens

Nach dem MarkenG können als Marken „alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“⁴ So ist in Abhängigkeit von der mit einer Marke angesprochenen Zielgruppe zwischen Unternehmensmarken und Leistungsmarken zu unterscheiden. Dabei fokussiert die Leistungsmarke auf die Zielgruppen der Absatzmärkte und die Unternehmensmarke neben den Zielgruppen der Absatzmärkte auf viele weitere Zielgruppen.⁵ Daneben ist in Abhängigkeit von der Anzahl der unter einer Marke geführten Produkte zwischen Dachmarken, Familienmarken und Einzelmarken zu unterscheiden.⁶

Im Zuge dieses Wandels von einer Produktwelt zu einer Markenwelt übernimmt eine Marke als „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Objekt (Produkt, Dienstleistung) oder einem Subjekt (Person, Institution)“⁷ für viele Konsumenten auf gesättigten Märkten mit austauschbaren Produkten präferenzprägende Funk-

³ Als kapitalmarktorientierte Unternehmen sind Unternehmen zu verstehen, die einen organisierten Markt i.S.d. § 2 Abs. 5 WpHG durch von ihnen oder einem ihrer Tochterunternehmen ausgegebene Wertpapiere i.S.d. § 2 Abs. 1 S. 1 WpHG in Anspruch nehmen.

⁴ Vgl. § 3 Abs. 1 MarkenG.

⁵ Vgl. Baumgarth, C. (2004), S. 128.

⁶ Vgl. Becker, J. (2001), S. 301; Greinert, M. (2002), S. 28; Gathen, A. v. d. (2001), S. 349.

⁷ Meffert, H., in: Kohtes Klewes (1999), S. 8.

tionen.⁸ Die daraus resultierende und rapide steigende Fokussierung auf das facettenreiche Phänomen Marke erklärt, dass es sich bei einer Marke um das bedeutendste und wertvollste immaterielle Vermögen eines Unternehmens handeln kann.⁹ Ein Indiz hierfür sind die jährlich ermittelten monetären Markenwerte bspw. der DAX-Unternehmen. Allein im deutschsprachigen Raum existieren aber über 30 namhafte Markenbewertungsverfahren mit unterschiedlich gewichteten finanz- und verhaltensorientierten Analyseschwerpunkten.¹⁰ Dabei wird der finanzorientierte Markenwert (Brand Value) wiederum von der nicht-monetären verhaltensorientierten Markenstärke (Brand Strength) determiniert, die dann den Umfang und die Art der durch die Markierung induzierten Assoziationen umfasst.¹¹ Diese markenbezogenen Vorstellungen sowie die entsprechenden Verhaltensweisen der verschiedenen Interessengruppen im Hinblick auf das Markenimage und die Markenidentität führen schließlich zum monetären Markenwert.¹² Die in ihren Ergebnissen nicht unerheblich voneinander abweichenden Verfahren zur Bestimmung des Markenwertes und die damit einhergehenden Validitätsprobleme implizieren aber im Hinblick auf eine monetäre Operationalisierung von Marken das Erfordernis einer Standardisierung im Sinne eines allgemein akzeptierten Standards zur Markenbewertung oder aber einer modularen Offenlegung von Markenwert sowie dessen Bestimmungsfaktoren.¹³

Des Weiteren können Marken als besondere Form immateriellen Vermögens zum einen Bestandteil des separat aktivierten immateriellen Vermögens und zum anderen auch Bestandteil des nicht separat aktivierten immateriellen Vermögens sein, das sowohl dem immateriellen Vermögen als auch dem Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist.¹⁴

Abbildung 1 veranschaulicht grafisch die Abgrenzung von Geschäfts- oder Firmenwert, immateriellem Vermögen und Marken.

⁸ Vgl. *Esch/Wicke* (2001), S. 6.

⁹ Vgl. *Sattler, H.* (2001), S. 19; *Hornung, K.* (2002), S. 14; *Esser/Schmidt/Granz* (2004), S. 315.

¹⁰ Vgl. *Schimansky, A.* (2004), S. 15. Eine sowohl aktuelle als auch umfassende Darstellung über diese zahlreichen Markenbewertungsverfahren liefert *Schimansky, A.* (2004).

¹¹ Vgl. *Bekmeier-Feuerhahn, S.* (2001), S. 1107f; *Havenstein/Heiden* (2003), S. 1272.

¹² Vgl. *Biel, A. L.* (2001), S. 66; *Kriegbaum, C.* (2001), S. 74-77.

¹³ Vgl. *Baumgarth, C.* (2004), S. 282; *Heil/Maul* (2004), S. 30ff; *Sattler, H.* (2001), S. 19.

¹⁴ Vgl. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ (2004), S. 227.

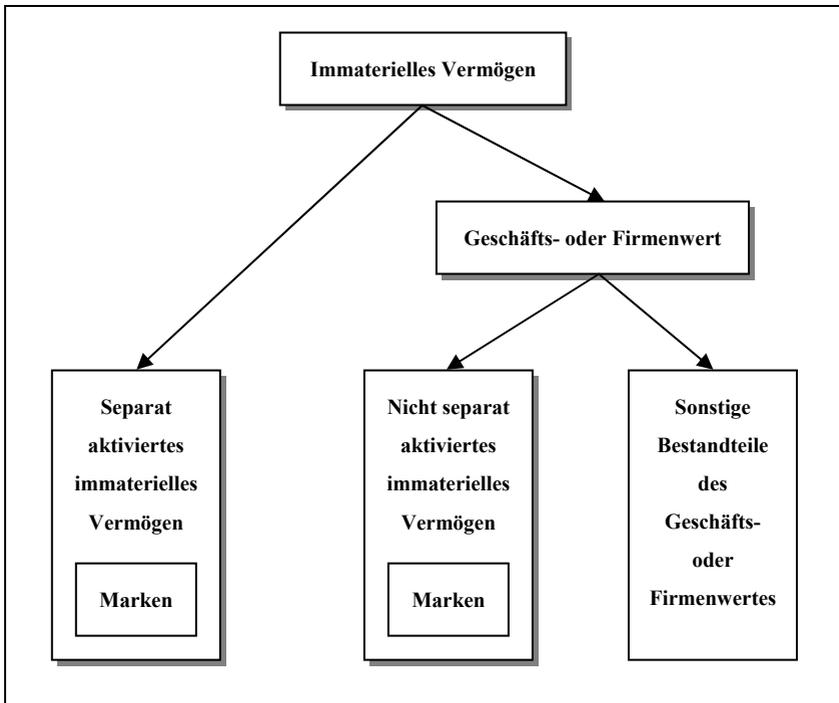


Abbildung 1: Abgrenzung von immateriellem Vermögen, Geschäfts- oder Firmenwert und Marken

3 Bilanzierung von Marken nach IFRS

3.1 Ansatz von Marken nach IFRS

Nach IAS 38 *Intangible Assets* besteht für eine Marke eine Ansatzpflicht, wenn diese im Rahmen einer zweistufigen Prüfung die abstrakte Aktivierungsfähigkeit und die konkrete Aktivierungsfähigkeit erfüllt.¹⁵ So erfordert der Ansatz einer Marke das Vorliegen der Definitionskriterien gemäß IAS 38.8-17 und der Ansatzkriterien gemäß IAS 38.21-23.¹⁶ Dabei ist die abs-

¹⁵ Vgl. Bialas, A. A. (2005), S. 96ff.

¹⁶ Vgl. IAS 38.18; Gathen, A. v. d. (2001), S. 195f.

trakte Aktivierungsfähigkeit einer Marke dann gegeben, wenn diese einen Vermögenswert im Sinne einer nicht monetären Ressource ohne physische Substanz als Ergebnis von Ereignissen in der Vergangenheit darstellt.¹⁷ Darüber hinaus muss die Identifizierbarkeit (*Identifiability*) der Marke gegeben sein.¹⁸ Zudem muss das Unternehmen die Verfügungsmacht (*Control*) über die Marke besitzen.¹⁹ Des Weiteren muss das Unternehmen aus der Marke zukünftig einen wirtschaftlichen Nutzenzufluss (*Future Economic Benefit*) generieren können.²⁰ Daneben liegt die konkrete Aktivierungsfähigkeit einer Marke dann vor, wenn dem Unternehmen zukünftig der erwartete wirtschaftliche Nutzen aus der Marke auch wahrscheinlich zufließt (*Probability*) und die Anschaffungs- oder Herstellungskosten der Marke zuverlässig bestimmt werden können (*Reliability*).²¹ Außerdem sind die Anschaffungskosten bei einzeln erworbenen Marken über den Kaufpreis im Allgemeinen zuverlässig bestimmbar und stellen damit einen zuverlässigen Wertmaßstab dar.²²

Dagegen unterliegen selbst geschaffene Marken im Hinblick auf die fehlende Existenz eines aktiven Marktes als Voraussetzung für eine objektive Preisbildung einem expliziten Ansatzverbot und sind damit in der Periode als Aufwand zu erfassen, in der dieser anfällt.²³ Insofern erübrigt sich auch die zeitliche Unterscheidung von Forschungsphase und Entwicklungsphase sowie die daraus zu begründende konkrete Aktivierungsfähigkeit von selbst geschaffenen Marken in Ermangelung des Erfüllens der Ansatzkriterien der Wahrscheinlichkeit des zukünftig erwarteten wirtschaftlichen Nutzenzuflusses und der zuverlässigen Bestimmung der Herstellungskosten.²⁴ Demzufolge können die Entwicklungskosten (*Development Costs*) von selbst geschaffenen Marken nicht hinreichend von den sonstigen Aufwendungen der allgemeinen Unternehmensentwicklung, also dem selbst geschaffenen Geschäfts- oder Firmenwert, unterschieden werden.²⁵

¹⁷ Vgl. IAS 38.8.

¹⁸ Vgl. IAS 38.11-12.

¹⁹ Vgl. IAS 38.13-16.

²⁰ Vgl. IAS 38.17.

²¹ Vgl. IAS 38.21; Bialas, A. A. (2005), S. 98; Gerpott/Thomas (2004), S. 2487.

²² Vgl. IAS 38.25-26 und 38.34; Bialas, A. A. (2005), S. 99; Gathen, A. v. d. (2001), S. 198.

²³ Vgl. IAS 38.63, 38.69 und 38.78; Gerpott/Thomas (2004), S. 2487.

²⁴ Vgl. IAS 38.51; Bialas, A. A. (2005), S. 101; Heyd/Sanna (2003), S. 15.

²⁵ Vgl. IAS 38.64; Gerpott/Thomas (2004), S. 2487; Gathen, A. v. d. (2001), S. 200.

Zudem unterliegt auch ein selbst geschaffener Geschäfts- oder Firmenwert einem Ansatzverbot, da dieser weder identifizierbar, also separierbar, ist noch aus vertraglichen oder auch gesetzlichen Rechten entstanden ist.²⁶

Nach IFRS 3 *Business Combinations* besteht für im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworbene Marken eine Ansatzpflicht, die infolge der Erwerbsmethode (*Purchase Method*) im Zuge der Kaufpreisallokation separat, also einzeln, zu erfassen sind, wenn diese einerseits die Definition gemäß IAS 38 erfüllen und andererseits deren beizulegender Zeitwert (*Fair Value*) zuverlässig bewertet werden kann, sofern ein spezieller heranzuziehender Kaufpreis nicht ausgehandelt wurde.²⁷ Demzufolge erfassen die aktivierungsfähigen Marken dann auch die bisher einem Ansatzverbot unterliegenden Marken.²⁸ Dabei sind Marken aber nicht zuverlässig bewertbar und damit nicht separat anzusetzen, wenn diese aus gesetzlichen oder anderen vertraglichen Rechten entstehen und entweder nicht separierbar sind oder separierbar sind, aber vergleichbare Markentransaktionen nicht vorliegen und Schätzungen insofern auf nicht messbaren Variablen beruhen.²⁹ Folglich determiniert die Annahme der Vergleichbarkeit von Markentransaktionen die Aktivierbarkeit und damit die Zurechnung von Marken zum Geschäfts- oder Firmenwert.³⁰

Schließlich fließen die nicht separat ausgewiesenen Marken in den entgeltlich erworbenen Geschäfts- oder Firmenwert ein.³¹ Dementsprechend ist der aus einem *Asset Deal*, also dem Erwerb einer Gruppe von Vermögenswerten, resultierende Geschäfts- oder Firmenwert im Einzelabschluss zu aktivieren. Daneben ist der aus einem Unternehmenserwerb (*Share Deal*) resultierende Geschäfts- oder Firmenwert im Zuge der Kapitalkonsolidierung wiederum in der Konzernbilanz anzusetzen.³²

²⁶ Vgl. IAS 38.48-50.

²⁷ Vgl. IFRS 3.45; Bialas, A. A. (2005), S. 99; Gerpott/Thomas (2004), S. 2487.

²⁸ Vgl. IFRS 3, Illustrative Examples A1 und B1; Gerpott/Thomas (2004), S. 2494.

²⁹ Vgl. IAS 38.38; Gerpott/Thomas (2004), S. 2487.

³⁰ Vgl. Bialas, A. A. (2005), S. ; Gerpott/Thomas (2004), S. 2487.

³¹ Vgl. Gerpott/Thomas (2004), S. 2487.

³² Vgl. IFRS 3.51.a; Hayn/Waldersee (2004), S. 110f; Pellens/Fülbier/Gassen (2004), S. 625ff.

3.2 Bewertung von Marken nach IFRS

3.2.1 Erstbewertung von Marken nach IFRS

Die Erstbewertung aktivierungsfähiger Marken erfolgt in Abhängigkeit von der Erwerbsform zum Zugangszeitpunkt auf Basis der Anschaffungskosten.³³ Dementsprechend sind einzeln erworbene Marken bei Zugang mit ihren Anschaffungskosten zu bewerten.³⁴ Dabei umfassen die Anschaffungskosten neben dem Kaufpreis auch die Anschaffungsnebenkosten, wie Einfuhrzölle, nicht erstattungsfähige Umsatzsteuern und alle direkt zurechenbaren Kosten, wie z.B. Arbeitnehmervergütungen, Honorare und Aufwendungen für Testläufe, um eine Marke in ihre bestimmungsgemäße Betriebsbereitschaft zu versetzen, und gegebenenfalls vom Kaufpreis abzuziehende Anschaffungspreisminderungen, wie Rabatte, Boni und Skonti.³⁵ Demzufolge dürfen auch Aufwendungen, wie bspw. Kosten für die Einführung einer Marke sowie für Werbung und Verkaufsförderung, Kosten der Erschließung neuer Standorte oder Kundengruppen und Schulungskosten sowie administrative Kosten und andere Gemeinkosten aber auch Kosten, die für die folgende Benutzung oder Umgestaltung einer Marke anfallen, nicht als Anschaffungskosten aktiviert werden.³⁶ Daher können entgeltlich erworbene Marken bei Zugang grundsätzlich zuverlässig mit ihrem Kaufpreis in Form von Zahlungsmitteln oder Zahlungsmitteläquivalenten bewertet werden.³⁷ Durch eine Zuwendung der öffentlichen Hand erworbene Marken unterliegen aber einem Bewertungswahlrecht und können bei Zugang entweder mit dem beizulegenden Zeitwert bei Vorliegen eines aktiven Marktes oder aber dem Nominalwert der Gegenleistung zuzüglich aller direkt zurechenbaren Kosten bewertet werden.³⁸ Daneben sind durch Tausch erworbene Marken gegen nicht monetäre Vermögenswerte oder eine Kombination von monetären und nicht monetären Vermögenswerten bei Zugang generell mit dem beizulegenden Zeitwert der hingegebenen Vermögenswerte anzusetzen. Sofern dem Tausch wirtschaftliche Substanz im Hinblick auf die voraussichtliche Änderung der zukünftigen Cash Flows infolge des Tausches fehlt oder aber weder der beizulegende Zeitwert der erhaltenen Marke noch der des hingegebenen Vermögenswertes

³³ Vgl. IAS 38.24; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2489; *Heyd/Sanna* (2003), S. 17.

³⁴ Vgl. IAS 38.25; *Heyd/Sanna* (2003), S. 17; *Gathen, A. v. d.* (2001), S. 305.

³⁵ Vgl. IAS 38.27-28; *Bialas, A. A.* (2005), S. 105; *Gathen, A. v. d.* (2001), S. 305.

³⁶ Vgl. IAS 38.29-30; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2489f.

³⁷ Vgl. IAS 38.25-26.

³⁸ Vgl. IAS 38.44 i.V.m. IAS 20.23.

zuverlässig bewertbar ist, sind die Anschaffungskosten der durch Tausch erworbenen Marke mit dem Buchwert des hingegebenen Vermögenswertes zu bewerten.³⁹

Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworbene Marken sind zum Erwerbszeitpunkt mit ihrem beizulegenden Zeitwert zu bewerten.⁴⁰ Dieser beizulegende Zeitwert bemisst sich wiederum im Falle des Vorliegens eines aktiven Marktes im Zuge der Kaufpreisallokation nach dem aktuellen Marktpreis oder bei zwischenzeitlich nicht wesentlich veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nach dem geschätzten Marktpreis der letzten vergleichbaren Markttransaktion.⁴¹ Dabei ist der aktuelle Marktpreis zur Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes aber zu vernachlässigen, da die Existenz eines aktiven Marktes für eine Marke aufgrund ihrer Einzigartigkeit ausgeschlossen wird.⁴² In Ermangelung eines aktiven Marktes wird der beizulegende Zeitwert einer Marke alternativ zur Marktpreisbewertung über Bewertungsmaßstäbe und Bewertungsverfahren, wie z.B. Marktpreis-schätzungen,⁴³ Multiplikatorverfahren,⁴⁴ Discounted-Cash-Flow-Verfahren⁴⁵ und Gruppenbewertung⁴⁶ ermittelt.⁴⁷ Sofern im Ausnahmefall eine Marke nur zusammen mit einem anderen materiellen oder immateriellen Vermögenswert vom Geschäfts- oder Firmenwert separiert werden kann, dürfen dann im Rahmen der Gruppenbewertung die in komplementärer Beziehung zueinander stehenden Vermögenswerte zu einer Gruppe zusammengefasst und als ein einzelner Vermögenswert bewertet werden. Folglich steht bspw. der Markenname eines Mineralwassers mit der dazugehörigen Quelle derart in Beziehung, dass die Marke nur zusammen mit der Quelle verkauft und damit als bewertungstechnische Einheit vom Geschäfts- oder Firmenwert separiert werden kann.⁴⁸ Dabei sind alle eine Marke ausmachenden Vermögenswerte auch dann zu einer Gruppe zusammenzufassen und als ein einzelner Vermögenswert zu bewerten, wenn die Einzelbewertung möglich ist und

³⁹ Vgl. IAS 38.45-46; *Gathen, A. v. d.* (2001), S. 306.

⁴⁰ Vgl. 38.33; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2489; *Heyd/Sanna* (2003), S. 17.

⁴¹ Vgl. IAS 38.39; *Bialas, A. A.* (2005), S. 106; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2489.

⁴² Vgl. IAS 38.78; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2489.

⁴³ Vgl. IAS 38.40.

⁴⁴ Vgl. IAS 38.41.a.

⁴⁵ Vgl. IAS 38.41.b.

⁴⁶ Vgl. IAS 38.36-37.

⁴⁷ Vgl. *Bialas, A. A.* (2005), S. 106f; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2489; *Heyd/Sanna* (2003), S. 17.

⁴⁸ Vgl. IAS 38.36; *Heyd/Lutz-Ingold* (2005), S. 70.

die Vermögenswerte zwar ähnliche aber unterschiedliche Nutzungsdauern aufweisen.⁴⁹ Zudem können auch die unterschiedlichen Markenbewertungsverfahren zur Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes beitragen, indem der Markenwert der zu bewertenden Marke ermittelt wird.⁵⁰ Sofern im Ausnahmefall dennoch der beizulegende Zeitwert nicht zuverlässig bestimmt werden kann und damit ein separater Ansatz der Marke vom Geschäfts- oder Firmenwert nicht möglich ist, ist der entgeltlich erworbene Geschäfts- oder Firmenwert zu seinen Anschaffungskosten als Differenz der Anschaffungskosten für das erworbene Unternehmen und den identifizierbaren Vermögenswerten abzüglich der identifizierbaren Schulden und Eventualschulden zu bewerten.⁵¹

3.2.2 Folgebewertung von Marken nach IFRS

Nach der Erstbewertung erfolgt dann die Folgebewertung von Marken im Zuge eines eingeschränkten Bewertungsmethodenwahlrechts grundsätzlich nach der Anschaffungskostenmethode (*Cost Model*) oder der Neubewertungsmethode (*Revaluation Model*).⁵² So ist eine Marke nach der Anschaffungskostenmethode zu ihren fortgeführten Anschaffungskosten zu bewerten. Diese fortgeführten Anschaffungskosten entsprechen den bei Zugang angesetzten historischen Anschaffungskosten abzüglich aller bis zum Zeitpunkt der Folgebewertung kumulierten planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen zuzüglich aller kumulierten Zuschreibungen.⁵³ Nach der Neubewertungsmethode ist eine Marke dann regelmäßig mit dem Neubewertungsbetrag fortzuführen. Dieser Neubewertungsbetrag ist aber auf einem aktiven Markt zu bestimmen.⁵⁴ Dabei ist die Existenz eines aktiven Marktes für eine Marke aufgrund ihrer Einzigartigkeit jedoch ausgeschlossen.⁵⁵ Infolgedessen können Marken im Rahmen der Folgebewertung auch nicht mit ihrem Neubewertungsbetrag fortgeführt, sondern ausschließlich mit den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden.⁵⁶ Des Weiteren muss das bilanzierende Unternehmen unabhängig von der gewählten Bewer-

⁴⁹ Vgl. IAS 38.37; Heyd/Lutz-Ingold (2005), S. 70.

⁵⁰ Vgl. Bialas, A. A. (2005), S. 100; Heyd/Sanna (2003), S. 17.

⁵¹ Vgl. IFRS 3.51.b; Gerpott/Thomas (2004), S. 2489.

⁵² Vgl. IAS 38.72; Gathen, A. v. d. (2001), S. 360; Bialas, A. A. (2005), S. 108.

⁵³ Vgl. IAS 38.74; Bialas, A. A. (2005), S. 109.

⁵⁴ Vgl. IAS 38.75; Bialas, A. A. (2005), S. 108; Gerpott/Thomas (2004), S. 2493.

⁵⁵ Vgl. IAS 38.78; Heyd/Lutz-Ingold (2005), S. 78; Heyd/Sanna (2003), S. 17.

⁵⁶ Vgl. Bialas, A. A. (2005), S. 108; Gathen, A. v. d. (2001), S. 361; Gerpott/Thomas (2004), S. 2493.

tungsmethode zum einen Marken mit einer begrenzten Nutzungsdauer (*Finite Useful Life*) und zum anderen Marken mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer (*Indefinite Useful Life*) voneinander unterscheiden. Dabei entspricht die Nutzungsdauer (*Useful Life*) wiederum dem Zeitraum, in dem eine Marke aufgrund einer Analyse aller relevanten Faktoren voraussichtlich positive Cash Flows erzeugen wird.⁵⁷ Insofern wird die Nutzungsdauer von Marken von unterschiedlichen Faktoren, wie z.B. Produktlebenszyklen, determiniert und den erläuternden Beispielen spezifiziert.⁵⁸ Zudem können auch wirtschaftliche und rechtliche Faktoren die Nutzungsdauer von Marken bestimmen.⁵⁹ Dabei darf die Nutzungsdauer einer auf einem vertraglichen oder gesetzlichen Recht basierenden Marke die Gültigkeitsdauer des zugrunde liegenden Rechts nicht überschreiten.⁶⁰ Demzufolge sind die Anschaffungskosten von Marken mit einer begrenzten Nutzungsdauer ab dem Zeitpunkt ihrer bestimmungsgemäßen Betriebsbereitschaft planmäßig über ihre Nutzungsdauer abzuschreiben.⁶¹ Dabei muss die verwendete Abschreibungsmethode wiederum dem tatsächlichen Verbrauch des wirtschaftlichen Nutzens einer Marke entsprechen. Sofern der tatsächliche Verbrauch einer Marke aber nicht zuverlässig bestimmt werden kann, ist die lineare Abschreibungsmethode anzuwenden. Darüber hinaus ist auch die degressive Abschreibungsmethode zulässig, wenn der kumulierte Abschreibungsbetrag zumindest der linearen Abschreibungsmethode gleichkommt. Dabei ist die verwendete Abschreibungsmethode während der Nutzungsdauer einer Marke stetig anzuwenden, wenn sich ihr Nutzungsverlauf nicht ändert.⁶² Daher sind die Nutzungsdauer und der beizulegende Zeitwert einer Marke regelmäßig, also mindestens jährlich, zu überprüfen und gegebenenfalls an die Veränderungen anzupassen.⁶³ Der Restwert (*Residual Value*) einer Marke ist am Ende ihrer Nutzungsdauer aber nicht mit Null anzusetzen, wenn eine Verpflichtung eines Dritten zum Erwerb besteht oder aber ihr Restwert auf einem bestehenden aktiven Markt ermittelt werden kann.⁶⁴ Dagegen dürfen Marken mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer im Zuge des *Impairment*

⁵⁷ Vgl. IAS 38.88.

⁵⁸ Vgl. IAS 38.89-90 und IAS 38, Illustrative Examples; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2493.

⁵⁹ Vgl. IAS 38.95.

⁶⁰ Vgl. IAS 39.94.

⁶¹ Vgl. IAS 38.89 und 38.97; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2493.

⁶² Vgl. IAS 38.98; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2493.

⁶³ Vgl. IAS 38.104.

⁶⁴ Vgl. IAS 38.100.

Only Approach nicht planmäßig abgeschrieben werden,⁶⁵ sondern sind gemäß IAS 36 *Impairment of Assets* jährlich und bei Vorliegen von Indikatoren für eine Wertminderung einem Werthaltigkeitstest (*Impairment Test*) zu unterziehen. Dabei ist der erzielbare Betrag (*Recoverable Amount*) einer Marke mit ihrem Buchwert (*Carrying Amount*) zu vergleichen.⁶⁶ Der erzielbare Betrag einer Marke entspricht dem höheren der beiden Beträge aus ihrem beizulegenden Zeitwert abzüglich Verkaufskosten (*Fair Value less Cost to Sell*) und ihrem Nutzungswert (*Value in Use*).⁶⁷ Der beizulegende Zeitwert abzüglich Verkaufskosten einer Marke ist wiederum der in einem verbindlichen Kaufvertrag festgelegte Kaufpreis abzüglich direkt zurechenbarer Verkaufskosten, in Ermangelung eines verbindlichen Kaufvertrages und bei Vorliegen eines aktiven Marktes der aktuelle Marktpreis respektive der Marktpreis der jüngsten Transaktion abzüglich Veräußerungskosten oder im Falle des Fehlens eines verbindlichen Kaufvertrages und eines aktiven Marktes der auf den besten verfügbaren Informationen beruhende fiktive Marktpreis abzüglich Veräußerungskosten.⁶⁸ Der Nutzungswert einer Marke ist der mit einem angemessenen und risikoadjustierten Zinssatz erzielte Barwert der geschätzten zukünftigen Cash Flows aus der fortgesetzten Nutzung zuzüglich eines eventuell am Ende der Nutzungsdauer vorhandenen Restwertes.⁶⁹ Darüber hinaus ist eine Wertminderung unabhängig von der Nutzungsdauer einer Marke bei Vorliegen von entsprechenden unternehmensinternen sowie unternehmensexternen Indikatoren zu überprüfen.⁷⁰

Falls der erzielbare Betrag einer Marke geringer ist als ihr Buchwert, muss eine außerplanmäßige Abschreibung in Höhe des Wertminderungsaufwandes (*Impairment Loss*) auf den erzielbaren Betrag der Marke erfolgen.⁷¹ Dabei ist der erzielbare Betrag für einzelne Marken, die einzeln zurechenbare Cash Flows generieren, zu bestimmen. Sofern eine Marke aber nur zusammen mit einem anderen Vermögenswert oder einer Gruppe anderer Vermögenswerte Cash Flows erzeugt, ist der erzielbare Betrag für eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (*Cash Generating Unit*) zu ermitteln, es sei denn, der beizulegende Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten einer Marke ist höher als ihr

⁶⁵ Vgl. IAS 38.89 und 38.107; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2494.

⁶⁶ Vgl. IAS 38.108 i.V.m IAS 36.9-10; *Esser/Schmidt/Granz* (2004), S. 315f.

⁶⁷ Vgl. IAS 36.18.

⁶⁸ Vgl. IAS 36.25-27.

⁶⁹ Vgl. IAS 36.6 und 36.30-57.

⁷⁰ Vgl. IAS 36.12.

⁷¹ Vgl. IAS 36.59; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2494.

Buchwert oder der Nutzungswert der Marke entspricht Schätzungen zufolge nahezu ihrem ermittelbaren beizulegenden Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten.⁷² Im Falle von Schätzungsänderungen infolge der Bestimmung des erzielbaren Betrages als Anzeichen einer Wertaufholung ist eine Zuschreibung dann auf den erneut zu ermittelnden erzielbaren Betrag der Marke vorzunehmen.⁷³ Die Zuschreibungshöhe ist bei einer einzelnen Marke auf ihren Buchwert, der vorherige außerplanmäßige Abschreibungen vernachlässigt, sowie bei der zu einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit gehörenden Marke auf den niedrigeren der beiden Beträge aus dem erzielbaren Betrag der Marke und ihrem Buchwert, der vorherige außerplanmäßige Abschreibungen vernachlässigt, begrenzt.⁷⁴

Ein im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworbener und Marken inkludierender Geschäfts- oder Firmenwert ist dann in Folge ebenso wie Marken mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer zu bewerten. Dabei unterliegt ein in im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworbener Geschäfts- oder Firmenwert jedoch einem Zuschreibungsverbot.⁷⁵

3.3 Ausweis von Marken nach IFRS

Im Rahmen einer Angabepflicht über Marken sind im Anhang für Gruppen von Marken als Zusammenfassung art- und funktionsähnlicher Marken und innerhalb dieser Gruppen unterteilt nach begrenzter und unbegrenzter Nutzungsdauer Angaben über Nutzungsdauern, Abschreibungssätze und Abschreibungsmethoden, Bruttobuchwerte und kumulierte planmäßige und außerplanmäßige Abschreibungen zu Beginn und zum Ende der Periode sowie GuV-Posten, die Abschreibungen auf Marken enthalten, vorzunehmen. Daneben ist eine Überleitung des Buchwertes von Marken zu Beginn und zum Ende der Periode zu erstellen. Diese hat Zugänge von Marken getrennt nach separatem Erwerb und Erwerb im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses, Stilllegungen/Abgänge, Wertänderungen durch außerplanmäßige Abschreibungen gemäß IAS 36 aber auch Wertminderungen und Wertaufholungen gemäß IAS 36 sowie Abschreibungen, Währungsdifferenzen und sonstigen Buchwertänderungen zu erfassen.⁷⁶ Darüber hinaus sind

⁷² Vgl. IAS 36.22.

⁷³ Vgl. IAS 36.114; *Gerpott/Thomas* (2004), S. 2494.

⁷⁴ Vgl. IAS 36.117 und 36.122-123.

⁷⁵ Vgl. IAS 36.124; *Kirsch, H.* (2005), S. 69.

⁷⁶ Vgl. IAS 38.118-119; *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2422.

für Marken mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer die Buchwerte und Gründe sowie Faktoren für die Annahme einer unbegrenzten Nutzungsdauer offen zulegen. Des Weiteren sind für Marken, die von wesentlicher Bedeutung für die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sind, die Beschreibungen, Buchwerte und verbleibenden Abschreibungszeiträume anzugeben. Außerdem sind das Bestehen und die Buchwerte von Marken, die mit Nutzungsbeschränkungen oder der Sicherung von Verbindlichkeiten einhergehen, und die Beträge vertraglicher Verpflichtungen für den Erwerb von Marken zu nennen.⁷⁷ Weiterhin sind unabhängig von einer Aktivierung die in der Berichtsperiode als Aufwand erfassten Ausgaben für Forschung und Entwicklung und damit auch für selbst geschaffene Marken anzuführen.⁷⁸ Die zusätzlich zu beachtenden Angabepflichten des IAS 36 und IFRS 3 unterscheiden sich nicht wesentlich von den erläuterten Vorschriften des IAS 38, so dass auf eine explizite Darstellung dieser Angabepflichten verzichtet werden kann.

Schließlich wird einem Unternehmen eine kurze Beschreibung der nicht aktivierten Marken empfohlen. Dabei ist jede vollständig abgeschriebene Marke, die immer noch genutzt wird, zu beschreiben. Daneben sind aber auch wesentliche selbst geschaffene Marken kurz zu beschreiben, die vom Unternehmen beherrscht werden, aber aufgrund des Ansatzverbotes gemäß IAS 38.63 nicht aktiviert wurden.⁷⁹ Infolgedessen kann ein Unternehmen im Anhang neben dem bilanziellen Ausweis auch zusätzliche markenspezifische Informationen anführen.

Der vom IASB erwähnte und durch das Management zu erstellende Bericht über die Unternehmenslage (*Financial Review by Management*) könnte u.a. einen Überblick über die gemäß IFRS nicht in der Bilanz ausgewiesenen Ressourcen und damit auch über nicht aktivierte Marken geben.⁸⁰

Die Aufstellung eines Lageberichts ist jedoch nicht explizit vorgeschrieben.⁸¹ Dementsprechend müssen nach IFRS bilanzierende deutsche Unternehmen ihren Abschluss um einen Lagebericht ergänzen, der den erweiterten handelsrechtlichen Anforderungen der § 289 und § 315 HGB zu genügen hat und die Konkretisierungen in DRS 15 Lageberichterstattung einbeziehen

⁷⁷ Vgl. IAS 38.122-123; *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2422.

⁷⁸ Vgl. IAS 38.126-127; *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2422.

⁷⁹ Vgl. IAS 38.128; *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2422.

⁸⁰ Vgl. IAS 1.9; *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2423f.

⁸¹ Vgl. *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2423.

muss.⁸² So sind im Lagebericht auch die für die Geschäftstätigkeit bedeutendsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren zu veranschaulichen.⁸³ Dabei impliziert die nicht abschließende Aufzählung nichtfinanzieller Leistungsindikatoren Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange aber auch über immaterielle Vermögensgegenstände und damit über Marken.⁸⁴ Die Einbeziehung nichtfinanzieller Leistungsindikatoren ist aber nur dann vorzunehmen, wenn diese für das Verständnis des Geschäftsverlaufes oder der Lage von Bedeutung sind.⁸⁵ Insofern kann vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Bedeutung von Markenwerten regelmäßig vermutet werden, dass eine zusätzliche Berichterstattung über Marken dem Kapitalmarkt wichtige Informationen für eine realitätsnähere Unternehmensbewertung bereitstellt. Dementsprechend ist eine Berichterstattung über Marken dann vorzunehmen, wenn das bilanzierende Unternehmen markenspezifische Informationen als für die Darstellung der Unternehmenssituation wesentlich erachtet.⁸⁶ Nach DRS 15 Lageberichterstattung sind ebenfalls nichtfinanzielle Leistungsindikatoren im Lagebericht zu berücksichtigen, wenn diese einen wesentlichen Einfluss auf den Geschäftsverlauf oder die wirtschaftliche Lage genommen haben oder die Unternehmensleitung von diesen einen wesentlichen Einfluss auf die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens erwartet.⁸⁷ Hierbei impliziert die ebenfalls nicht abschließende Aufzählung nichtfinanzieller Leistungsindikatoren neben Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange und die Entwicklung des Kundenstammes auch Informationen über immaterielle Vermögenswerte und damit auch über Marken.⁸⁸

Zudem sind im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern sowie die zugrunde liegenden Annahmen anzugeben.⁸⁹ Nach den Vorschriften der DRS umfassen die Beurteilung und Erläuterung der voraussichtlichen Entwicklung des Unternehmens mit ihren wesentlichen Chancen

⁸² Vgl. *Ruhnke, K.* (2005), S. 668; *Wulf, I.* (2004), S. 10; *Hayn/Waldersee* (2004), S. 41.

⁸³ Vgl. § 289 Abs. 1 S. 3, Abs. 3 HGB; § 315 Abs. 1 S. 3 und 4 HGB. Dabei müssen im Einzelabschluss nur große Kapitalgesellschaften über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren berichten (vgl. § 289 Abs. 3 HGB).

⁸⁴ Vgl. § 289 Abs. 3 HGB; *Wulf, I.* (2005), S. 12.

⁸⁵ Vgl. § 289 Abs. 3 HGB; § 315 Abs. 1 S. 4 HGB.

⁸⁶ Vgl. *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2423.

⁸⁷ Vgl. DRS 15.31; *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2423.

⁸⁸ Vgl. DRS 15.32.

⁸⁹ Vgl. § 289 Abs. 1 S. 4 HGB; § 315 Abs. 1 S. 5 HGB.

und Risiken für die beiden nächsten Geschäftsjahre aber auch Aussagen über die Erschließung neuer Absatzmärkte sowie die Verwendung neuer Verfahren, wie z.B. in der Beschaffung, Produktion oder beim Absatz, und damit auch über immaterielle Vermögenswerte im Allgemeinen und Marken im Besonderen.⁹⁰ Im Rahmen der Darstellung der Vermögenslage des Unternehmens sind Angaben zu selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerten und damit implizit auch über selbst geschaffene Marken vorzunehmen, wenn diese wesentlich für die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sind und sich im abgelaufenen Geschäftsjahr wesentliche Änderungen ergeben haben.⁹¹ Zudem wird die Angabe und Erläuterung der Aufwendungen im abgelaufenen Geschäftsjahr für selbst geschaffene und damit nicht aktivierte immaterielle Vermögenswerte, wie u.a. auch sonstige gewerbliche Schutzrechte und damit auch Marken, empfohlen.⁹² Ferner wird eine Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte und damit auch über Marken des Unternehmens empfohlen, die eine Erläuterung der Angaben im Hinblick auf die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken beinhaltet.⁹³ Diese Berichterstattung kann einen Einblick in die immateriellen Vermögenswerte und damit auch in die Marken des Unternehmens unabhängig von deren Aktivierungsfähigkeit geben und zwischen den Kategorien Humankapital, Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Investorbeziehungen und Kapitalmarktbeziehungen sowie Organisationsvorteile und Verfahrensvorteile aber auch Standortfaktoren unterscheiden.⁹⁴ Dabei können diese Kategorien immaterieller Vermögenswerte und damit auch von Marken im Einzelfall erhebliche Quantifizierungsprobleme verursachen. Die Angabe quantifizierter Informationen gegebenenfalls in Form von Indikatoren wird daher empfohlen.⁹⁵

Schließlich soll der Lagebericht den Bereich Forschung und Entwicklung und damit auch selbst geschaffene Marken berücksichtigen.⁹⁶ Nach den Regelungen der DRS sind Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie wesentliche Veränderungen gegenüber dem Vorjahr anzugeben und zu erläutern.

⁹⁰ Vgl. DRS 15.84.

⁹¹ Vgl. DRS 15.80; *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2423.

⁹² Vgl. DRS 15.111-112; *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2423.

⁹³ Vgl. DRS 15.115; *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2423.

⁹⁴ Vgl. DRS 15.116.

⁹⁵ Vgl. DRS 15.117; *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2423.

⁹⁶ Vgl. § 289 Abs. 2 Nr. 3 HGB; § 315 Abs. 2 Nr. 3 HGB.

tern.⁹⁷ Sofern im Rahmen der Darstellung der Ertragslage des Unternehmens die Veränderung eines Postens auf mehrere wesentliche Faktoren, wie u.a. die Entwicklung von Patenten, Lizenzen oder Franchiseverträgen und damit implizit auch von Marken, zurückzuführen ist, sind diese vollständig und in der Reihenfolge ihrer Bedeutung darzustellen.⁹⁸ So sollen die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten für mehrere Geschäftsjahre dargestellt und erläutert sowie die jeweiligen Aufwendungen angeführt werden.⁹⁹ Demnach sollen die Entwicklungstendenzen der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Zeitvergleich aufgezeigt und wesentliche Tätigkeitsschwerpunkte und Ergebnisse, wie bspw. die Anzahl und Art von neu angemeldeten Patenten und ähnlichen Schutzrechten sowie von neuen Produkten und Verfahren und damit auch von neu eingetragenen Marken, dargestellt werden. Daneben sind weitere Angaben zum Portfolio u.a. von Patenten und ähnlichen Schutzrechten sowie Lizenzannahmen und insofern auch von Marken als empfehlenswert ausgesprochen.¹⁰⁰ Schließlich wird die Angabe von Marken inkludierenden Kennzahlen, wie z.B. die Forschungsquote, Forschungs- und Entwicklungsintensität sowie Forschungseffizienz, empfohlen.¹⁰¹ Folglich liegt die Aufnahme markenspezifischer Informationen in den Lagebericht weitestgehend im Ermessen der Unternehmensleitung, wobei unter Berücksichtigung der Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung entscheidungsrelevante Informationen über Marken, wie z.B. Anzahl der Marken, Bekanntheitsgrad der Marken und markenbezogene Ausgaben, grundsätzlich angegeben werden können.¹⁰²

Darüber hinaus greift das aktuelle *Active Research Project „Management Commentary“* (MC) des IASB die Diskussion um eine Entwicklung von Empfehlungen für Informationen neben dem bilanziellen Ausweis auf. Dies lässt neben dem bilanziellen Ausweis auch eine Berichterstattung durch das Management im Hinblick auf die Unternehmenslage und damit auch über Marken erwarten.¹⁰³

⁹⁷ Vgl. DRS 15.40. und 15.42.

⁹⁸ Vgl. DRS 15.53.

⁹⁹ Vgl. DRS 15.100.

¹⁰⁰ Vgl. DRS 15.101.

¹⁰¹ Vgl. DRS 15.102.

¹⁰² Vgl. *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2423; *Esser/Schmidt/Granz* (2004), S. 316.

¹⁰³ Vgl. *IASB* (2005), S. 4; *Gerpott/Thomas* (2005), S. 2424.

4 Markenspezifische Informationen in den Geschäftsberichten der nach IFRS bilanzierenden DAX-Unternehmen

Vor dem Hintergrund einer Verdrängung nationaler Rechnungslegungsvorschriften sowie einer zunehmenden Bedeutung von Marken als wichtigste und wertvollste Werttreiber einer Vielzahl von Unternehmen werden nachfolgend die Geschäftsberichte 2004 der nach IFRS bilanzierenden DAX-Unternehmen¹⁰⁴ auf markenspezifische Informationen untersucht, um zu überprüfen, ob diese DAX-Unternehmen auch ihre Berichterstattung nutzen, um die Informationslücke zwischen Buchwert und Wert der Marken zu schließen. Dabei wird im Rahmen der Analyse ausschließlich eine direkte Berichterstattung über Marken im Sinne einer expliziten Nennung der Begrifflichkeit Marke respektive *Brand* berücksichtigt. Demzufolge sind in den Geschäftsberichten der nach IFRS bilanzierenden DAX-Unternehmen insgesamt 616 markenspezifische Informationen zu finden. Dabei weisen wiederum 68 % der Unternehmen ihre markenspezifischen Informationen in dem testierten Konzernabschluss aus, wobei 84 % der Unternehmen eine explizite Markenberichterstattung außerhalb des testierten Konzernabschlusses vornehmen.

Die mit Abstand meisten markenspezifischen Informationen außerhalb des testierten Konzernabschlusses sind im Geschäftsbericht von Volkswagen zu finden. Daneben weist Adidas-Salomon die meisten markenspezifischen Informationen sowohl im testierten Konzernabschluss als auch insgesamt aus. Dagegen geben sowohl HVB, RWE als auch Schering weder im testierten noch außerhalb des testierten Konzernabschlusses direkte markenspezifische Informationen an. Außerdem ist eine markenspezifische Berichterstattung auch nicht im Konzernabschluss von Deutsche Börse, MAN und Münchener Rück erfolgt.¹⁰⁵ Dabei sind die in den Geschäftsberichten der nach IFRS bilanzierenden DAX-Unternehmen zu findenden markenspezifischen Informationen unterschiedlicher Art. Dementsprechend informieren 84 % der Unternehmen explizit über Marke oder Marken, die zugleich auch mit 433 direkten Nennungen die am häufigsten genannte markenspezifische Information darstellt, wobei alleine Adidas-Salomon bereits 114 explizite

¹⁰⁴ Die nach IFRS bilanzierenden DAX-Unternehmen umfassen in alphabetischer Reihenfolge: Adidas-Salomon, Allianz, Altana, Bayer, BMW, Commerzbank, Deutsche Börse, Deutsche Lufthansa, Deutsche Post, Henkel, HVB, Linde, MAN, Metro, Münchener Rück, RWE, Schering, TUI und Volkswagen. Insofern bilanzieren bereits 63 % der DAX-Unternehmen nach IFRS.

¹⁰⁵ Vgl. Reich, B. (2005), S. 89.

Nennungen zu Marke oder auch Marken vornimmt. Daneben geben 42 % der Unternehmen über den Markennamen und 21 % über das Markenzeichen Auskunft.¹⁰⁶ Des Weiteren berichten Adidas-Salomon und Henkel über Markenportfolio, Markenplattform, Markenebene oder Markenvielfalt und die Deutsche Post wiederum über ihr Markendach und ihre Markenarchitektur. Zudem spezifizieren Adidas-Salomon und Volkswagen mit insgesamt 55 Nennungen und damit der zweithäufigsten markenspezifischen Information ihre Markengruppe oder Markenfamilie.¹⁰⁷ Darüber hinaus gehen Henkel, Metro und Volkswagen auf ihre Markenartikel, Markenprodukte oder auch Markenangebote ein. Lediglich Adidas-Salomon berichtet über sein Markenimage, das über die Markenstärke den für eine Vielzahl von Unternehmen entscheidenden Markenwert genieren kann. Auch auf den Markenwert geht explizit lediglich ein Drittel der nach IFRS bilanzierenden DAX-Unternehmen ein. Dabei sind sich nur Adidas-Salomon, Altana, BMW, MAN, TUI und Volkswagen der Bedeutung ihres Markenwertes bewusst.¹⁰⁸ Insofern erläutern Adidas-Salomon, Altana und auch Deutsche Post ihre Markenbekanntheit oder ihr Markenbewusstsein, wobei Altana sich ebenfalls mit dem Markenbildungsprozess auseinandersetzt.¹⁰⁹ Des Weiteren informieren 16 % der Unternehmen in ihrem Geschäftsbericht über ihre Markenführung oder Markenpolitik und 26 % gehen explizit auf ihre Markenstrategie ein. Außerdem legen Altana und Henkel ihre Markenrechte dar.¹¹⁰ Die Markenkommunikation und Markenkampagne expliziert ausschließlich Adidas-Salomon. Darüber hinaus informieren Deutsche Post, Linde und Metro über ihren Markenauftritt oder ihre Markenaufstellung.¹¹¹ Lediglich die Deutsche Lufthansa geht auf ihr Markenversprechen ein. Die Automobilkonzerne BMW und Volkswagen legen ihr Markenverständnis oder ihre Markenleitbilder offen.¹¹² Schließlich berichten Henkel und Metro auch über andere Markenanbieter oder Markenhersteller. Weiterhin erläutern Altana, Metro und Volkswagen ihr Markenprofil, Markengesicht oder ihre Markenaurea. Ausschließlich Adidas-Salomon und Henkel sprechen ihren Markenerfolg an.¹¹³

¹⁰⁶ Vgl. Reich, B. (2005), S. 90.

¹⁰⁷ Vgl. Reich, B. (2005), S. 91.

¹⁰⁸ Vgl. Reich, B. (2005), S. 92.

¹⁰⁹ Vgl. Reich, B. (2005), S. 93.

¹¹⁰ Vgl. Reich, B. (2005), S. 94.

¹¹¹ Vgl. Reich, B. (2005), S. 95.

¹¹² Vgl. Reich, B. (2005), S. 96.

¹¹³ Vgl. Reich, B. (2005), S. 97

Insofern wird zwar das Bewusstsein für die Bedeutung von Marken in den Geschäftsberichten bei 84 % der nach IFRS bilanzierenden DAX-Unternehmen deutlich. Im Allgemeinen sollten Unternehmen im Rahmen eines *Value Reporting* jedoch ein zusätzliches *Brand Reporting* im Sinne einer den Markenwert verdeutlichenden *Brand Balance* einführen, um den Wert ihrer Marken exponiert zum Ausdruck zu bringen und damit auch die wachsende Informationslücke zwischen Buchwert und Wert ihrer Marken als besondere Form immateriellen Vermögens grundsätzlich schließen zu können.

5 Resümee und Ausblick

Im Zuge der Entwicklung von einer Industriegesellschaft zu einer Dienstleistungs-, Hochtechnologie- und Informationsgesellschaft gewinnt immaterielles Vermögen gegenüber materiellem Vermögen als Schlüsselgröße für die Wettbewerbsfähigkeit und den Wert vieler Unternehmen in stetig zunehmendem Maße an Bedeutung. Dabei tragen vor allem Marken als besondere Form immateriellen Vermögens und wichtigste Werttreiber ganz entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Insofern wächst im Hinblick auf die EU-Verordnung Nr. 1606/2002 auch die Bedeutung der Bilanzierung von Marken nach international geltenden Vorschriften.

Die internationale Rechnungslegung verbietet aber explizit die Aktivierung selbst geschaffener Marken, so dass die Bilanzierung von Marken nach IFRS dem *True-and-Fair-View* entsprechende Informationen nicht zu vermitteln vermag. Hierbei sind auch die Angabepflichten und Angabeempfehlungen nicht ausreichend, um objektivierungsbedingten Beschränkungen im Zuge der Bilanzierung von Marken entgegenzuwirken. Demzufolge offenbart auch die vorliegende empirische Analyse der Geschäftsberichte 2004 der nach IFRS bilanzierenden Unternehmen auf markenspezifische Informationen akuten Handlungsbedarf im Hinblick auf die Berichterstattung über Marken. Dabei kann aber die vorhandene Bilanzierungslücke in Bezug auf selbst geschaffene Marken im Zuge einer Ausweitung der freiwilligen Publizität markenspezifischer Informationen und damit auch einer modularen Offenlegung von Markenwert und dessen Determinanten außerhalb des bilanziellen Ausweises geschlossen werden. So sollten Marken als *Customer Capital* entweder im Geschäftsbericht oder in eigenständigen *Intellectual Capital*-Berichten explizite Berücksichtigung finden. Demzufolge sollten Marken dann im Zuge eines *Value Reporting* eine Konkretisierung erfahren, indem

eine den Markenwert verdeutlichende *Brand Balance* aufgestellt und damit ein spezielles *Brand Reporting* eingeführt wird. Dabei sind jedoch sowohl die rechtlichen als auch die wirtschaftlichen Berichterstattungsgrenzen für Markenwerte zu beachten. Darüber hinaus wäre für Marken neben einer qualitativen Offenlegung aber auch eine allgemein akzeptierte quantitative Standardisierung erstrebenswert.

Literatur

- Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2004): Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen, in: Horváth, Peter/Möller, Klaus (Hrsg.), *Intangibles in der Unternehmenssteuerung: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals*, München, 2004, S. 221-250.
- Baumgarth, Carsten (2004): *Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- 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, 2001, S. 297-316.
- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid (2001): Messung von Markenvorstellungen, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, 2001, S. 1104-1122.
- Bialas, Alexander A. (2005): *Marken in der internationalen Rechnungslegung – Auswirkungen von Bilanzierung und Bewertung nach I-AS/IFRS und US-GAAP*, Berlin.
- Biel, Alexander L. (2001): Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innova-*

- tive Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, 2001, S. 61-90.
- Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2001): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden.
- Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, 2001, S. 3-56.
- Esser, Mark/Schmidt, Andreas/Granz, Alexander (2004): Markenbewertung etabliert sich auf der Top-Management Agenda, in: Wirtz, Bernd W./Göttgens, Olaf (Hrsg.), Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement - Strategien, Konzepte und Best Practices, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 313-324.
- Gathen, Andreas von der (2001): Marken in Jahresabschluß und Lagebericht, Frankfurt am Main u.a..
- Gerpott, Torsten J./Thomas, Sandra E. (2005): Außerbilanzielle Berichterstattung über Marken im Geschäftsbericht nach HGB, DRS, IFRS und US-GAAP, in: Der Betrieb, 58. Jahrgang, Heft 45, S. 2421-2427.
- Gerpott, Torsten J./Thomas, Sandra E. (2004): Bilanzierung von Marken nach HGB, DRS, IFRS und US-GAAP, in: Der Betrieb, 57. Jahrgang, Heft 47, S. 2485-2494.
- Greinert, Markus (2002): Die bilanzielle Behandlung von Marken, Lohmar/Köln.
- Havenstein, Moritz/Heiden, Matthias (2003): Markenwertmessung im betrieblichen Rechnungswesen – Entscheidungshilfe oder Sorgenkind?, in: Betriebs-Berater, 58. Jahrgang, Heft 24, S. 1272-1277.
- Hayn, Sven/Waldersee, Georg Graf (2004): IFRS/US-GAAP/HGB im Vergleich: Synoptische Darstellung für den Einzel- und Konzernabschluss, 5., überarbeitete Auflage, Stuttgart.
- Heil, Oliver P./Maul, Karl-Heinz (2004): Pro und Contra: Brauchen wir eine Standardisierung der Markenbewertung?, in: Absatzwirtschaft, 47. Jahrgang, Heft 2, S. 30-32.

- Heyd, Reinhard/Lutz-Ingold, Martin (2005): Immaterielle Vermögenswerte und Goodwill nach IFRS: Bewertung, Bilanzierung und Berichterstattung, München.
- Heyd, Reinhard/Sanna, Maria Giulia (2003): Marken im Jahresabschluss nach US-GAAP und IAS, in: b&b, o. J., Heft 1, S. 15-22.
- Hornung, Karlheinz (2002): Immaterielle Vermögenswerte als Herausforderung der Zeit, in: Küting, Karlheinz/Weber, Claus-Peter (Hrsg.), Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung und integrierte Unternehmenssteuerung; Beiträge anlässlich der 6. Fachtagung „Das Rechnungswesen im Konzern – Vom Financial Accounting zum Business Reporting“ am 22./23. November 2001 in Frankfurt a. M., Stuttgart, 2002, S. 13-42.
- Horváth, Peter/Möller, Klaus (Hrsg.) (2004): Intangibles in der Unternehmenssteuerung: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals, München.
- Kirsch, Hanno (2005): Einführung in die internationale Rechnungslegung nach IAS/IFRS: Grundzüge der IAS/IFRS – Anwendung im Konzernabschluss – Folgerungen für den Einzelabschluss, 2., wesentlich erweiterte Auflage, Herne/Berlin.
- Kohtes Klewes (1999): Marken Agenda, Düsseldorf.
- Kriegbaum, Catharina (2001): Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling, München.
- Küting, Karlheinz/Weber, Claus-Peter (Hrsg.) (2002): Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung und integrierte Unternehmenssteuerung; Beiträge anlässlich der 6. Fachtagung „Das Rechnungswesen im Konzern – Vom Financial Accounting zum Business Reporting“ am 22./23. November 2001 in Frankfurt a. M., Stuttgart.
- Pellens, Bernhard/Fülbier, Rolf Uwe/Gassen, Joachim (2004): Internationale Rechnungslegung: IFRS/IAS mit Beispielen und Fallstudie, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Reich, Bettina (2005). Die Bilanzierung immateriellen Vermögens nach HGB und IFRS unter besonderer Berücksichtigung von Marken, Diplomarbeit, Oldenburg.

- Sabel, Hermann/Weiser, Christoph (2000): Dynamik im Marketing: Umfeld – Strategie – Struktur – Kultur, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Sattler, Henrik (2001): Markenpolitik, Stuttgart u.a..
- Schimansky, Alexander (Hrsg.) (2004): Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement, München.
- Schimansky, Alexander (2004): Markenbewertungsverfahren aus Sicht der Marketingpraxis, in: Schimansky, Alexander (Hrsg.), Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement, München, 2004, S. 12-27.
- Wirtz, Bernd W./Göttgens, Olaf (Hrsg.) (2004): Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement - Strategien, Konzepte und Best Practices, 1. Auflage, Wiesbaden.

Henning Schmidt

„Wie wenig man weiß, erkennt man erst, wenn man um Rat gefragt wird.“

G. Hartstang

Der Syndikusanwalt – auf der Grenze zwischen Dienstverhältnis und freiem Beruf

1 Ausgangslage

Die Juristenausbildung in Deutschland zielt typischerweise auf die Erlangung der Befähigung zum Richteramt. Grundgedanke der juristischen Ausbildung war lange Zeit die Gewinnung hochqualifizierten Nachwuchses für staatliche Stellen. Nun tritt der Staat seit Jahren zurück, wenn es darum geht, den frisch ausgebildeten Jungjuristen eine berufliche Perspektive zu bieten.¹ Sparzwänge und Personalabbau, einhergehend mit einer wachsenden Anzahl von Studenten der Rechtswissenschaften und Absolventen führen zu stetig steigenden Zulassungszahlen der Anwälte.² Die auf dem Anwaltsmarkt hinzutretende Globalisierung des deutschen Marktes, die stetig zunehmende Menge von Großkanzleien und Zusammenschlüssen³ führt zu einer hart umkämpften Marktsituation.⁴ Der „Einzelkämpfer“, vor Jahren noch normales Bild des selbständigen Anwaltes, gerät ins Hintertreffen und muss teilweise um seinen Lebensunterhalt bangen. Das Berufsbild des angestellten Anwalts in der Industrie gewinnt u. a. hierdurch zunehmend an Attraktivität, verbunden mit steigendem Beratungsbedarf bei den Unternehmen, die sich durch neue Gesetze und Verordnungen ständig ändernden Anforderungen

¹ Bereits 1929 bezeichnete Magnus die Situation der Anwaltschaft als „überfüllt“, Magnus, S. 17.

² Im Jahr 1950 waren 12.844 Rechtsanwälte zugelassen, im Jahr 2005 schon 132.569; Übersicht in NJW 12/2005, S. XXII und unter www.brak.de/seiten/08_02.php.

³ Henssler/Prütting, § 1, Rdnr. 48.

⁴ Statt vieler zur Marktsituation: JUVE Handbuch Wirtschaftskanzleien 2004/2005; www.juve.de.

gegenübersehen.⁵ Die durchgängige Verfügbarkeit des angestellten Anwaltes und die Kosten für externe Rechtsberatung haben in vielen Firmen zu der Einsicht geführt, dass eine eigene, hausinterne und gut ausgestattete Rechtsabteilung viele Probleme lösen kann. Die Stellung des Syndikusanwaltes als Unternehmensjurist mit Zulassung zum freien Beruf der Rechtsanwaltschaft wirft in der Praxis einige Fragen und Probleme auf, die in diesem Aufsatz näher beleuchtet werden sollen.

2 Der Syndikusanwalt

In Deutschland hat sich für den zur Anwaltschaft zugelassenen Unternehmensjuristen in Literatur und Rechtsprechung der Begriff „Syndikusanwalt“⁶, zuweilen auch der Begriff „Justitiar“⁷ durchgesetzt. Der dem Griechischen entlehnte Begriff „syndicos“ bedeutet soviel wie „gerichtlicher Beistand“.⁸ Der Begriff wird in der BRAO allerdings nicht definiert. Als Syndikusanwalt bezeichnet man einen zur Anwaltschaft zugelassenen Rechtsanwalt, der in einem ständigen Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis seine Arbeitszeit und –kraft einem Dienstherrn zur Verfügung stellt.⁹ Er erfüllt somit eine Doppelfunktion und unterscheidet sich damit vom selbständigen oder angestellten Rechtsanwalt durch seine arbeitsvertragliche Weisungsgebundenheit durch den Arbeitgeber, vom angestellten Diplom- oder Volljuristen durch die Zulassung zur Anwaltschaft, die ihm unter bestimmten Voraussetzungen durch die Anwaltskammer als Rechtsanwalt im Nebenberuf erteilt wird. Üblicherweise führt dies dazu, dass der Syndikusanwalt aufgrund seines Dienstvertrages langfristig mit seinem Unternehmen verbunden ist, ein dauerhaftes finanzielles Einkommen dadurch erzielt, an Entscheidungen, Vorgaben, Planungen und Strategien beteiligt oder gebunden ist. Ferner dürfte die Stellung des Syndikusanwaltes auch zumeist zu einer Veränderung seiner Mandatsverteilung führen, da er rein faktisch nicht mehr gänzlich frei ist, Mandate anzunehmen oder abzulehnen, sei es aus terminlichen Gründen oder aus der dienstvertraglichen Verbundenheit zu seinem Arbeitgeber, auch wenn dies zulassungsrechtlich schädlich ist. Grundlage für die Stellung des Syndikusanwaltes als Angestellter einerseits und freier Anwalt andererseits

⁵ Schon früh: Kolvenbach, S. 715, 715.

⁶ Henssler/Prütting, § 46, Rdnr. 1; Feuerich/Weyland, § 46, Rdnr. 1-4.

⁷ Mittlerweile wohl zumeist für nicht zur Anwaltschaft zugelassenen Juristen verwendet.

⁸ Henssler/Prütting, § 46, Rdnr. 1.

⁹ Creifelds, „Syndikusanwalt“; Henssler/Prütting, § 46, Rdnr. 1; Kleine-Cosack, § 7, Rdnr. 59.

ist die sog. „Doppelberufstheorie“, die u. a. der BGH mit seinem Urteil¹⁰ im Jahre 1961 entscheidend geprägt hat¹¹ und die durch die sog. „Doppelberufsentscheidung“ des Bundesverfassungsgerichtes¹² aus dem Jahre 1993 verfassungsrechtlich dahingehend modifiziert wurde, dass nunmehr nur noch in wenigen Ausnahmefällen eine Zulassungsbeschränkung aufgrund des Zweitberufs zulässig ist.¹³ Gerade in bezug auf den Syndikusanwalt und seine Tätigkeit im Unternehmen ist die Doppelberufstheorie allerdings seitens der Literatur einer ständigen Kritik und Ablehnung ausgesetzt.¹⁴

2.1 Entstehungsgeschichte

Entstanden ist das Berufsbild des Syndikusanwalts durch die Liberalisierung des Anwaltstandes und der gleichzeitigen Wandlung der Weltwirtschaft mit der damit einhergehenden Veränderung der Unternehmensstrukturen nach dem ersten Weltkrieg.¹⁵ War der Anwalt in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts Gehilfe des Richters,¹⁶ so wandelte sich das Bild des Anwaltsberufes grundlegend spätestens mit der Schaffung des Begriffes „freie Advokatur“ durch Rudolf von Gneist und die damit verbundenen Ideen.¹⁷

Die Rechtsanwaltsordnung (RAO) von 1878 war die erste reichseinheitliche Regelung des anwaltlichen Berufsrechts. Der Begriff des Syndikusanwaltes war ihr noch fremd, jedoch sah schon die RAO Versagungsgründe der Zulassung für den Fall vor, dass der Antragsteller einer mit dem Beruf oder der Würde des Anwaltes nicht zu vereinbarenden Zweittätigkeit nachging.¹⁸ Es gibt jedoch Autoren, die die Ausbreitung der „Erscheinung“ Syndikusanwalt mit der mangelhaften Eindämmung durch die anwaltliche Ehrengerichtbarkeit begründen und dies darauf zurückführen, dass der Ehrengerichtshof, somit die höchste Instanz anwaltlicher Gerichtsbarkeit, seinerzeit hauptsächlich mit Richtern und eben nicht mit Anwälten besetzt war.¹⁹ Der zunehmenden Industrialisierung und der damit verbundenen Expansion von Großun-

¹⁰ BGH, Beschluss vom 7.11.1960, -AnwZ (B) 2/60-, NJW 1961, 216, 217; Beschluss vom 7.11.1960, -AnwZ (B) 3/60-, NJW 1961, 218, 218.

¹¹ zum Zweitberuf: BGH, Beschluss vom 13.3.1978, -AnwZ (B) 32/77-, BGHZ 71, 138, 140.

¹² BVerfG, Beschluss vom 4.11.1992, -1 BvR 79/85 u. a.-, NJW 1993, 317.

¹³ Zustimmung: Kleine-Cosack, § 7, Rdnr. 29.

¹⁴ Prütting, AnwBl. 2001, 313, 319; Kleine-Cossack, NJW 2000, 1593, 1597.

¹⁵ Feuerich/Weyland, § 46, Rdnr. 6, Pfeiffer, S. 249, 250.

¹⁶ Brandi, S. 16.

¹⁷ v. Gneist, S.7, 8.

¹⁸ Henssler/Prütting, § 46, Rdnr. 2.

¹⁹ Ostler, S. 57.

ternehmen, Banken und Versicherungen wurde durch die Fassung der RAO vom 20.12.1934 Rechnung getragen, deren § 31 Abs. 2 die parallele Ausübung einer abhängigen Berufstätigkeit durch Rechtsanwälte als zulässig ansah.²⁰ Durch die Wirren des Zweiten Weltkrieges und die damit einhergehende Aufteilung Deutschlands in Zonen wurde die Frage der Zulassung von Syndikusanwälten uneinheitlich gelöst. Während die französische Zone auf den ursprünglichen Rechtszustand von 1878 zurückgriff, ließen die Briten als einzige in ihrer Zone die Anerkennung des Syndikusanwaltes zu. Sämtliche anderen Länder bzw. die US-amerikanische Zone hielten eine hauptberufliche Tätigkeit, welche die Arbeitskraft des Syndikusanwaltes überwiegend in Anspruch nimmt, für unvereinbar mit der Unabhängigkeit des Anwaltsberufes.²¹

Eine einheitliche Regelung brachte erst die BRAO vom 1. August 1959,²² die von der noch heute gültigen Novelle des Jahres 1994²³ abgelöst worden ist. Die Fassung aus dem Jahre 1994 nahm deutliche Änderungen an § 46 BRAO, der zentralen Norm für das Tätigwerden des Syndikusanwaltes, vor. Im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens kam es dabei zu größeren Meinungsverschiedenheiten zwischen den beteiligten Kreisen, so dass sich heute zur Bestimmung des Begriffs des Syndikusanwaltes und seiner Funktionen eine Vielzahl von Autoren gerade dieser Gesetzesmaterialien bedient.²⁴

2.2 Die Problematik

Dabei sind mit der Stellung des Syndikusanwaltes, als zugelassener Anwalt einerseits und angestelltem Unternehmensjuristen andererseits, Probleme in der Berufsausübung verbunden, die der Rechtsanwalt nicht kennt. Die BRAO nimmt sich der Problematik der Syndikusanwälte u. a. über die Zulassungsregel in § 7 Nr. 8, das Widerrufsrecht in § 14 Abs. 2 Nr. 9 sowie die Berufsausübungsgrundlage des § 46 BRAO an. Dabei sind die Regelungen in § 46 BRAO, zumindest nach erfolgter Zulassung im Rahmen seiner täglichen beruflichen Tätigkeit, in der Praxis diejenigen, die den Syndikusanwalt am ehesten betreffen und beschränken. Fraglich ist darüber hinaus auch, ob

²⁰ Art. 1 Nr. 8 des Gesetzes zur Änderung der RAO vom 1.7.1878, RGBL. 1934 I S. 1258.

²¹ Übersichten über die geschichtliche Entwicklungen finden sich u. a. bei Henssler/Prütting, § 46, Rdnr. 2; Feuerich/Weyland, § 46, Rdnr. 6.

²² BGBl. 1959 I S. 565.

²³ BGBl. 1994 I S. 2278.

²⁴ Siehe dazu Fn 60.

die Anwaltsprivilegien der Rechtsanwälte auch auf den Syndikusanwalt übertragbar und anwendbar sind.

2.2.1 § 7 Nr. 8 BRAO

In § 7 BRAO finden sich die Versagungsgründe zur Zulassung zur Anwaltschaft. Für den Syndikusanwalt hierbei von besonderer Bedeutung ist § 7 Ziffer 8 BRAO, der wiederum die Vereinbarkeit eines Zweitberufes mit Anwaltsberuf und Stellung des Rechtsanwaltes als Organ der Rechtspflege regelt. Gefordert wird die Vereinbarkeit einer Zweittätigkeit mit dem Beruf des Anwaltes, insbesondere mit seiner Stellung als unabhängiges Organ der Rechtspflege sowie die Nichtgefährdung der anwaltlichen Unabhängigkeit durch diese Zweittätigkeit. Das Nichtvorliegen dieser Voraussetzungen stellt einen Versagungsgrund für die Anwaltszulassung dar. Die Vorschrift des § 7 Nr. 8 wurde mit der Novelle der BRAO im Jahre 1994 so neu gefasst. In den früheren Versionen der BRAO war zudem immer die Vereinbarkeit der Tätigkeit mit dem Ansehen der Anwaltschaft gefordert worden. Diese Anforderungen hat das Bundesverfassungsgericht in einer Grundsatzentscheidung zur Vereinbarkeit von Zweitberuf mit dem Beruf des Anwaltes neben weiteren Aspekten nicht gebilligt.²⁵

2.2.1.1 Vereinbarkeit eines Zweitberufes mit dem Anwaltsberuf

Bei der Entscheidung über die Vereinbarkeit eines Zweitberufes mit dem Anwaltsberuf ist darauf abzustellen, ob der Anwalt rechtlich und tatsächlich in der Lage ist, den Anwaltsberuf, wenn auch in einem eingeschränkten Rahmen, so doch in einem nennenswerten Umfang wahrzunehmen. Eine lediglich gelegentliche Ausübung des Berufes ist nicht ausreichend.²⁶

Zur Frage der Vereinbarkeit der Zweittätigkeit des Rechtsanwaltes mit dem Anwaltsberuf als solchen muss die jeweilige Tätigkeit im Einzelfall und ihre konkrete Ausgestaltung betrachtet werden.²⁷ Dabei ist von Bedeutung, ob die anderweitige Tätigkeit insgesamt oder in einzelnen Teilbereichen mit der

²⁵ BVerfG, Beschluss vom 4.11.1992, -1 BvR 79/85 u. a.-, NJW 1993, 317.

²⁶ Jessnitzer/Blumberg, § 7, Rdnr. 22; Feuerich/Weyland, § 7 Rdnr. 122, BGH, Beschluss vom 13.3.1978, -AnwZ (B) 32/77-, BGHZ 71, 138, 140; Beschluss vom 11.12.1995, -AnwZ (B) 32/95-, BRAK-Mitt. 1996, 76, 77; Beschluss vom 17.12.1990, -AnwZ (B) 63/90-, NJW-RR 1991, 1325.

²⁷ Jessnitzer/Blumberg, § 7, Rdnr. 22.

anwältlichen Tätigkeit nicht vereinbar scheint.²⁸ Eine anderweitige Tätigkeit, die im Widerspruch zur geltenden Rechts- und Sittenordnung steht, ist mit dem Anwaltsberuf unvereinbar.²⁹ Die Rechtsprechung hat hierbei u. a. als mit dem Anwaltsberuf vereinbar bisher anerkannt:³⁰ Die Tätigkeit als Sachbearbeiter einer Rechtsschutzversicherung, als Leiter des Schadensreferates einer Kreditversicherungs-AG oder einer Finanzdienstleistungsdirektion einer Versicherungsgesellschaft³¹, die Tätigkeit als Taxiunternehmer³² oder als Geschäftsführerin eines Arbeitgeberverbandes.³³ Als typischerweise unvereinbar gelten die Tätigkeiten³⁴ als Versicherungsmakler,³⁵ als Handlungsbevollmächtigter eines solchen Versicherungsmaklers³⁶ sowie als Vermittler von Finanzdienstleistungen und Grundstücksmakler.³⁷ Gerade Maklertätigkeiten werden in Hinblick auf eine mögliche Interessenkollision als inkompatibel mit dem Beruf des Anwaltes angesehen, da der Maklerberuf in besonderem Maße die Möglichkeiten biete, Informationen zu nutzen, die aus der rechtsberatenden Tätigkeit des Syndikusanwalts stammen.³⁸

2.2.1.2 Vereinbarkeit der Tätigkeit als Syndikusanwalt mit dem Anwaltsberuf

Die Tätigkeit als Syndikusanwalt im Zweitberuf wird nochmals differenziert betrachtet, da hier zumeist die Vereinbarkeit der Tätigkeiten dem Berufsbild nach weniger Probleme bereitet, wobei in der Literatur die Einstufung der Tätigkeit des Syndikusanwaltes als Zweitberuf z. T. deutlicher Kritik ausgesetzt ist.³⁹ Bei der anwältlichen Tätigkeit neben dem Dienstverhältnis kommt es darauf an, ob der Syndikusanwalt sowohl rechtlich als auch tatsächlich in der Lage ist, seinem Anwaltsberuf in entsprechendem Maße und nicht nur

²⁸ BGH, Beschluss vom 5.6.1961, -AnwZ (B) 16/60-, BGHZ 35, 385, 389.

²⁹ BVerfG, Beschluss vom 5.11.2001, -1 BvR 1523/00-, NJW 2002, 503; AGH Rheinland-Pfalz, Beschluss vom 4.9.2003, -2 AGH 7/03-, BRAK-Mitt. 2004, 134; Pfeiffer, S. 261.

³⁰ Eine alphabetische Übersicht liefert Henssler in: Henssler/Prütting, § 7, Rdnr. 105.

³¹ Beispiele in: Kleine-Cosack, § 7, Rdnr. 36 m. w. N.

³² BGH, Beschluss vom 1.3.1993, -AnwZ (B) 57/92-, BRAK-Mitt. 1993, 171.

³³ BGH, Beschluss vom 11.12.1995, -AnwZ (B) 32/95-, BRAK-Mitt. 1996, 76, 77.

³⁴ Eine alphabetische Übersicht liefert Henssler in: Henssler/Prütting, § 7, Rdnr. 106.

³⁵ BGH, Beschluss vom 14.6.1993, -AnwZ (B) 15/93-, BRAK-Mitt. 1994, 43; Beschluss vom 21.7.1997, -AnwZ (B) 15/97-, BRAK-Mitt. 1997, 253.

³⁶ BGH, Beschluss vom 13.2.1995, -AnwZ (B) 71/94-, BRAK-Mitt. 1995, 123.

³⁷ BGH, Beschluss vom 13.10.2003, -AnwZ (B) 79/02-, BRAK-Mitt. 2004, 79.

³⁸ Kleine-Cossack, § 7, Rdnr. 43.

³⁹ Prütting, AnwBl. 2001, 313, 319; Kleine-Cossack, NJW 2000, 1593, 1597; ders., § 7, Rdnr. 65-68.

gelegentlich nachzugehen.⁴⁰ Dabei ist rechtlich vor allem auch auf die vertragliche Ausgestaltung des Dienstvertrages mit seinem Arbeitgeber abzustellen. Regelt der Syndikusanwalt nicht bereits in seinem Arbeitsvertrag explizit die Möglichkeiten zur anwaltlichen Arbeit, so kann dieser Dienstvertrag schnell zur Zulassungshürde werden, z. B. wenn er eine zusätzliche Nebentätigkeitserlaubnis seines Arbeitgebers benötigt, da dies nicht bereits im Dienstvertrag geregelt ist, der Dienstherr diese aber verweigert, die Nebentätigkeitserlaubnis jederzeit widerruflich ausgestaltet worden ist oder aber zeitlich begrenzt erteilt wird.⁴¹ Auch an die tatsächliche Möglichkeit zur Ausübung des Berufes werden durchaus ernsthafte Anforderungen gestellt, die es schon beim Abschluss des Dienstvertrages zu bedenken gilt. Dem Anwalt muss noch genügend Zeit zur Ausübung des Anwaltsberufes verbleiben, wobei ein Vollzeitdienstverhältnis dem nicht automatisch entgegensteht.

Als Hinderungsgründe für eine tatsächliche Möglichkeit zur Ausübung des Berufes sind dabei in der Rechtsprechung bisher z. B. genannt worden: Der Anwalt ist während seiner Dienstzeit nicht oder nur in Ausnahmefällen telefonisch für seine Mandanten erreichbar⁴², die Räume der eingerichteten Kanzlei sind weit von der Arbeitsstelle bei seinem Dienstherrn entfernt.⁴³ Speziell zu der Frage der Entfernung der Arbeitsstelle von der Kanzlei bzw. der zulässigen Höchstdauer der Fahrtzeit zwischen Kanzlei und Arbeitsort gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Entscheidungen.⁴⁴

Umstritten ist, ob es zusätzlich noch eines subjektiven Merkmals bedarf, also ob der Syndikusanwalt auch den ernstlichen Willen haben muss, den Anwaltsberuf auszuüben.⁴⁵ In Teilen der Literatur wird davon ausgegangen, dass es eines solchen ernstlichen Willen bedarf,⁴⁶ während die Gegenmeinung dies unter Hinweis auf die Regelungen zum Bestand der Anwaltszulassung verneint.⁴⁷ Der Bestand der Anwaltszulassung hänge gerade nicht davon ab, ob der Anwalt Aufträge von Rechtssuchenden annehme oder nicht.

⁴⁰ BGH, Beschluss vom 7.11.1960, AnwZ (B) 2/60, BGHZ 33, 266, 268; Brandt, NJW 1961, 390.

⁴¹ Feuerich/Weyland, § 7, Rdnr. 136 m. w. N.; Pfeiffer, S. 255.

⁴² BGH, wie oben, BRAK-Mitt. 1996, 76.

⁴³ BGH, Beschluss vom 14.6.1993, -AnwZ (B) 15/93-, BRAK-Mitt. 1993, 43; Beschluss vom 21.11.1994, -AnwZ (B) 44/94-, BRAK-Mitt. 1995, 163.

⁴⁴ Statt vieler: Umfassende Übersicht in Feuerich/Weyland, § 7, Rdnr. 133.

⁴⁵ Dazu bisher offen: BGH, Beschluss vom 7.11.1960, -AnwZ (B) 3/60-, NJW 1961, 218.

⁴⁶ Isele, § 7 Anmerkung IV H 5 a-c; Börtzler, S. 131.

⁴⁷ Pfeiffer, S. 258, Jessnitzer/Blumberg, § 7, Rdnr. 22.

Folglich könne auch die erste Zulassung zur Anwaltschaft nicht von einem solchen Kriterium abhängig gemacht werden. Letzter Meinung überzeugt auch deshalb, da sie auch für die tägliche Arbeit praktikabler ist. Der ernstliche Wille zur Ausübung des Anwaltsberufes in nicht nur geringem Maße wird sicherlich als solcher nur sehr schwer nachzuprüfen sein.⁴⁸ So wird wahrscheinlich jeder Assessor, der die Zulassung zur Anwaltschaft begehrt, seinen ernstlichen Willen attestieren, wohl wissend, dass sich dieses Willenselement schon morgen wieder ändern kann oder nur zur Zulassungserlangung angegeben wird.⁴⁹ Praktische Bedeutung erlangt diese Regelung dadurch kaum.⁵⁰

2.2.2 Die Einschränkungen des § 46 BRAO

§ 46 Abs. 1 BRAO verbietet einem Rechtsanwalt, der in einem ständigen Dienst- oder ähnlichem Beschäftigungsverhältnis seinem Dienstherrn seine Arbeitszeit und –kraft zur Verfügung stellt, eben für diesen Dienstherrn vor Gerichten und Schiedsgerichten als Rechtsanwalt tätig zu werden. Inwieweit die Regelung des § 46 BRAO verfassungsrechtlich unbedenklich ist, ist durchaus umstritten.⁵¹ Die Unterscheidung zum öffentlich-rechtlichen Beschäftigungsverhältnis im § 47 BRAO macht deutlich, dass es sich bei dem Dienstverhältnis um ein privatrechtliches handeln muss. Das Vertretungsverbot bezieht sich nicht lediglich auf die Gerichte der ordentlichen Gerichtsbarkeit, sondern auch Arbeits-, Sozial- Verwaltungs- oder Finanzgerichtsbarkeit sowie die ausdrücklich erwähnten Schiedsgerichte.⁵² Verbands- oder Parteischiedsgerichte sind hiervon nicht umfasst.⁵³ Der Begriff des Tätigwerdens ist dabei sehr weitgehend zu verstehen und umfasst jede rechtlich relevante Aktion, von der Einreichung von Schriftsätzen auf Anwaltsbriefkopf, dem Einleiten eines Mahnverfahrens oder der Stellung von Anträgen.⁵⁴ Zwangsläufig wird damit eine Tätigkeit des Syndikus durch § 46 BRAO von allen Verfahren mit Anwaltszwang ausgeschlossen, was ihn

⁴⁸ Reuter spricht in diesem Zusammenhang von der Gefahr einen „Bescheinigungskrieg“ zu entfachen, NJW 1961, 909.

⁴⁹ Kleine-Cosack brandmarkt dies als „verlogene Praxis“, in: NJW 1994, 2249, 2254 und als „Augenwischerei“, Kleine-Cosack, § 7, Rdnr. 58.

⁵⁰ So auch Bissel, S. 57.

⁵¹ Kleine-Cosack, § 46, Rdnr. 4; Henssler/Prütting, § 46, Rdnr. 1, Feuerich/Weyland, § 46, Rdnr. 9/10.

⁵² Kleine-Cosack, § 46, Rdnr. 6; Jessnitzer/Blumberg, § 46, Rdnr. 1.

⁵³ Morlock, NJW 1991, 1162, 1164; Kleine-Cosack, § 46, Rdnr. 6.

⁵⁴ Feuerich/Weyland, § 46, Rdnr. 16; Isele, § 46, IV B 1.; Kleine-Cossack, § 46, Rdnr. 6.

nicht daran hindert, seinen Dienstherrn in Verfahren ohne Anwaltszwang als Angestellter der Firma zu vertreten. Auch dort darf er allerdings nicht in seiner Funktion als Rechtsanwalt auftreten.⁵⁵ Die Verfassungsmäßigkeit des § 46 BRAO wird z. T. bestritten, da er nur als Konkurrenzschutz für unabhängige Rechtsanwälte diene, was eine verfassungsrechtlich nicht haltbare Ungleichbehandlung verursache.⁵⁶

2.2.3 Anwaltsprivilegien

Nachdem nunmehr das Tätigkeitsfeld des Syndikusanwalts umschrieben ist, stellt sich die Frage nach der Gleichbehandlung des Syndikusanwaltes mit der normalen Anwaltschaft im Verhältnis zu seinem Dienstherrn, wenn es um die standesrechtlich und gesetzlich garantierte Stellung des Anwaltes geht. Schützt das Anwaltsgeheimnis auch seine Korrespondenz mit dem Dienstherrn und steht ihm ein Zeugnisverweigerungsrecht nach ZPO und StPO zu? Fragen, die in der Praxis von großer Bedeutung und in Literatur und Rechtsprechung auf vielfältige Art und Weise behandelt werden und deren Antworten umstritten sind.

2.2.3.1 Ausgangslage

Unbestritten weicht das Berufsbild des Syndikusanwaltes von dem des zugelassenen Rechtsanwaltes ab.⁵⁷ Dennoch rechtfertigt dieser Unterschied, wie oben dargelegt, zumeist nicht die Verweigerung der Zulassung zur Rechtsanwaltschaft.⁵⁸ Auf dem Papier kann der Syndikusanwalt somit alle Rechte der freien Anwaltschaft für sich in Anspruch nehmen, allerdings treffen ihn auch deren Pflichten. Dennoch stellt sich die Frage, ob die Unterschiede so groß sind, dass der Syndikusanwalt das Anwaltsgeheimnis in bezug auf sein Verhältnis zum Dienstherrn gerade nicht in Anspruch nehmen kann, da die dazu erforderlich Unabhängigkeit des Syndikusanwaltes nicht gegeben ist.⁵⁹ Diese Frage wird in Literatur und Rechtsprechung durchaus kontrovers diskutiert und wird auch durch standespolitische Interessen geprägt. So standen sich in der Frage der Regelung der anwaltlichen Tätigkeit von Syndikusan-

⁵⁵ Kleine-Cossack, Rdnr. 6; Feuerich/Weyland, § 46, Rdnr. 17/18.

⁵⁶ Römermann/Hartung, § 46, Rdnr. 5; Hartung/Holl, § 46, Rdnr. 34, Kleine-Cossack, § 46, Rdnr. 17.

⁵⁷ S. o. Pkt. 2.

⁵⁸ S. o. Pkt. 2.2.1.

⁵⁹ Hassemer, wistra 1986, 1, 2-3.

wälten der Deutsche Anwaltsverein und die Bundesrechtsanwaltskammer mit konträren Ansichten während des Gesetzgebungsverfahrens gegenüber.⁶⁰

2.2.3.2 Für die Gewährung von Anwaltsprivilegien

Unabhängig von der Frage der Verfassungsmäßigkeit des § 46 BRAO vertritt eine Ansicht die Auffassung, dem Syndikusanwalt ständen durchaus die anwaltlichen Privilegien zu.⁶¹ Durch die Regelung des § 46 BRAO werde deutlich, dass der Syndikusanwalt formell dem freien Rechtsanwalt gleichgestellt werden soll, lediglich mit der Ausnahme der forensischen Vertretung. Dies lasse den Rückschluss zu, dass der Syndikusanwalt in allen anderen Bereichen als Rechtsanwalt tätig werde, somit auch die vollen Privilegien für sich beanspruchen könne.⁶² Dies ergebe sich auch eindeutig aus dem Wortlaut des § 46 BRAO. In einer Entscheidung aus dem Jahre 1994 hat das OLG Nürnberg in diesem Zusammenhang die Führung der Bezeichnung „RA“ im Schriftverkehr des Unternehmens für zulässig erachtet.⁶³ Aus der Entscheidung des Bundesgerichtshofes vom 7. November 1960⁶⁴, in der das Gericht den Syndikusanwalt innerhalb des Dienstverhältnisses auch berufsrechtlich bindet⁶⁵ und feststellt, dass er sich diesbezüglich seiner Anwaltseigenschaft nicht zum Nachteil des Unternehmens begeben kann, bildet Hein einen Umkehrschluss: Wenn sich der Syndikusanwalt schon nicht seiner Pflichten begeben kann, kann er somit auch die anwaltlichen Rechte in vollem Umfang für sich in Anspruch nehmen.⁶⁶ Dieser Meinung haben sich mehrere Instanzgerichte und andere Autoren angeschlossen.⁶⁷

⁶⁰ Feuerich/Weyland, § 46, Rdnr. 22; s. auch Begründung des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestages zur Novelle der BRAO, DB-Drucks. 12/7656, S. 49.

⁶¹ Roxin, NJW 1992, 1129; NJW 1995, S. 17 m. w. N.; Isele, § 46, Anm. IV C 1, 2; Kalsbach, § 46, III e); Jessnitzer/Blumberg, § 46, Rdnr. 3; Beusch/Decker, S. 17, 30, 31; Kolvenbach, S. 715, 728; Hein, S. 106; Prütting, AnwBl. 2001, 313, 315; Hartung/Holl, § 46, Rdnr. 8/9; Wessing/Ahlbrecht, S. 4; Redeker, NJW 2004, 889, 890; Hommerich/Prütting, Prütting, S. 10.

⁶² Roxin, NJW 1992, 1129, 1130; Prütting, AnwBl. 2001, 313, 315; Redeker, NJW 2004, 889, 890.

⁶³ OLG Nürnberg, Urteil vom 8.6.1993, -3 U 1075/93-, NJW 1994, 2301.

⁶⁴ BGH, Beschluss vom 7.11.1960, -AnwZ (B) 4/60-, BGHZ 33, 276, 279.

⁶⁵ Ebenso: Gillmeister, S. 97.

⁶⁶ Hein, S. 106.

⁶⁷ LG Aachen, Beschluss vom 3.11.1969, -unveröffentlicht-, inhaltlich wiedergegeben bei Roxin, NJW 1992, 1129, 1133; Alfes, S. 117, Redeker, NJW 2004, 889, 890.

2.2.3.3 Gegen die Gewährung von Anwaltsprivilegien

Die Gegenmeinung spricht dem Syndikusanwalt aufgrund seines Anstellungsverhältnisses die anwaltlichen Privilegien nicht zu⁶⁸ und beruft sich dabei u. a. auch auf die Begründung des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestages, der in der Begründung zu § 46 BRAO eine solche Stellung ausdrücklich abgelehnt hat.⁶⁹ Wörtlich heißt es dort: *„Der Ausschuss ist in seinen Beratungen zu dem Ergebnis gekommen, dass das in § 1-3 BRAO normierte Berufsbild des Rechtsanwaltes, wie es sich auch in der Allgemeinheit von ihm als unabhängigem Organ der Rechtspflege gebildet hat, mit der Tätigkeit unvereinbar ist, wenn der Syndikus im Rahmens seines Dienstverhältnisses als Anwalt auftritt.“* Hiergegen wendet Roxin⁷⁰ jedoch ein, der Rechtsausschuss habe in seinem Bericht eine „irrigte Ansicht“ vertreten, die darauf beruhe, dass er die „Problematik dieser seit Jahrzehnten diskutierten Materie nicht in hinreichendem Maße durchschaut habe“. Eine gleichwohl vernichtende Kritik. Auch Henssler hält die Formulierung des Rechtsausschusses für unbedacht⁷¹, räumt dem Wortlaut dennoch aber volle Geltung ein, da er schließlich unverändert Bundestag und Bundesrat passiert habe.⁷² Ferner wird als Argument gegen die Anwaltstätigkeit des Syndikusanwaltes angeführt, ein allzu großer Bezug zum Unternehmen könne durchaus die Stellung als „unabhängiges Organ der Rechtspflege“ gefährden.⁷³ Das Prinzip der Über- und Unterordnung im Angestelltenverhältnis schließe diese Stellung aus.⁷⁴ Die Vergleichbarkeit des Syndikusanwaltes mit angestellten Anwälten in Anwaltssozietäten scheitere daran, dass ein Unternehmen nicht im gleichen Maße an standesrechtliche Regelungen gebunden sei, wie eine Anwaltssozietät dies als Arbeitgeber ist.⁷⁵

2.2.3.4 Die Entscheidung des Bundesgerichtshofs vom 25. Februar 1999

Der Bundesgerichtshof hat in seiner Entscheidung vom 25. Februar 1999 festgestellt, dass die Definition der Tätigkeiten des Syndikusanwaltes im Rahmen seines Dienstverhältnisses als „anwaltliche Tätigkeit“ im Sinne der

⁶⁸ Henssler/Prütting, § 46, Rdnr. 14; Feuerich/Weyland, § 46, Rdnr. 3; Quast, S. 49.

⁶⁹ DB-Drucks. 12/7656, S. 49; Henssler/Prütting, § 46, Rdnr. 19.

⁷⁰ Roxin, NJW 1995, 17, 21.

⁷¹ Henssler/Prütting, § 46, Rdnr. 19.

⁷² So auch Quast, S. 49.

⁷³ Isele, § 46, Rdnr. IIIA; Borgmann/Haug, S. 8; Kalsbach, S. 57.

⁷⁴ Kleine-Cossack, ZIP 1991, 1337, 1344; Feuerich/Weyland, § 46, Rdnr. 3.

⁷⁵ Kleine-Cossack, ZIP 1991, 1337, 1344.

BRAO gegen § 1 BRAO verstoße.⁷⁶ Anhänger der letztgenannten Auffassung sehen sich durch das Urteil bestätigt und vertreten die Ansicht, das Urteil führe dazu, dass sich der Syndikusanwalt im Rahmen seiner Tätigkeit als Unternehmensjurist nunmehr endgültig nicht auf die typischen anwaltlichen Privilegien berufen könne.⁷⁷ Vertreter der Gegenansicht sehen in dem Urteil des Bundesgerichtshofes Widersprüche und halten die Auffassung des BGH in Praxis und Rechtsprechung für undurchführbar, weil widersprüchlich.⁷⁸

2.2.3.5 Die Rechtsprechung des BGH zur Fachanwaltstitelverleihung

Eine erste Aufweichung der mit der Entscheidung vom 25. Februar 1999 vorgegebenen Linie des BGH ist in der jüngeren Rechtsprechung zur nunmehr möglichen Anerkennung der als Syndikusanwalt bearbeiteten Fälle bei der Verleihung des Fachanwaltstitels erkennbar,⁷⁹ mit der der BGH seine bisher eindeutige Ablehnung⁸⁰ unter Hinweis auf die verfassungsrechtlichen Bedenken, die sich aus der gänzlichen Nichtberücksichtigung der aus der Syndikustätigkeit herrührenden praktischen Erfahrungen ergeben, aufgibt.⁸¹ Zwar setzt der BGH nach wie vor voraus, dass die Tätigkeit des Syndikusanwaltes gerade keine anwaltliche Tätigkeit sei, begründet dies jedoch nicht weiter. Gerade die Anerkennung der als Syndikusanwalt bearbeiteten Fälle bei der Verleihung des Fachanwaltstitels⁸² stellt die Tätigkeit des Syndikusanwaltes zumindest in diesem Bereich der Tätigkeit der zugelassenen Anwälte gleich.

⁷⁶ BGH, Urteil vom 25.2.1999, -IX ZR 384/97-, NJW 1999, 1715, 1716.

⁷⁷ Henssler/Prütting, § 46, Rdnr. 24; Feuerich/Weyland, § 46, Rdnr. 3.

⁷⁸ Redeker, NJW 2004, 889, 890.

⁷⁹ BGH, Beschluss vom 13.1.2003, -AnwZ (B) 25/02-, NJW 2003, 883 unter Aufgabe der uneingeschränkten Ablehnung in BGH, Beschluss vom 13.3.2000, -AnwZ (B) 25/99-, NJW 2000, 1645.

⁸⁰ BGH, Beschluss vom 13.3.2000, -AnwZ (B) 25/99-, NJW 2000, 1645; mit ablehnender Anmerkung von Hartung, MDR 2000, 671.

⁸¹ Erste Ausnahmen waren bereits mit dem Beschluss vom 18.6.2001, -AnwZ (B) 41/00-, NJW 2001, 3130, gemacht worden.

⁸² Bereits früher: AnwGH Frankfurt, Beschluss vom 25.10.1999, -1 AGH 14/98-, NJW 2000, 1659, 1660; AnwGH Bremen, Beschluss vom 10.10.2001, -1 AGH 6/00-, BRAK-Mitt 2002, 144.

2.2.3.6 Vermittelnde Ansicht

Kleine-Cossack vertritt in der jüngsten Auflage seines Kommentars zur BRAO eine vermittelnde Meinung.⁸³ Zum einen erteilt er der Rechtsprechung des BGH und Ihrer „Mär“⁸⁴ von der fehlenden Unabhängigkeit des Syndikusanwaltes eine klare Absage, hält darüber hinaus die Begründung des Rechtsausschusses für unhaltbar,⁸⁵ weist aber deutlich darauf hin, dass im Einzelfall sorgfältig zu prüfen ist, ob die Regelungen der BRAO und die damit verbundenen Privilegien der ZPO und StPO für niedergelassene Rechtsanwälte auch auf Syndikusanwälte übertragbar sind.⁸⁶ Eine pauschale Bezeichnung der Tätigkeit des Syndikusanwaltes als „anwältliche Tätigkeit“ lehnt Kleine-Cossack ebenso ab, wie die pauschale Ablehnung durch den BGH. Zwar hält er die Regelungen bzgl. anwältlicher Werbung und der Fachanwaltstitelverleihung für anwendbar und lässt den Syndikusanwalt als Rechtsanwalt gegenüber Kunden des Unternehmens zeichnen.⁸⁷ Eine Gleichstellung des Syndikusanwaltes im Rahmen des Zeugnisverweigerungsrechtes und des Beschlagsnahmeprivilegs lehnt er jedoch deutlich ab. Hier stehe der Dienstvertrag mit dem Arbeitgeber dem Syndikusanwalt im Weg, da es im Verhältnis zum Arbeitgeber an einem individuellen Vertrauensverhältnis mangle, ein eben solches aber Voraussetzung sei, um Beschlagsnahmenschutz und Zeugnisverweigerungsrecht für sich in Anspruch zu nehmen.⁸⁸

2.2.3.7 Stellungnahme

Die Entscheidung des BGH vom 25. Februar 1999⁸⁹ dürfte für den Praktiker durchaus schwerwiegende Konsequenzen haben, hat der BGH doch nunmehr für alle Instanzgerichte die Richtung vorgegeben. Es besteht somit ein erhebliches Risiko, vertritt man beruflich die Gegenmeinung. Allerdings verbleibt auch weiterhin genug Raum für Unsicherheiten: Zum einen hat der BGH in seinem Urteil nicht ausdrücklich die Anwendbarkeit der anwältlichen Privilegien auf den Syndikusanwalt verneint oder ausgeschlossen. Zum anderen wirft diese Entscheidung vor allem vor dem Hintergrund der Entscheidung

⁸³ Kleine-Cossack, § 7, Rdnr. 71-73.

⁸⁴ Wörtlich unter § 7, Rdnr. 62.

⁸⁵ Kleine-Cossack, § 7, Rdnr. 68.

⁸⁶ A.a.O.; Rdnr. 70.

⁸⁷ A.a.O., Rdnr. 72.

⁸⁸ A.a.O., Rdnr. 73; a. A. Wessing/Ahlbrecht, S. 4, die auf das Vertrauensverhältnis zwischen Syndikusanwalt und Arbeitgeber verweisen; Redeker, NJW 2004, 889, 890.

⁸⁹ S. o. Fn 76.

aus dem Jahre 1960 die Frage auf, ob der Syndikusanwalt einerseits an alle standesrechtlichen Pflichten gebunden sein soll und dies auch und vor allem gegenüber seinem Dienstherrn, auf der anderen Seite aber nicht alle Privilegien für sich in Anspruch nehmen darf.⁹⁰ Dies kann sicherlich nicht gewollt sein. Wendet man die Denkweise des Urteils aus dem Jahre 1999 konsequent an, wäre der Syndikusanwalt, da nicht anwaltlich tätig, im Umkehrschluss nicht an seine standesrechtlichen Pflichten gebunden. Ein unlösbarer Widerspruch.⁹¹ Einige Autoren sehen durch die Entscheidung des BGH die Frage nach der Anwendbarkeit der Anwaltsprivilegien, zumindest im Strafverfahren, nicht als entschieden an.⁹² Sicherlich entspricht die Tätigkeit des Syndikusanwaltes nicht dem in der Bevölkerung weithin verbreiteten Bild des Anwaltsberufes.⁹³ Aber die vom BGH als entscheidend für die Frage der Anwendbarkeit der anwaltlichen Privilegien angesehene Frage der Unabhängigkeit des Anwaltes kann nicht lediglich an einem Dienstvertrag scheitern. Dies verkennt zu sehr die tatsächlichen Gegebenheiten im täglichen Berufsalltag von Anwälten und Syndikusanwältinnen.⁹⁴ Zu groß sind heutzutage die wirtschaftlichen Zwänge, als dass der freie Anwalt nach „Lust und Laune“ Mandate nicht annehmen oder niederlegen könnte.⁹⁵ Kein Anwalt wird in Zeiten wie diesen ein Mandat seines Hauptmandanten mit dem Verweis auf die Berufsordnung niederlegen mögen, wenn er es vermeiden kann. Umgekehrt ist der Syndikusanwalt in der täglichen Berufsausübung bei weitem nicht so weisungsgebunden, wie es die Anhänger der Meinung der nichtanwaltlichen Tätigkeit darstellen.⁹⁶ Hier wird das Merkmal der Weisungsgebundenheit aus dem Arbeitsrecht für das Angestelltenverhältnis zu weit überdehnt und nicht auf die besondere Stellung des Syndikusanwaltes angepasst. Der Dienstvertrag steht der Unabhängigkeit des Syndikusanwaltes nicht „per se“ im Wege.⁹⁷ Dem Unternehmen ist es gerade an der Selbständigkeit seiner Rechtsabteilung gelegen, ebenso wird sich der Syndikusanwalt nicht durch sein Angestelltenverhältnis zu falschem Rechtsrat verleiten lassen.

⁹⁰ Verneinend hierzu: Alfes, S. 122.

⁹¹ Dazu auch Redeker, NJW 2004, 889, 890.

⁹² Wessing/Ahlbrecht, S 2.

⁹³ BGH, Beschluss vom 7.11.1960, -AnwZ (B) 4/60-, BGHZ 33, 276, 280.

⁹⁴ Redeker, NJW 2004, 889, 890; für eine Gleichstellung: Kleine-Cosack, NJW 2000, 1593, 1597 (zum RBERG).

⁹⁵ So auch Henssler/Prütting, § 1, Rdnr. 50; Feuerich/Weyland, § 1 Rdnr. 19; Hommerich/Prütting, Prütting, S. 11.

⁹⁶ So auch Bissel, S. 42; Hommerich/Prütting, Prütting, S. 12.

⁹⁷ Hartung/Holl, § 46, Rdnr. 9; Prütting, AnwBl. 2001, 313, 317; Biermann, AnwBl. 1994, 562, 564.

Eine Basis für standesrechtlich unzulässige oder gar rechtswidrige Tätigkeiten des Syndikusanwaltes ist der Dienstvertrag gerade nicht, wird doch ein dahingehendes Direktionsrecht des Arbeitgebers durch Gesetz (§§ 134, 138 BGB) beschränkt.⁹⁸ Darüber hinaus lässt sich der Dienstvertrag zwischen Arbeitgeber und Syndikusanwalt genau so aufbauen, wie der Arbeitsvertrag zwischen Anwaltssozietät und angestelltem Anwalt. Ein solcher Dienstvertrag zwischen Anwalt und angestelltem Anwalt wird gemeinhin nicht als Problem für die anwaltliche Unabhängigkeit gesehen,⁹⁹ gleiches kann somit für den nicht-anwaltlichen Arbeitgeber und dessen Dienstvertrag gelten.¹⁰⁰ Zur Klärung der Frage, ob der Syndikusanwalt im Unternehmen anwaltliche Aufgaben wahrnimmt, stellt sich die Frage nach der konkreten Tätigkeit im Einzelfall, mit welcher der Syndikus befasst ist oder war, insoweit gibt Kleine-Cossack mit seiner Theorie von der differenzierenden Prüfung¹⁰¹ durchaus den richtigen Weg vor. Hilfreich bei der Beurteilung der Tätigkeit ist dabei die Frage nach der alternativen Vorgehensweise des Arbeitgebers: Hätte das Unternehmen für die Klärung der Fragestellung oder für die hier konkret beanspruchte Tätigkeit des Syndikusanwaltes bzw. des betreffenden Mandats einen freien Anwalt mandantiert oder mandantieren müssen, sei es ob der rechtlichen Komplexität des Problems oder des allgemeinen juristischen Hintergrunds? In solchen Fällen muss der Syndikusanwalt auf jeden Fall in der Lage sein, anwaltliche Privilegien für sich in Anspruch zu nehmen, wenn dies der freie Anwalt ebenfalls tun könnte. Der Syndikusanwalt hat genau die Tätigkeit verrichtet, die ein Anwalt ebenfalls verrichtet hätte. Es herrscht eine Vergleichbarkeit der Materien sowie der Ausgangslage. In einem solchen Falle ist nicht einzusehen, warum der Syndikusanwalt schlechter gestellt sein sollte als sein freiberuflicher Kollege. Die reine Berufung auf den Dienstvertrag und ein somit –angeblich fehlendes – Vertrauensverhältnis ist dabei nicht überzeugend.¹⁰² Im Gegenteil: Ein solches Vertrauensverhältnis kann gerade auch zwischen Syndikusanwalt und Unternehmen auf den speziellen Fall bezogen begründet werden. Die Verneinung anwaltlicher Privilegien in einem solchen Falle würde den Syndikusanwalt für seinen Arbeitgeber in einem Großteil der Fälle als unsicheres

⁹⁸ Prütting, AnwBl. 2001, 313, 317; Bissel, S. 68.

⁹⁹ Kleine-Cosack, § 1, Rdnr. 17; Feuerrich/Weyland, § 1, Rdnr. 22; Henssler/Prütting, § 1, Rdnr. 51.

¹⁰⁰ Bissel, S. 80; Hommerich/Prütting, Prütting, S. 12, a. A. Kleine-Cosack, § 7, Rdnr. 73.

¹⁰¹ Kleine-Cossack, § 7, Rdnr. 72.

¹⁰² So auch: Bissel, S. 68, Prütting, 317, Redeker, NJW 2004, 889, 890; a. A. Kleine-Cosack, § 7, Rdnr. 73.

Element erscheinen lassen, mit der Folge, dass bei brisanten Fällen doch wieder externer juristischer Rat eingeholt werden müsste, der durch die Schaffung und Unterhaltung der Rechtsabteilung gerade nicht mehr genutzt werden sollte. In diesem Sinne sieht Kolvenbach in der Schlechterstellung der Syndikusanwälte sogar eine Gefahr für die deutsche Wirtschaft.¹⁰³ Andererseits kann die anwaltliche Privilegierung aber nicht so weit gehen, dass sich der Syndikusanwalt bei wirklich jeder Tätigkeit im Unternehmen auf seine Anwaltsprivilegien berufen können soll. Somit wären auch rein betriebswirtschaftliche Vorgänge z. B. durch das Zeugnisverweigerungsrecht gedeckt. Syndikusanwälte in hohen Positionen könnten sich so schnell und einfach gegenüber Dritten Ihrer Mitwirkungs- oder Zeugnispflichten bei rein unternehmerischen Vorgängen begeben. Hier ist deutlich zu unterscheiden, dass die anwaltlichen Privilegien den Syndikusanwalt, der kraft seiner Position Geheimnisträger ist, schützen sollen und nicht den Syndikusanwalt, der nur kraft Zulassung überhaupt Anwalt ist und auch im Unternehmen nicht mehr dem Anwaltsberuf nachgeht. In diesen Fällen mangelt es auch an dem von Kleine-Cossack vorausgesetzten individuellen Vertrauensverhältnis.

Die Argumentation des Rechtsausschusses kann in diesem Sinne nicht auf jede Tätigkeit des Syndikusanwaltes angewendet werden. Hierbei ging es um den Versuch, den befürchteten Vorstoß des DAV in eine zu liberale Sicht der Position des Syndikusanwaltes zu Gunsten der freien Rechtsanwälte einzudämmen. Dieser Versuch ging sprachlich dabei eindeutig zu weit.¹⁰⁴

3 Zusammenfassung

Das Berufsbild des Syndikusanwaltes ist vielfältig und einer ständigen Veränderung unterzogen. Sowohl der sich wandelnde Anwaltsmarkt und die damit einhergehende Veränderung in der Sicht des Anwaltsstandes durch die Allgemeinheit als auch eine zunehmende Spezialisierung der Firmen und ihrer Rechtsabteilungen auf bestimmte Märkte und damit auf bestimmte Rechtsgebiete lassen den Unterschied der Berufsbilder des Syndikusanwaltes und des freien Anwaltes zunehmend geringer werden. Einzig die forensische Tätigkeit im Hauptberuf bleibt ein wesentliches Merkmal der freien Anwaltschaft. Durch die Vielzahl angestellter Anwälte in heutigen Kanzleien, die Berichtspflichten und Aufsicht durch ältere Kollegen unterliegen und durch

¹⁰³ Kolvenbach, S. 715, 728.

¹⁰⁴ Dazu deutlich: Roxin, NJW 1995, 17, Seite, Alfes, S. 122; Kleine-Cossack, § 7, Rdnr. 68.

die Entwicklung zur Großkanzlei, mit einem Partner-Associate Verhältnis von 1 zu 5 und höher, bietet sich aus der Sicht eines Berufsanfängers ein einheitliches Bild: Egal, ob er nun in der Anwaltschaft oder der Wirtschaft sein Berufsziel sieht, er entspricht in den Anfangsjahren nicht dem Berufsbild des freien, niedergelassenen Anwaltes,¹⁰⁵ der Mandate annehmen oder ablehnen kann, wie es sich seit Geltung der BRAO herausgebildet hatte. Manche Autoren befürchten sogar die „Denaturierung der „Unabhängigkeit“ zur Lebenslüge des Anwaltsstandes“.¹⁰⁶ Der Anwalt ist gerade in großen Anwaltskanzleien Zwängen der Corporate Identity oder der abrechenbaren Stunden unterworfen. Der angestellte Anwalt einer Großkanzlei entspricht heute auch nicht mehr dem Bild, das noch der Rechtsausschuss des Bundestages vor Augen hatte, als er seine Stellungnahme verfasste. Gerade das sich wandelnde Berufsbild der Anwälte sollte sich für den Syndikusanwalt positiv klarstellend auswirken. Erhöhter Konkurrenzdruck unter den Anwälten hat seit jeher dazu geführt, die Rechte auf forensische Tätigkeit der Syndikusanwälte zu beschneiden. Gerade deshalb sollte der Gesetzgeber zumindest die anwaltlichen Privilegien des Syndikusanwaltes im Rahmen seines Dienstverhältnisses klarstellend zu Gunsten der Syndikusanwälte regeln und damit den jahrelangen Diskussionen ein Ende bereiten. Damit einhergehen müssen sodann die gesetzliche Klarstellung der Anrechenbarkeit von frei bearbeiteten Mandaten bei der Verleihung der Fachanwaltsbezeichnung sowie ein Ende der verfehlten Zulassungspraxis auf der Grundlage der Doppelberufstheorie bei Syndikusanwälten. Änderungen, die aufgrund des Wandels in der Rechtsanwaltschaft längst überfällig sind.

Literatur

- Alfes, Holger (1999): Das Anwaltsgeheimnis des Syndikusanwaltes und des fest angestellten Unternehmensjuristen, Heidelberg.
- Beusch, Karl/Decker, Hans W. (1987): Der Syndikusanwalt – diesseits und jenseits des Atlantiks, in: Festschrift für Ernst C. Stiefel, München.

¹⁰⁵ Henssler/Prütting, § 1, Rdnr. 49.

¹⁰⁶ Henssler/Prütting, § 43a, Rdnr. 7.

- Biermann, Jürgen (1994): Zur Neufassung des § 46 BRAO, in: Anwaltsblatt 1994, S. 562 ff.
- Bissel, Carsten (1995): Die Rechtsstellung des Syndikusanwalts und die anwaltliche Unabhängigkeit, Erlangen.
- Borgmann, Brigitte/Haug, Karl H. (1995): Anwaltshaftung, 3. Auflage, München.
- Börtzler, Fritz (1968): Der Syndikusanwalt, in: Ehrengabe für Bruno Heusinger, München.
- Brandt, Ernst (1955): Von der Freiheit der Advokatur, in: Anwälte zur Reform des Strafrechts und Standesrechts, Gedenkschrift für Josef Cüppers, Düsseldorf.
- ders. (1961): Der Syndikusanwalt, in: NJW 1961, S. 390 ff.
- Creifelds, Carl (2004): Rechtswörterhandbuch, 18. Auflage, München.
- Eichler, Helmut/Peukert, Wolfgang (2002): Vertraulichkeit der Rechtsberatung durch Syndikusanwälte und EMKR, in: Anwaltsblatt 2002, S. 189 ff.
- Feuerich, Wilhelm/Weyland, Dag (2003): Kommentar zur Bundesrechtsanwaltsordnung, 6. Auflage, München.
- Gillmeister, Ferdinand (1985): Ermittlungsrechte im deutschen und europäischen Kartellordnungswidrigkeitenverfahren, Baden-Baden.
- Gneist, Rudolf von (1911): Freie Advokatur, unveränderter Nachdruck, Berlin.
- Hartstang, Gerhard (1991): Anwaltsrecht, Köln.
- Hartung, Wolfgang (2000): Anmerkung zum Beschluss des BGH vom 13.3.2000 -AnwZ (B) 25/99-, in: MDR 2000, 671 ff.
- Hartung, Wolfgang/Holl, Thomas (2002): Anwaltliche Berufsordnung, 2. Auflage, München.
- Hassemer, Winfried (1986): Das Zeugnisverweigerungsrecht des Syndikusanwaltes, in: wistra 1986, S. 1-17.
- Hein, Ulrike (1987): Die Rechtsstellung des Syndikusanwaltes im Strafverfahren, Gießen.
- Henssler, Martin (1996): Anmerkung zum Urteil des BGH vom 4.3.1996 -StbSt (R) 4/95-, in: JZ 1996, S. 1186 ff.

- Henssler, Martin/Prütting, Hanns (2004): Bundesrechtsanwaltsordnung, 2. Auflage, München.
- Hommerich, Christoph/Prütting, Hanns (1997): Das Berufsbild des Syndikusanwalts -Kurzfassung-, Beilage zum Anwaltsblatt 1997.
- Isele, Walter (1976): Bundesrechtsanwaltsordnung, Essen.
- Jessnitzer, Kurt/Blumberg, Hanno (2000): Bundesrechtsanwaltsordnung, 9. Auflage, Köln.
- Kalsbach, Werner (1956): Standesrecht der Rechtsanwälte, Köln.
- Kleine-Cosack, Michael (2003): Bundesrechtsanwaltsordnung, 4. Auflage, München.
- ders. (2000): Vom Rechtsberatungsmonopol zum freien Wettbewerb, in: NJW 2000, S. 1593 ff.
- ders. (1994): Neuordnung des anwaltlichen Berufsrechts, in: NJW 1994, S. 2249 ff.
- ders. (1991): Rechtsanwalt, Syndikusanwalt und Zweitberuf, in: ZIP 1991, S. 1337 ff.
- Kolvenbach, Walter (1991): Der Syndikusanwalt und das Anwaltsrecht, in: Festschrift für Karlheinz Quack, Berlin.
- Magnus, Julius (1929): Die Rechtsanwaltschaft, Leipzig.
- Morlok, Martin (1991): Couleurzwang für Rechtsanwälte? Zum Recht der politischen Parteien auf tendenzreine Willensbildung, in: NJW 1991, S. 1162 ff.
- Müller, Eckhart (2004): Der Rechtsanwalt als „Organ der Rechtspflege“ – vom Instrument der Disziplinierung zum Argument gegen Deregulierung, in: Mitteilung der Rechtsanwaltskammer München, III. Quartal 2004, Festschrift, S. 64 ff.
- Ostler, Fritz (1971): Die deutschen Rechtsanwälte 1871 – 1971, Essen.
- Pfeiffer, Gerd (1985): Der Syndikusanwalt in der Rechtsprechung der Ehrengerichtshöfe und des Senats für Anwaltssachen bei dem Bundesgerichtshof, in: Festschrift für Walter Oppenhoff, München.
- Prütting, Hans (2001): Das Anstellungsverhältnis des Syndikusanwalts, in: Anwaltsblatt 2001, S. 313 ff.

- Quast, Ingo (2001): Die Rechtsstellung des Unternehmensjuristen in der Europäischen Union, Bonn.
- Redeker, Konrad (2004): Der Syndikusanwalt als Rechtsanwalt, in: NJW 2004, 889 ff.
- Reuter, Hans-Peter (1961): Der Syndikusanwalt – eine Entgegnung, in: NJW 1961, S. 909 ff.
- Römermann, Volker/Hartung, Wolfgang (2002): Anwaltliches Berufsrecht, München.
- Roxin, Claus (1992), Das Zeugnisverweigerungsrecht des Syndikusanwalts, in: NJW 1992, 1129 ff.
- ders. (1995): Das Beschlagnahmeprivileg des Syndikusanwalts im Lichte der neuesten Rechtsentwicklung, in: NJW 1995, S. 17 ff.
- Schmucker, Alexandra (2003): STAR: Die Berufssituation von Syndikusanwälten, in: Anwaltsblatt 2003, S. 65 ff.
- Wessing, Jürgen/Ahlbrecht, Heiko (2004): Der Syndikusanwalt im Strafverfahren, Onlineveröffentlichung unter http://www.der-syndikus.de/briefings/wi/wi_015.htm.

Dispute Settlement in Space Activities: need for new mechanisms?

1 Introduction

For decades, only the most powerful states were capable of conducting activities in outer space. They were very few in number and could hardly constitute any practical hindrance to each other's space activities. In such a setting, differing opinions in space law meant little else but disputes of academic character. Even as regards more substantive disagreements, the strategic relevance of space exploration and the traditional emphasis on state sovereignty resulted in a situation where the few prominent players were very reluctant to commit themselves to settle disputes in a legally binding manner. The idealistic picture of space adventure as a common project for all humankind made it possible to believe that negotiations and diplomacy should normally be enough to solve controversies in a pre-judicial phase¹.

Since then, the space sector has expanded at an ever increasing pace – both as regards the number and type of actors involved and the volume and variety of activities. Recently, space programs have experienced a rapid shift from government-sponsored to commercial ventures. Accordingly, direct participation of private entities has grown fast.² Another group of current key players are intergovernmental organisations (IGOs), the spectrum of which is indicative of the extreme risks and costs involved in space utilization.³

The various entities currently active in this sector are investing vast amounts of money and other resources in space activities, in consequence of which the stakes in the game have become manifold. Accordingly, space-related disputes are no exception anymore - and can no longer be left open. Still in 1980s very few cases were brought before tribunals; contracting partners preferred to negotiate the settlement of their controversies. Today, in con-

¹ von der Dunk 2002, p. 442.

² Böckstiegel 1993, pp. 33-34.

³ von der Dunk 2002, p. 445.

trast, numerous different types of disputes (regarding contracts, intellectual property, insurance law, etc. – even issues like environmental questions related to satellite activities) are in an increasingly frequent pattern submitted to binding resolution by a third party.⁴ Interestingly, however, the disputing parties resort to adjudication by courts in relatively few cases. Instead, the preferred method of dispute resolution is arbitration – and in a constantly increasing manner. It is often preferred to standard legal procedures by the space industry in disputes falling completely within domestic jurisdictions⁵ but is favored particularly in international commercial controversies (by both public and private entities)⁶.

2 Existing dispute settlement mechanisms in international space law

Despite the fact that dispute resolution is of obvious practical importance for the complex space sector today, the legal instruments available are not always well equipped for this purpose. Space law is still a relatively young regulatory system where the focus has long remained on establishing international rules, instead of their practical implementation and settlement of disputes. Although the question of dispute resolution has been discussed for decades already in the space sector as well⁷, extensive understanding of its fundamental role has only followed recently.⁸ Consequently, the United Nations (UN) treaties governing the use of outer space, which date back to 1960s and 1970s, do not offer effective means for the purpose. They are ambiguous and very state-oriented; private enterprise is not even mentioned. Even as regards states, the space treaties do not provide for binding third party resolution of disputes; they only call for consultation procedures⁹.

⁴ See Ravillon 2004, p. 2. More on the variety of space-related cases see, e.g., Gorove 1996.

⁵ See Salin 2000, pp. 39-40, and Meredith 1996.

⁶ See, e.g., Böckstiegel 1994, pp. 139-140 and Bourelly 1994, p. 145.

⁷ See, e.g., Settlement of Space Law Disputes 1980.

⁸ von der Dunk 2002, p. 442.

⁹ See Art. IX of the 1967 Treaty on Principles Governing the Activities of States in the Exploration and Use of Outer Space, including the Moon and other Celestial Bodies [610 UNTS 205] and Art. 15 of the 1979 Agreement Governing the Activities of States on the Moon and Other Celestial Bodies [1363 UNTS 3]. The 1972 Convention on International Liability for Damage Caused by Space Objects [961 UNTS 187] implies a step forward by establishing a special Claims Commission procedure (Art. XIV et seq.) However, also this procedure can in practice only result in non-binding awards. In more detail, see, e.g., Kerrest 2002.

The International Telecommunication Union (ITU), an international organization within the UN system, has a dispute resolution mechanism of its own¹⁰. However, it does not include any formal dispute settlement body and no steps will be taken for resolving disputes unless member states vote for such action – which is hardly ever done¹¹. Outside the UN framework, there are a large number of other international instruments for limited but important fields of international space cooperation, including those governing the activities of space organizations such as the European Space Agency (ESA). It is obvious that organizations like these can function only if disputes between the partners are solved in due course. Accordingly, their legal frameworks contain relatively exhaustive dispute resolution systems, including provisions calling for binding third party settlement of disputes – usually arbitration.¹² There are also various non-space specific international legal regimes which can have influence on space activities. Worth mentioning here is in particular the World Trade Organization (WTO).¹³ Another type of example of potentially relevant regulation is European Union law. Also these regimes include dispute settlement mechanisms. Nevertheless, no matter how important all these legal frameworks are in complementing the UN space treaties in their respective areas, they do not constitute a comprehensive dispute settlement system for space activities. Moreover, private enterprise usually even at best remains only an object¹⁴.

The more general instruments of public international law provide only little additional help. The UN Charter¹⁵ imposes a general obligation on states to settle their differences peacefully (Art. 2.3), but leaves them complete freedom to choose the means of settlement. In principle, most of the dispute

¹⁰ See Art. 56 of the Constitution of the ITU and the Optional Protocol on the Compulsory Settlement of Disputes Relating to the ITU Constitution, to the Convention of the ITU and to the Administrative Regulations. <http://www.itu.int/aboutitu/basic-texts/index.html> [1.2.2005].

¹¹ von der Dunk 2002, p. 451.

¹² See Böckstiegel 1994, pp. 137-138. For example, the General Clauses and Conditions for ESA Contracts refer to arbitration by the Rules of Conciliation and Arbitration of the ICC (Clause 13). ESA/C/290, rev. 6. http://esamultimedia.esa.int/docs/industry/SME/2004-Training/WGP/Annex1_General_Clauses_and_Cond_Rev_6.pdf [1.2.2005].

¹³ More on the role of the ITU and the WTO in satellite communications, see Salin 2000.

¹⁴ Interestingly, the ITU has recently started to treat private parties as having their own independent status within the organization. von der Dunk 2002, p. 446. The WTO-framework is an advance in another sense: it has given the European Union a more or less equal standing with States Parties, also as regards the WTO dispute settlement mechanism. *Ibid.*, p. 451.

¹⁵ Charter of the United Nations, 1945 [1 UNTS xvi].

settlement mechanisms available within international law (such as the International Court of Justice, ICJ, and the Permanent Court of Arbitration, PCA) could be used for solving also space-related disputes¹⁶. None of them is, however, specifically tuned to modern space activities. Moreover, also these systems have traditionally been reserved to states only¹⁷. Unfortunately, indirect protection of the interests of private entities in international conflicts by their respective states has in many cases proved neither sufficient nor effective¹⁸.

Disputes, which are not exclusively governed by public international law, can be settled in a legally binding manner by national courts (chosen in accordance with the jurisdiction rules determined by the laws of the states involved). Differences between private entities (even those of international character) tend to be less problematic than disputes where a private party is in disagreement with a state. Litigation in cases of the latter type can involve significant procedural inequality – typically to the detriment of the private and/or foreign party. Moreover, states (and IGOs) may refrain from the process altogether by invoking their immunities. The other option for binding dispute settlement is arbitration (national or international). The arbitral process has many potential advantages in the resolution of international conflicts, which can involve various types of entities. However, arbitration can be resorted to only if both parties consent to it¹⁹.

There is increasing need for such a system for the resolution of international space-related disputes which is binding and detailed enough to be effective, and accommodates also other actors than sovereign states – private enterprises, above all. At the same time, it has to be adjusted to the unique nature and continuous development of this special area of human activity. The numerous factors, which need to be taken into consideration, make it no easy task to create such a system. Among the focal questions is how to choose a method, which is particularly suitable for resolving disputes arising in the

¹⁶ von der Dunk 2002, p. 442.

¹⁷ The ICJ is available for dispute resolution to states only (Art. 34.1, Statute of the ICJ) and, moreover, only in disputes where both parties have accepted its jurisdiction (Art. 36). IGOs may turn to the ICJ only for advisory opinion (and even that only when duly authorized; Art. 65.1). In contrast, the PCA has recently granted limited access to IGOs and even private parties (still, however, fully excluding disputes between two private parties). *Ibid.*, p. 450.

¹⁸ See Böckstiegel 1993, p. 34.

¹⁹ *Ibid.*

space sector. Within the current article, it is not possible to examine the wide variety of dispute settlement methods as to their specific aptitude for modern space activities. Instead, the article concentrates on the two mechanisms with legally binding results: adjudication and arbitration.

3 Adjudication vs. arbitration

Adjudication by courts (national courts, the ICJ, specific international courts) is generally concerned with the assignment of fault and liability for damages. It does have advantages such as a high degree of independence of judges and solid rules of procedure (in most cases at least), which make it more difficult to impede the proceedings. On the domestic level, adjudication usually is also backed up by relatively effective enforcement mechanisms. However, adjudication is not very common in international disputes. As regards disputes between states, its advantages cannot even play any role unless the parties accept the jurisdiction of a court. In practice, states have been quite reluctant to subject themselves to compulsory jurisdiction internationally²⁰.

This is particularly evident in space-related conflicts, which tend to involve complex webs of interrelated issues with significant political resonance. There is often little separation of governmental, shareholder, and regulatory interests, thanks to governments' engagement in all space activity either directly or by ownership of corporate shares – or at least due to the fact that operators in this sector represent a significant source of revenues (license fees, taxes, etc.). But in many cases even states cannot avoid consenting to binding settlement of disagreements for practical reasons. In international business relations in particular, contracts will hardly be made without mandatory dispute resolution clauses. But these clauses seldom refer to adjudication by courts; instead, they commonly resort to arbitration, providing for neutral arbitrators to make a binding award to resolve any dispute that may arise in the business transactions²¹. There even exist entire networks of bilateral treaties, which traditionally provide for intergovernmental arbitration in

²⁰ Ibid., p. 31.

²¹ In addition to a clause providing for arbitration in an agreement made prior to any dispute, the parties may choose arbitration after a dispute arises, by an *ad hoc* agreement (so-called *compromis*). Sometimes the use of arbitration is encouraged (or even prescribed) in legislation or in the rules of international organizations. See in more detail, e.g., Collier – Lowe 1999.

areas such as investment protection and aviation where rapid settlement of disputes is necessary²².

Private entities prefer arbitration even more: it has been the favored mechanism of dispute resolution between private enterprises in international trade and investment for long²³. But private parties resort to arbitration at least as often also when a state is involved in a dispute with them. This holds true in particular for disputes which were otherwise likely to be heard in the courts of the state party to the conflict. Parties to international commercial disputes typically strive to avoid “hometown justice”: they are hesitant to submit to the courts in the other party’s home country²⁴ - all the more if the other party *is* the home country. They may fear that the foreign courts are not independent enough or that their own standing in the proceedings is not sufficiently powerful. States and private entities can both have similar hesitations but the latter obviously are in a greater risk of facing inequality of this kind. Even if such fears were groundless, a foreign party to a dispute often has the practical handicap of less acquaintance with the procedure. Similar disadvantage in opportunity can result from the fact that state courts use the national language.²⁵ Major uncertainties are involved also if a private entity resorts to its national state to espouse claims on the inter-state level. Consequently, it is quite usual today for companies engaged in transactions with foreign states to settle their disputes by international arbitration in tribunals where both entities can litigate on a footing of equality²⁶.

The fact that arbitration has become the preferred method of dispute settlement in international business regardless of the type of the contracting parties has had some effect on the arbitral procedure itself. Traditionally, private (commercial) international arbitration and inter-state arbitration have differed in certain respects²⁷. However, the procedures used today for resolving disputes between a private party and a state typically combine features of

²² Böckstiegel 1994, p. 137.

²³ Böckstiegel 1993, p. 34. On the long history of commercial arbitration, see Collier – Lowe 1999, pp. 45-46.

²⁴ Drahozal 2004, p. 372, 375.

²⁵ See Böckstiegel 1994, pp. 139-140. See also Paasivirta 1990, pp. 28-29.

²⁶ Collier – Lowe 1999, p. 58.

²⁷ An obvious distinction has been the *lex arbitri*, which governs the arbitral process. In private commercial arbitration, it is typically considered to be the law of the country where the arbitration is conducted or has its seat, whereas in inter-state arbitration the *lex arbitri* traditionally is international law.

both public and private international arbitration.²⁸ They also commonly rely on specific international arbitration rules and institutions, such as the International Chamber of Commerce (ICC), the UN Commission on International Trade Law (UNCITRAL), the London Court of International Arbitration and the International Centre for Settlement of Investment Disputes (ICSID).²⁹ The focus of all of these is on the private sector; states and IGOs are accepted only on equal footing with private entities (i.e. immunities are not accepted)³⁰.

In the following, I will examine in more detail some reasons why arbitration seems like the most promising method of dispute settlement for the entire international space community. This examination includes the International Law Association (ILA) Draft Convention on the Settlement of Disputes Related to Space Activities, which puts forward arbitration as a strong candidate for the preferred method in resolving space-related controversies. In the long run, improvements in adjudication procedures might also solve some of the current problems in this area - but this is not likely to happen in the very near future.

3.1 Benefits of arbitration in space-related dispute resolution

In compliance with their popularity in all international business, arbitration clauses are common in the space sector today. Above all, the commercial space industry has used them nearly from its outset – also in contracts with state institutions and IGOs. These contracts typically resort to the established rules and institutions of international arbitration³¹.

²⁸ See Merrills 1991, pp. 101-103.

²⁹ Böckstiegel 1994, p. 140. The ICSID has been created particularly for international disputes between states and private entities. Arts. 1.2 and 25 of the ICSID Convention on the Settlement of Investment Disputes between States and Nationals of Other States [575 UNTS 159]. In addition to the numerous international institutions which administer arbitrations around the world, there are various national centers for international arbitration. Furthermore, even *ad hoc* arbitrations often operate under the UNCITRAL Arbitration Rules (<http://www.uncitral.org/en-index.htm>) [1.2.2005], for example, instead of specific tailor-made rules.

³⁰ The agreement to arbitrate is taken as a valid waiver of immunity as regards the arbitration process. Immunities might, nevertheless, limit the enforceability of arbitral awards. For a more detailed treatment of the subject, see, e.g., Collier – Lowe 1999, pp. 270-273, and Paasivirta 1990, pp. 316-322.

³¹ Böckstiegel 1994, pp. 137, 140-141. In particular, the ICC has been a popular forum for space-related arbitration. Ravillon 2004, p. 2. In 2003, 11 % of the cases in the ICC Court involved states. [Http://www.iccwbo.org/court/english/right_topics/stat_2003.asp](http://www.iccwbo.org/court/english/right_topics/stat_2003.asp) [1.2.2005].

There are many reasons for such preference. The arbitral procedure is confidential and relatively unobtrusive, having thereby lesser implications for states.³² For private enterprises, confidentiality and discrete business relations are often even more vital.³³ By resorting to arbitration, the parties are not only able to prevent a dispute (and its conclusion) from becoming a matter of public attention during the procedure but they can also place a prohibition on later disclosure of information obtained in the course of the process. Besides protecting privileged information, the avoidance of adverse publicity can promote goodwill and encourage the parties to be more candid in the arbitration. It is thereby likely to narrow the areas of contention and enhance the probability that the true interests and concerns of the parties will be understood and given appropriate consideration³⁴.

Instead of the adversarial nature of adjudication by courts, arbitration is more likely to be conciliatory and conducive to creative problem solving. Its emphasis is on the development of a reasonable and practicable solution, which can better address specific needs and desires of the parties than the simple allocation of fault. While providing more promising opportunities to reach an amicable compromise, arbitration also preserves (possibly even enhances) the business relationship between the conflicting parties³⁵. It is a mechanism, which enables focusing on long-term interests, instead of concentrating solely on the parties' positions in a single dispute³⁶. This is of particular value in the space sector where the pool of potential suppliers of components and services is limited and the parties' dealings in all likelihood require ongoing interaction³⁷ - a reputation as litigious or confrontational can easily have impact on future business within the entire industry.³⁸

Furthermore, arbitration avoids much of the complexity and uncertainty inherent in adjudication. It usually is relatively informal and flexible, allowing parties to retain significant control over the design of the process. Par-

³² Böckstiegel 1993, p. 31

³³ White 1993, p. 188.

³⁴ See Sterns - Tennen 1994, p. 175. The mere existence of an arbitration provision can enhance the benefits of goodwill already during the course of performance of an agreement. *Ibid.*

³⁵ Böckstiegel 1994, p. 139. See also *Dispute Resolution in the Telecommunications Sector 2004*, p. 11, 17.

³⁶ See *ibid.*, p. 100.

³⁷ Sterns - Tennen 1994, p. 173.

³⁸ *Ibid.*, p. 182. See also *Dispute Resolution in the Telecommunications Sector 2004*, p. 17.

ticulars such as forum or place of arbitration, applicable law³⁹, rules of procedure, number and selection method of arbitrators, and language are often determined by the parties in an underlying business contract before any dispute even arises.⁴⁰ Such freedom of choice is highly valuable in the space sector where even the private entities typically are of very international character. Consequently, there are often also several national jurisdictions potentially involved in a dispute and, hence, a significant risk of forum shopping or other strategic abuse of national legal processes (or at least the risk of resorting to dysfunctional actions due to variations in jurisdictions). Therefore it seldom is feasible for space-related disputes to be dealt with by means offered by national laws.⁴¹ Moreover, when states (or IGOs) are parties to a dispute, sovereign immunity may be invoked (and accepted)⁴².

Adjudication may also lack expertise to deal with many complex disputes; a major advantage of arbitration is that the parties can select arbitrators whom they view as neutral and particularly knowledgeable in the subject matter⁴³. This is crucial for the optimal resolution of space-related conflicts because space activities require high scientific specialization. Consequently, controversies in this sector often revolve around complex technological issues difficult for the non-expert to understand. As a rule, also major financial investments are at stake.⁴⁴ Other type of expertise is needed because space law is still a relatively young, developing field of international law - legal assessment of disputes arising in such an area can be demanding.

Greater flexibility is likely to entail simplified proceedings, often coinciding with faster investigation and trial of cases⁴⁵. Prompt resolution of space-

³⁹ This means the law, which is applied to determine the merits of the case – not the *lex arbitri*, which governs the arbitral process in its external aspects. On applicable law, see Collier – Lowe 1999, pp. 239-248. On *lex arbitri*, see *ibid.*, pp. 229-232, and Merrills 1991, pp.101-103.

⁴⁰ White 1993, p. 188. Typically, the procedural arrangements made beforehand are quite elaborate. Merrills 1991, pp. 86-87.

⁴¹ von der Dunk 2002, pp. 447-448.

⁴² *Ibid.*, p. 451. Accordingly, the UN Convention on Jurisdictional Immunities of States and Their Property (adopted by UNGA Resolution A/59/38 of 2 December 2004; not yet in force) is “without prejudice to the immunities enjoyed by a State under international law with respect to aircraft or space objects owned or operated by a State” (Art. 3.3).

⁴³ Böckstiegel 1994, p. 139. Arbitrators need not even be lawyers, if the parties so prefer.

⁴⁴ See Bourelly 1994, p. 146, and Sterns - Tennen 1994, p. 172.

⁴⁵ White 1993, p. 188. Where needed, the parties may, moreover, adopt procedural rules, which allow for emergency arbitration proceedings and interim measures. See Bourelly 1994, p. 147, on emergency arbitration proceedings of the International Space and Aviation

related disputes is of obvious importance due to the essential role of the time-factor in equipment delivery, launching and operation of satellites, for instance⁴⁶. Also in this respect the selection of arbitrators is crucial: good arbitrators (provided that they are given the chance) can skip unnecessary procedures and save considerable amounts of time and money.⁴⁷ Furthermore, traditional adjudication can involve several instances of court procedures, which are likely to entail significant costs. In comparison, an arbitral award is in high probability final: because the object of the parties in resorting to arbitration is to put an end to a dispute, arbitration agreements relatively seldom provide for possibilities to appeal from the decision⁴⁸.

Finally, arbitral awards tend to be more readily enforceable internationally than court judgments. This has traditionally been thanks to, above all, the UN New York Convention of 1958 on the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Agreements and Awards, which has greatly enhanced the enforceability of arbitration awards⁴⁹. The importance of the New York Convention may, however, be diminishing because an increasing number of countries have enacted national laws at least equally favorable to the enforcement of arbitral awards⁵⁰. Also under the ICSID Convention (for arbitration between a state and a private party) an arbitral award is enforceable in the courts of contracting states “as if it were a final judgment of a court in that State” (Art. 54). As regards traditional inter-state disputes, states tend to

Arbitration Court of the French Air and Space Law Society. See also Collier – Lowe 1999, pp. 248-250, 254.

⁴⁶ Bourelly 1994, p. 146.

⁴⁷ See Telecommunications Disputes: Specificities, Problems and Solutions 1999, p. 29.

⁴⁸ The power to appeal an arbitral award must normally be the subject of an express provision in the arbitration agreement. Merrills 1991, pp. 95-96. There are, however, certain situations, where the award can be subject to other remedies: on the possibilities to take further proceedings to interpret, revise, rectify, or appeal arbitral awards, or to seek their annulment, see, e.g., Merrills 1991, pp. 95-100, and Collier – Lowe 1999, pp. 257-261.

⁴⁹ 330 UNTS 38. There has been considerable growth in the use of arbitration in international trade and investment since the adoption of the New York Convention. Dispute Resolution in the Telecommunications Sector 2004, p. 18. As of 1.2.2005, there were 135 States Parties to the New York Convention. As regards similar instruments of more limited application, one should also mention the 1961 European Convention on International Commercial Arbitration [484 UNTS 364], which has 30 parties (as of 1.2.2005).

⁵⁰ Drahozal 2004, p. 377. Many countries today compete to attract international arbitration proceedings by new national legislation because of presumed economical benefits (fees of arbitral institutions, local arbitrators, and local lawyers, hotel expenses, etc.). For instance, more than 30 countries have enacted the UNCITRAL Model Law on International Commercial Arbitration (accessible at <http://www.uncitral.org/en-index.htm>) [1.2.2005]. *Ibid.*, p. 373.

implement the decisions of arbitral tribunals quite well even without compulsion, due to presumed political costs of non-compliance⁵¹.

In spite of all the benefits of arbitration, the utmost flexibility of the mechanism also requires careful consideration and precautions - poorly planned arbitration can lead to at least equally complex, lengthy and expensive procedures as court adjudication⁵². In general, arbitral agreements should preferably be made before any dispute arises: the drafting of *ad hoc* arbitration rules for the settlement of a dispute by parties whose relationship already is strained (due to that very dispute) is potentially difficult. In order to avoid complications, recourse is often taken also in the *ad hoc* agreements to the rules for arbitration drawn up by the various international institutions⁵³.

3.2 ILA Draft Convention

The International Law Association has taken an important tentative but comprehensive step further in the settlement of international space-related conflicts. It has drafted a specific convention, which suggests a spectrum of potential dispute resolution mechanisms for space activities⁵⁴. The ILA Draft Convention applies to all activities in outer space or with effects there (Art. 1.1), but allows a party to benefit from the Convention only “insofar as it is itself bound” (Art. 1.3). It does “not apply to disputes which the parties have agreed or may agree to submit to another procedure of peaceful settlement, if that agreement provides for a procedure entailing binding decisions” (Art. 1.5). Article 1.2 is an exclusion clause, according to which any State Party

“on depositing its instrument of ratification, may declare (a) that it excludes from the applicability of the Convention space activities of a specific kind [- - -], (b) that it limits the applicability of this Convention to certain space activities or to specific areas of space law as may be dealt with in specific [- - - other] treaties [- - -], (c) that it will not be bound by certain sections or articles of this Convention”.

Although the possibility to impose such limitations is likely to somewhat reduce the effectiveness of the Convention, they probably are necessary, at

⁵¹ Merrills 1991, p. 106.

⁵² See Telecommunications Disputes: Specificities, Problems and Solutions 1999, p. 29.

⁵³ Collier – Lowe 1999, p. 46, and Merrills 1991, p. 87.

⁵⁴ ILA Report of the 61st Conference held at Paris, Aug 26- Sept 1, 1984, Paris 1984, pp. 334. The text of the ILA Revised Draft Convention on the Settlement of Disputes related to Space Activities adopted in 1998 is reprinted in, e.g., Böckstiegel 1998, pp. 337-350.

least for the time being, in order to allure as many states as possible (especially those engaged in space activities) to accept the Convention.

As regards dispute resolution methods, the ILA Draft Convention draws heavily on the 1982 UN Convention on the Law of the Sea⁵⁵ (UNCLOS), which includes a general submission to binding settlement of disputes but provides for high flexibility in letting states themselves to select the method or body for the purpose. Arbitration is the compulsory subsidiary method of dispute resolution if states have not come to a specific agreement on dispute settlement or agreed to choose between the tribunals referred to in the UNCLOS (Art. 287)⁵⁶. In a same vein, the ILA Draft Convention offers a variety of non-binding and binding procedures for the disputing parties to resort to but, eventually, provides for compulsory third-party dispute settlement and chooses arbitration as the preferred subsidiary method.⁵⁷

In case of a dispute, the Draft Convention first obligates parties to exchange views and, if possible, to negotiate a settlement (Art. 3). If negotiations do not prove successful, either party has the option of inviting the other to submit the dispute to conciliation (Art. 4). If these non-binding methods fail to resolve the conflict, either party may request binding dispute resolution by the ICJ, arbitration, or even by an “International Tribunal for Space Law” (Art. 5 et seq.) - a forum analogous to the International Tribunal for the Law of the Sea (ITLOS). A major difference between the two is that the space law tribunal is only established if the disputing parties choose to do so (Art. 37), whereas the ITLOS is a permanent judicial body. The Draft Convention sets forth detailed procedures for the space law tribunal (Sect. VI), for the arbitral tribunal (Sect. V) and for conciliation (Sect. IV).

States can choose by a written declaration one or more of the binding methods for dispute resolution (Art. 6.1). A party, which is involved in a dispute not covered by such declaration, is deemed to have accepted arbitration (Art. 6.2). In case parties to a dispute have submitted declarations, which choose different methods, the dispute may only be submitted to arbitration (unless

⁵⁵ 1833 UNTS 397.

⁵⁶ The International Tribunal for the Law of the Sea (Annex VI), the ICJ, an arbitral tribunal (constituted in accordance with Annex VII), and a special arbitral tribunal (Annex VIII). Among those states, which have made a choice between these tribunals, the ITLOS and the ICJ have proven the most popular. Collier – Lowe 1999, p. 94. For a more detailed treatment of the subject, see, e.g., *ibid.*, pp. 84-95, and Merrills 1991, pp.155-178.

⁵⁷ See Böckstiegel 1994, p. 137, 139.

the parties otherwise agree; Art. 6.4). In order to avoid delays, the Draft Convention also establishes a summary procedure to determine disputes (Art. 50.3).

Importantly, the Draft Convention expressly states that the dispute settlement procedures envisaged by it “shall be open to entities other than High Contracting Parties” (unless the matter is submitted to the ICJ; Art. 10.2). This refers to private enterprises, above all, for whom the possibility of resorting to arbitration tends to be of particular interest. If they wish, they can even have direct access to the international space law tribunal - without having to ask their home state to be a party to the dispute on their behalf.

4 View of the future

It is widely recognised that the numerous problems related to the settlement of disputes can significantly retard the development of the space sector. However, there is far less unanimity on how to overcome these problems.

Potential remedies to the current deficiencies in space-related dispute resolution depend partly on what kind of entities are parties to a conflict. As it already is common practice among private enterprises in all international trade and investment to resort to arbitration for resolving their differences, it does not seem necessary (or even feasible) to provide for a completely new dispute settlement machinery for their needs in the space sector either⁵⁸. Although the rules and procedures of international commercial arbitration seem basically appropriate also for space-related controversies, they could nevertheless be adjusted to suit this particular business even better.

First of all, it would elucidate the situation if the established arbitral institutions expressly defined space law disputes as a category of claims, which they accept for arbitration. A more profound problem is that some of these institutions may produce less successful awards in space-related conflicts due to the fact that they usually are relatively unfamiliar with space activities and space law. Rapid and reliable access to a list of arbitrators with expertise

⁵⁸ New dispute resolution mechanisms for the private space industry might even constitute a step backwards, because countries worldwide have accepted a multilateral system of enforcement of arbitral awards by ratifying the 1958 New York Convention. See Böckstiegel 1993, p. 34.

in this particular field could facilitate the situation⁵⁹. There might also be some demand for space-specific arbitration rules.

A general feature of arbitration is that it does not establish the precedents, which court rulings provide: arbitral decisions are usually not published⁶⁰. The discretion typically surrounding the procedure makes it very difficult to gain knowledge of arbitral cases⁶¹. However, space law is still such a young branch of international law with numerous unsettled questions, that published legal opinions were particularly valuable for its coherence and development⁶². Because court cases in this sector are relatively rare it is primarily the arbitral awards, which should provide for well-reasoned (albeit, of course, non-binding) precedents. Consequently, some kind of a procedure for the publication of the relevant legal findings of arbitral proceedings would be welcome⁶³. It could significantly enhance predictability and transparency in the resolution of space related controversies. Nevertheless, it is also vital that the privacy and anonymity of parties and the confidentiality of information revealed in the course of arbitrations continue to enjoy protection.⁶⁴ Otherwise the private sector is soon likely to abandon arbitration in the resolution of their disputes.

Dispute settlement is far more complex when public international law is concerned. On this level, state-versus-state disputes are the classical type of controversies - and the ones most suitable for being resolved there⁶⁵. Traditionally, states have been reluctant to submit to any binding mechanisms of dispute settlement, especially in advance⁶⁶; most states view such arrangements as constraints on their sovereignty. Within this domain, the lack of effective dispute resolution mechanisms is increasingly evident. As long as

⁵⁹ See Telecommunications Disputes: Specificities, Problems and Solutions 1999, p. 29.

⁶⁰ In some cases the arbitrator is not so much as required to give the parties themselves a written rationale for the decision. White 1993, p. 189.

⁶¹ Ravillon 2004, p. 2. In addition to confidentiality aspects, the limited availability of arbitral practice in the space sector derives also from the simple fact that space activities (particularly those of commercial nature) have attained a considerable volume relatively recently.

⁶² Böckstiegel 1993, p. 31.

⁶³ Another useful improvement could be the publication of innovative dispute resolution procedures themselves. See Dispute Resolution in the Telecommunications Sector 2004, p. ix.

⁶⁴ White 1993, p. 189.

⁶⁵ von der Dunk 2002, p. 447.

⁶⁶ Böckstiegel 1994, p. 137.

no general agreement establishing a binding procedure of dispute settlement for space activities exists, it is probable that most states continue to resolve their mutual disputes through diplomatic channels. However, this may be difficult, especially in certain particularly sensitive areas of space activity such as remote sensing and direct broadcasting. Fortunately, the current trend of increasing relativism of state sovereignty seems to promise some reforms in this respect.⁶⁷ Arbitration is already common in all business internationally - also in relations involving state entities. It seems likely that the enormous interests at stake in the modern space sector will eventually make states inclined to adopt even harsher restrictions to their sovereignty by accepting an effective (binding) general dispute settlement system⁶⁸.

The ILA Draft Convention addresses the concerns of states at least to an extent, by giving them a variety of options for resolving disputes. The experience of the UNCLOS presents a forceful argument in favor of a solution of the type envisaged by the Draft Convention: a combination of adjudication (even by a global space law tribunal⁶⁹) and arbitration (*ad hoc* or administered⁷⁰), between which the disputing parties can choose - but with an obligation to accept one of them. Such a system could have a realistic chance of getting accepted by a majority of states (including those active in space)⁷¹. But the acceptance of the private sector (and IGOs) is also focal today – this could be achieved by giving them equal access to the dispute resolution mechanism (except for the possibility to avail of the ICJ). Such a mechanism could be created by an international space convention, as envisioned by the ILA. As an alternative to an entire new instrument on space-related dispute resolution, the existing space treaties could be reinforced by additional provisions or protocols providing for more effective dispute settlement⁷².

⁶⁷ See Williams 1997, p. 63.

⁶⁸ *Ibid.*, p. 65.

⁶⁹ A similar possibility would be to entrust the judicial functions to a supreme organ of a global space agency (possibly to be established in the future). See Cocca 1980, p. 147. It should be recalled, however, that the ITLOS was the compromise result of protracted negotiations, and it has not been put to full use later on: states seldom resort to it in practice, and the few cases (13 by the time of this writing) which have been submitted to it are relatively insignificant. See http://www.itlos.org/start2_en.html [16.2.2005].

⁷⁰ See also Bourelly 1994, on the creation of the International Space and Aviation Arbitration Court of the French Air and Space Law Society.

⁷¹ Considering also that the UNCLOS is today (as of 1.2.2005) ratified by as many as 147 states.

⁷² Mendes de Leon 1995, pp. 338-339.

Whatever solution is adopted, it is likely to take a while before any new instruments or provisions of international space law enter into force⁷³. In the meanwhile, possibilities for strengthening the role of the ICJ, for instance, could be pondered. One suggestion has been to establish a special chamber of the ICJ for space law disputes, similar to that established for environmental matters (in 1993)⁷⁴. But such a solution would still entail the problem related to all court judgments internationally: even if states were receptive to adjudication as a dispute resolution mechanism, compliance with the rulings of a tribunal might nevertheless prove unacceptable.

5 Conclusion

There is an obvious need for a more effective mechanism of dispute resolution as regards some focal relations within the network of different actors in the modern space sector. A precondition for such effectiveness is that the mechanism is acceptable to a majority of the relevant entities, both public and private. If this is achieved, already the mere existence of such a mechanism can provide a strong motive for finding solutions to conflicts - without having to resort to the dispute resolution system itself in practice.

Private enterprises have proven relatively efficient in handling their mutual disputes, also in space activities – typically by arbitration. Problems arise when the public sector is involved. Also for their needs, the experiences from international arbitration seem promising. The instruments of numerous space-related organizations already commonly resort to arbitration. Considering, moreover, the experiences from the law of the sea, it seems that arbitration combined with other methods to constitute a system, which offers certain freedom of choice but, eventually, results in a binding settlement of

⁷³ This presumption is based, above all, on the inability of the international space community to adopt global space treaties since the Moon Agreement of 1979.

⁷⁴ Utilization of the chambers of the ICJ for resolving space law controversies is no new idea. See, e.g., Cocca 1980, p. 140. Also, e.g., Williams 1997, p. 64. A chamber structure has been proposed for the possible global space law tribunal as well. Cocca 1980, p. 147. The ITLOS with its Seabed Disputes Chamber (Art. 186) and ad hoc chambers (Annex VI, Art. 15), and even “sub-chambers” of the Seabed Disputes Chamber (Annex VI, Art. 36), can again work as an example. It should be recalled, however, that during the UNLCOS negotiations, the Seabed Disputes Chamber did not prove very popular among the industrialized states - many of which called for dispute settlement by arbitration instead. Oxman 1983, p. 78. To the knowledge of this writer, no state has yet opted to have a dispute heard by the environmental chamber of the ICJ either.

disputes could provide a feasible solution. Such a mechanism has already been proposed by the ILA Draft Convention.

Evidently, it is high time to push hard for the establishment of some sort of a well-oiled dispute resolution system for the needs of the current space community. Even more desirable would be to be able to provide incentives also for the future space sector to resolve disagreements constructively – or, preferably, to avoid them altogether by the help of dispute prevention mechanisms. Bearing in mind the ambitious plans of the space faring nations, it might not take long before the already complicated controversies expand into totally new dimensions by the introduction of permanent human presence in celestial bodies, for instance. Sooner or later we will face conflicts, which involve, *inter alia*, criminal acts in outer space. Future developments might even necessitate a completely distinctive legal code for space colonies. Fortunately, such considerations still remain far beyond the scope of this article.

References

- Bourelly, Michel. Creating an International Space and Aviation Arbitration Court. *Proceedings of the 36th Colloquium on the Law of Outer Space, International Institute of Space Law (IISL), 1993*. American Institute of Aeronautics and Astronautics (AIAA). 1994. Pp.144-149.
- Böckstiegel, Karl-Heinz, Arbitration of Disputes Regarding Space Activities. *Proceedings of the 36th Colloquium on the Law of Outer Space, IISL, 1993*. AIAA. 1994. Pp.136-143.
- Böckstiegel, Karl-Heinz, Developing a System of Dispute Settlement Regarding Space Activities. *Proceedings of the 35th Colloquium on the Law of Outer Space, IISL, 1992*. AIAA. 1993. Pp.27-35.
- Böckstiegel, Karl-Heinz, Neue weltraumrechtlichen Arbeiten der International Law Association (ILA), *German Journal of Air and Space Law - Zeitschrift für Luft- und Weltraumrecht, Vol. 47, Issue 3, 1998*. Pp. 331-350.

- Cocca, Aldo Armando. To what extent are further procedures for the settlement of space law disputes considered necessary? *Settlement of Space Law Disputes*. 1980. Pp. 137-150.
- Collier, John – Lowe, Vaughan. *The Settlement of Disputes in International Law: institutions and procedures*. Oxford/Oxford University Press. 1999.
- Dispute Resolution in the Telecommunications Sector: Current Practices and Future Directions*. Discussion Paper prepared by Robert R. Bruce, Rory Macmillan, Timothy St. J. Ellam, Hank Intven, Theresa Miedema. ITU, The World Bank. Geneva, 2004.
- Drahozal, Christopher R. Regulatory competition and the location of international arbitration proceedings. *International Review of Law and Economics* 24 (2004). Pp. 371-384.
- von der Dunk, Frans. Space for Dispute Settlement Mechanisms – Dispute Resolution Mechanisms for Space? A few legal considerations. 2001 IISL/ECSL Symposium Legal Aspects of Dispute Resolution Mechanisms. Vienna, 2 April 2001. *Proceedings of the 44th Colloquium on the Law of Outer Space, IISL, 2001*. AIAA. 2002. Pp. 442-452.
- Gorove, Stephen (with the assistance of Michael A. Gorove). *Cases on Space Law: texts, comments and references*. Mississippi (MS)/Journal of Space Law, inc, cop. 1996.
- Kerrest, Armel. Dispute resolution mechanism for damage caused by space objects. IISL-ECSL Symposium, UN CoPUOS Legal sub-committee meeting, Vienna 1 April 2001. *Proceedings of the 44th Colloquium on the Law of Outer Space, IISL, 2001*. AIAA. 2002. Pp. 462-469.
- Mendes de Leon, Pablo. Settlement of Disputes in Air and Space Law. *The Use of Airspace and Outer Space for All Mankind in the 21st Century*. Ed. Chia-Jui Cheng. The Netherlands/Kluwer Law International. 1995. Pp. 329-339.
- Meredith, Pamela. Spacecraft failure-related litigation in the US: many failures, but few suits. *Proceedings of the 38th Colloquium on the Law of Outer Space, IISL, 1995*. AIAA. 1996. Pp. 22-29.
- Merrills, J.G. *International Dispute Settlement*. 2nd edition. Cambridge/Grotius, cop. 1991.

- Oxman, Bernhard H. Some reflections on relying on customary international law and ad hoc agreements among limited participants. *The Settlement of Disputes on the New Natural Resources. Workshop, the Hague, 8-10 Nov 1982. Hague Academy of International Law, UN University*. Ed. René-Jean Dupuy. The Hague/Martinus Nijhoff Publishers. 1983. Pp. 65-81.
- Paasivirta, Esa. *Participation of States in International Contracts and Arbitral Settlement of Disputes*. Helsinki/Lakimiesliiton kustannus. 1990.
- Ravillon, Laurence. Space Law and Mechanisms for Dispute Settlement. *ECSL (European Centre for Space Law) News, No 28, December 2004*. Pp. 2-3.
- Salin, Patrik-André. *Satellite Communications regulations in the Early 21st Century: changes for a New Era*. Utrecht studies in air and space law, volume 19. The Hague, Boston, London/Martinus Nijhoff Publishers, Kluwer Law International. 2000.
- Settlement of Space Law Disputes. The present state of the law and perspectives of further development. *Proceedings of an International Colloquium. Munich, September 13 and 14, 1979*. Ed. Karl-Heinz Böckstiegel. Schriften zum Luft- und Weltraumrecht; Band 1. Köln, Berlin, Bonn, München/Heymann. 1980.
- Sterns, Patricia M. - Tennen, Leslie I., Resolution of disputes in the *Corpus Juris Spatialis: Domestic Law Considerations. Proceedings of the 36th Colloquium on the Law of Outer Space, IISL, 1993*. AIAA. 1994. Pp. 172-183.
- Telecommunications Disputes: Specificities, Problems and Solutions. White Paper. Eds. Richard Hill & John Watkinson. 17 June, 1999. [Http://www.icc-uk.com/rhill.html](http://www.icc-uk.com/rhill.html) [02.01.2004].
- White, Wayne N., Jr. Resolution of Disputes Arising in Outer Space. *Proceedings of the 35th Colloquium on the Law of Outer Space, IISL, 1992*. AIAA. 1993. Pp. 183-191.
- Williams, Sylvia-Maureen, Dispute Settlement and Space Activities: A New Framework Required? *Proceedings of the 39th Colloquium on the Law of Outer Space, IISL, 1996*. AIAA. 1997. Pp. 61-67.

Beratung – Evaluation – Transfer

Udo Bonn

„Aufgabe der Gemeinschaft ist es ... eine harmonische und ausgewogene Entwicklung des Wirtschaftslebens innerhalb der Gemeinschaft, ein beständiges, nichtinflationäres und umweltverträgliches Wachstum, einen hohen Grad an Konvergenz der Wirtschaftsleistungen, ein hohes Beschäftigungsniveau, ein hohes Maß an sozialem Schutz, die Hebung der Lebenshaltung und der Lebensqualität, den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt und die Solidarität zwischen den Mitgliedstaaten zu fördern.“

EG-Vertrag, Auszug aus dem 2. Artikel

Zur Messung ökonomischer Konvergenz in den Ländern der Europäischen Währungsunion

1 Einleitung

Die Erweiterung der Europäischen Union ist nach wie vor ein aktuelles, kontrovers diskutiertes Thema. Auf der einen Seite findet das Ziel, „ein Zusammenschluss demokratischer europäischer Länder [zu sein], die sich der Wahrung des Friedens und dem Streben nach Wohlstand verschrieben haben“¹, sicherlich von allen Seiten Zustimmung. Doch wie ist dies mit den Zielen des o. g. Artikels des EG-Vertrages? Vor allem, ist tatsächlich ein hoher „Grad an Konvergenz der Wirtschaftsleistungen, ein hohes Beschäftigungsniveau, ... [und] die Hebung der Lebenshaltung und der Lebensquali-

¹ Quelle: Website der Europäischen Kommission: http://europa.eu.int/abc/index_de.htm

tät“², gerade in den Ländern, die bereits die einheitliche Währung eingeführt haben, zu beobachten? Schließlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass aufgrund der unterschiedlichen ökonomischen und ökologischen Standards Probleme erwachsen, die durchaus auch zu divergenten Entwicklungen führen können. Ob Fördermaßnahmen der EU ausreichend sind, um das Ziel der Konvergenz zu erreichen³, bleibt fraglich.

Auf eine Betrachtung der theoretischen Ursachen von ökonomischer Konvergenz/Divergenz soll in dieser Abhandlung verzichtet werden. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht ein Aspekt, der wesentlich für die Beurteilung der Erreichung des o.g. Ziels der wirtschaftlichen Konvergenz ist. Die zentrale Frage ist, wie überhaupt Konvergenz bzw. Divergenz zu messen ist. Darauf wird im zweiten Abschnitt eingegangen. Im dritten Abschnitt folgt eine Diskussion der empirischen Befunde am Beispiel der Teilnehmerstaaten an der EWU (nachfolgend EU-12 genannt). Anschließend werden im vierten Abschnitt die Ergebnisse und Schlussfolgerungen präsentiert.

2 Messmethoden der ökonomischen Konvergenz

Ein wesentliches Ziel der europäischen Integration stellt die „ökonomische Konvergenz“ dar. Diese bedarf allerdings einer genaueren Konkretisierung. Außerdem ist es erforderlich, eine Auswahl an Indikatoren vorzunehmen, anhand derer Aussagen zur ökonomischen Entwicklung getroffen werden können, um eine adäquate Beurteilung zu ermöglichen.

Um an der Europäischen Währungsunion (EWU) teilnehmen zu können, mussten bereits *formale* Konvergenzkriterien erfüllt sein. Hierbei handelte es sich um folgende Kriterien:

1. Preisstabilität. Die Inflationsrate durfte den Durchschnitt der drei preisstabilsten Mitgliedsstaaten um nicht mehr als 1,5 Prozentpunkte überschreiten.
2. Angleichung der langfristigen Zinssätze. Die Zinsen für langfristige Staatspapiere durften ein Jahr lang bis zur Feststellung die Zinssätze der Staatsanleihen der drei preisstabilsten Länder um nicht mehr als 2 Prozentpunkte übersteigen.

² S.o.

³ Vgl. Woyke, 2002.

3. Wechselkursstabilität. Eine Teilnahme an der Währungsunion war nur für Mitgliedsstaaten möglich, die mindestens 2 Jahre lang vor der Konvergenzprüfung am Europäischen Wechselkurssystem (EWS) mit normaler Bandbreite ohne starke Spannungen teilgenommen hatten.

4. Haushaltsdisziplin. Darunter ist eine Beschränkung fiskalpolitischer Maßnahmen zu verstehen, um die Haushaltskonsolidierung voranzutreiben. Diese beinhaltete die Punkte:

A) Die Neuverschuldung darf maximal 3% des BIPs betragen und

B) die Gesamtverschuldung darf 60% des BIPs nicht übersteigen.

Diese Kriterien *formaler* Konvergenz sind zu unterscheiden von substanzieller ökonomischer Konvergenz. Zu deren Konkretisierung muss weiter differenziert werden:

Soll der Fokus auf die nominale oder reale Konvergenz gelegt werden?

Bezieht sich die Konvergenz auf die absolute oder relative Ungleichheit?

Stellen Länder oder Personen die Bezugsgröße für die Konvergenzmessung dar?

Welche Daten sind erforderlich, um einen adäquaten Vergleich im Zeitverlauf zu gewährleisten?

Im Rahmen dieses Artikels wird aus Platzgründen auf die Betrachtung nominaler Größen (Preise, Zinsen etc.), auf die sich die „formalen Konvergenzkriterien“ beziehen, verzichtet. Interessanter erscheint es an dieser Stelle die realen Größen in der EU-12 zu betrachten, speziell die in Artikel 2 des EU-Vertrages benannte „Hebung der Lebenshaltung“ bzw. des Wohlstands. Dieser kann mittels des BIP pro Kopf gemessen werden⁴. Wie bereits im Jahre 1976 von Kolm ausgeführt wurde⁵, kann Konvergenz als abnehmende Ungleichheit auf zwei verschiedene Arten gemessen werden⁶. Zum einen

⁴ Zur Messung der ebenfalls in Artikel 2 erwähnten Lebensqualität wird in jüngerer Zeit auch auf „Happiness“-Daten zurückgegriffen. Diese Daten werden europaweit mittels einer subjektiven Einschätzung auf einer Skala von 1-4 erhoben, wobei höhere Werte ein höheres Niveau signalisieren. Das Einkommen bzw. BIP/Kopf ist dabei nur eine Komponente des Wohlbefindens. Andere Einflussfaktoren sind makroökonomische Indikatoren (Inflationsrate, Arbeitslosenquote; s. bspw. Di Tella, 2001) oder auch externe Einflüsse wie z. B. Luftverschmutzung (s. bspw. Welsch, 2002 und 2004).

⁵ Vgl. Kolm, 1976.

⁶ Die betrachtete Konvergenz bezieht sich auf das sogenannte Konzept der Sigma (σ -Konvergenz, d.h. auf die Entwicklung der Streuung. Ein alternativer Ansatz besteht in der

kann die *absolute* Ungleichheit gemessen werden, die sich auf die Differenz metrisch skalierten Indikatoren zueinander bezieht. Zum anderen kann sich der Konvergenzbegriff auch auf die *relative* Ungleichheit beziehen, welche die absolute Abweichung in Relation zum Durchschnitt bezeichnet. Mit anderen Worten: Die *absolute* Ungleichheit bleibt gleich, wenn eine gleiche absolute Änderung vorliegt. Hingegen bleibt die *relative* Ungleichheit unverändert, wenn eine gleiche prozentuale Veränderung der entsprechenden Größen zu beobachten ist. Typischerweise wird die absolute Ungleichheit mit der Standardabweichung erfasst, d.h., dass Konvergenz vorliegt, wenn die Streuung, welche durch die Standardabweichung erfasst wird, im Zeitablauf abnimmt. Relative Konvergenz ist gegeben, wenn die Werte des Variationskoeffizienten im Zeitablauf abnehmen.

Weiterhin stellt sich die Frage, ob sich die Konvergenz auf die Abnahme an Ungleichheit zwischen den einzelnen *Ländern* beziehen soll, oder ob sich der Begriff auf die einzelnen *Individuen* in der Gemeinschaft bezieht. Diese unterschiedlichen Sichtweisen gehen auf Jones zurück⁷, der bereits darauf hinwies, dass diese unterschiedliche Betrachtungsweise zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen bezüglich der Annäherung der Verhältnisse führen kann. Konvergenz in Bezug auf Individuen kann gemessen werden, indem man die Länder mit ihrer Bevölkerungsgröße gewichtet⁸. Unterlässt man diese Gewichtung, würde sich beispielsweise eine andere Ungleichheit ergeben, wenn man statt Gesamtdeutschland, Ost- und West-Deutschland getrennt betrachten würde.

Die vierte oben aufgeworfene Frage bezieht sich auf die Art der Verwendung der zu analysierenden Daten des BIP/Kopf. Zur Konvertierung der nationalen BIP/Kopf-Angaben in Kaufkraftstandards (PPS), einer künstlichen Vergleichseinheit, werden von der Europäischen Kommission derzeit nur laufende Kaufkraftparitäten (PPP) verwendet⁹. Mit diesen wurde zwar im Rahmen der Frage von Konvergenz auch schon gearbeitet¹⁰, jedoch weisen

Betrachtung der β -Konvergenz, die vorliegt, wenn eine arme Volkswirtschaft tendenziell schneller als eine reiche wächst (vgl. Barro und Sala-I-Martin, 1998, S. 444). Auf das Konzept der β -Konvergenz wird in dieser Abhandlung nicht weiter eingegangen werden.

⁷ Vgl. Jones, 1997.

⁸ Dabei bleibt die Ungleichheit innerhalb der Länder gleichwohl unberücksichtigt.

⁹ AMECO- Datenbank (makroökonomische Datenbank auf Jahresbasis der Europäischen Kommission) erreichbar unter: http://europa.eu.int/comm/economy_finance/indicators/annual_macro_economic_database/ameco_en.htm

¹⁰ Vgl. bspw. Kaitila, 2004 oder Hein und Truger, 2005.

Schreyer und Koechlin korrekterweise darauf hin, dass sich diese Daten für einen Vergleich zu einem Zeitpunkt eignen¹¹. Um aber eine adäquate Antwort auf die Frage der Entwicklung der Ungleichheit zu geben, bei welcher es sich logischerweise um eine intertemporale, also eine Zeitraum (keine Zeitpunkt!) bezogene Fragestellung handelt, muss auf konstante PPPs zurückgegriffen werden, um entsprechende Inflationskorrekturen vorzunehmen. In diesem Artikel wird mit konstanten PPPs (Basisjahr 1980) gearbeitet.

3 Ökonomische Entwicklungen in der EU-12

An dieser Stelle sollen nun die Fakten präsentiert werden. Dargestellt wird die Entwicklung der Einkommensverteilung in der EU-12 unter den Gesichtspunkten der im Abschnitt 2 genannten Fragestellungen. Das heißt, dass einerseits sowohl die absolute als auch relative Ungleichheit betrachtet wird, andererseits wird die Fragestellung der Konvergenz auch unter dem länder-spezifischen (ungewichtete Daten) als auch unter dem individuellen Fokus (mit Bevölkerungsanteilen gewichtete Daten) untersucht. Des Weiteren wird auch auf die differenten Aussagen bei der Nutzung von BIP/Kopf in PPS zu laufenden PPPs und zu konstanten PPPs eingegangen¹².

Den in Fußnote 10 genannten Artikeln folgend sei der Fragestellung zunächst anhand der PPS zu laufenden PPPs nachgegangen. Der Abbildung 1 auf der nächsten Seite ist die Entwicklung der absoluten Streuung (damit also der Ungleichheit) gemessen durch die Standardabweichung des BIP/Kopf zu entnehmen.

Sie zeigt, dass die absolute Ungleichheit im gesamten Zeitraum deutlich zugenommen hat.

¹¹ Vgl. Schreyer und Koechlin, 2002.

¹² Datenquelle: AMECO; Diagrammdaten: eigene Berechnungen.

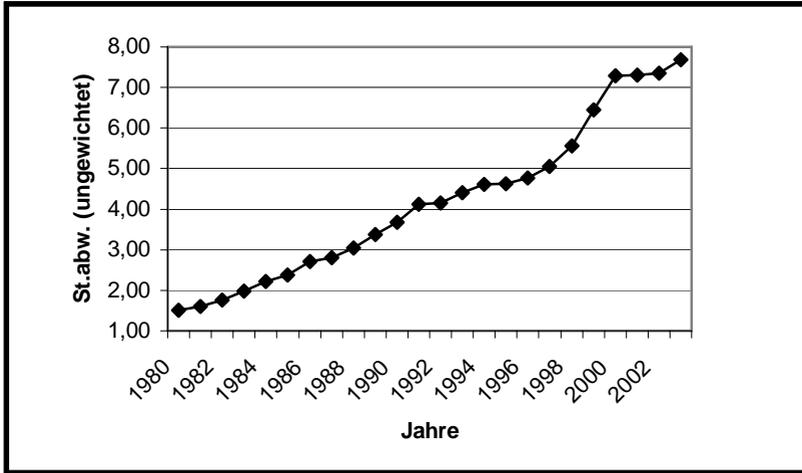


Abbildung 1: Standardabweichung (ungewichtet; PPS zu laufenden PPPs)

Eine Beschleunigung der Entwicklung ist von 1996-2000 zu beobachten gewesen.

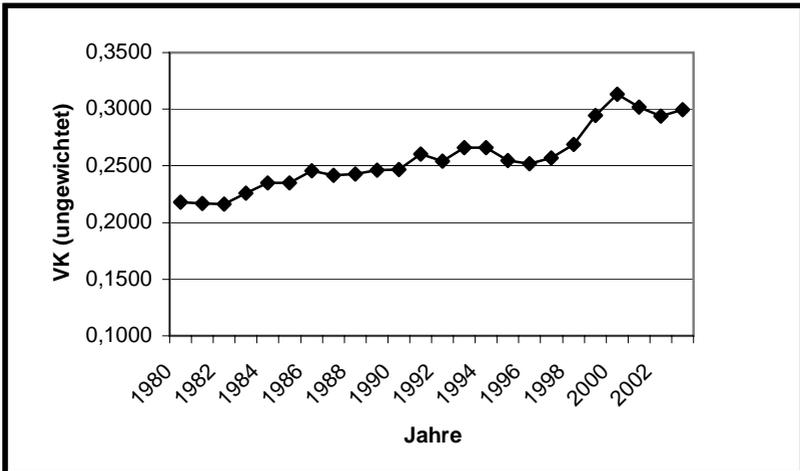


Abbildung 2: Variationskoeffizient (ungewichtet; PPS zu laufenden PPPs)

Der Vergleich mit der relativen Dispersion, welche in der 2. Abbildung auf der vorigen Seite durch den Variationskoeffizienten dargestellt ist, zeigt, dass zwar auch die relative Ungleichheit zugenommen hat, jedoch fiel diese wesentlich geringer aus. Im Zeitraum von 1986-1996 ist die relative Ungleichheit (unter leichten Schwankungen) sogar annähernd konstant geblieben. Erst die beschleunigte Zunahme an absoluter Ungleichheit von 1996-2000 führte auch zu einer Zunahme an relativer Streuung; also zu einer divergenten Entwicklung. Hingegen ist die Entwicklung seit 2000 unterschiedlich zu bewerten. Zwar nahm die absolute Ungleichheit weiter zu, relativ ist jedoch eine Abnahme von 2000-2002 zu beobachten gewesen.

Ein vollkommen anderes Bild ergibt sich, wenn eine andere Bezugsgröße zugrunde gelegt wird. Betrachtet man statt der einzelnen Länder die Personen, indem man die Werte entsprechend ihrer Länderpopulationen gewichtet, so zeigt sich, dass die absolute Ungleichheit über den gesamten Zeitraum nur sehr leicht zugenommen hat (siehe Abbildung 3 unten). Das Niveau ist im Vergleich zu den ungewichteten Daten deutlich niedriger. Der „Knick“ von 1991 auf 1992 ist auf die deutsche Wiedervereinigung zurückzuführen, da ab 1992 das BIP/Kopf für Gesamtdeutschland berücksichtigt wurde, welches näher am EU-Durchschnitt liegt als der Wert für Westdeutschland (auf den sich die Daten bis 1991 beziehen). In den Jahren 2001-2003 ist die absolute Ungleichheit sogar leicht zurückgegangen.

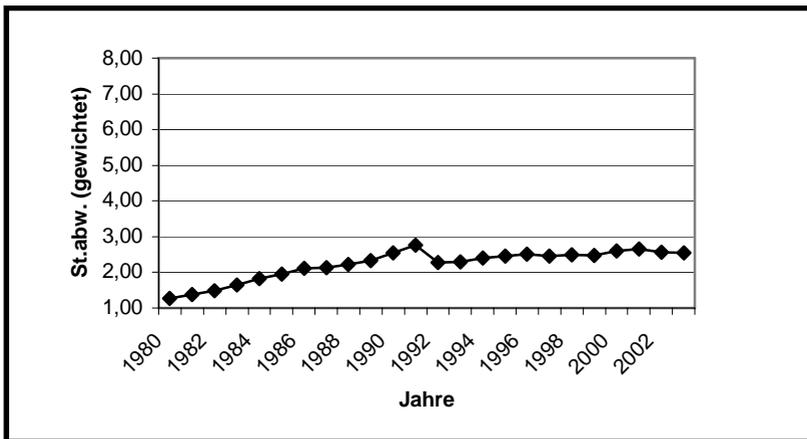


Abbildung 3: Standardabweichung (gewichtet; PPS zu laufenden PPPs)

Wirft man nun einen Blick auf die relative Ungleichheit zwischen den einzelnen Personen (siehe Abbildung 4), so erkennt man, dass offenbar ein langfristig konvergenter Trend vorliegt. Zwar kann im Zeitraum von 1980-1991 aufgrund der vorliegenden Schwankungen noch nicht davon gesprochen werden, dass sich dieser Trend vollständiger etabliert hat, jedoch ist nach der deutschen Wiedervereinigung ein sich stetig verfestigender Trend zur Konvergenz zu beobachten.

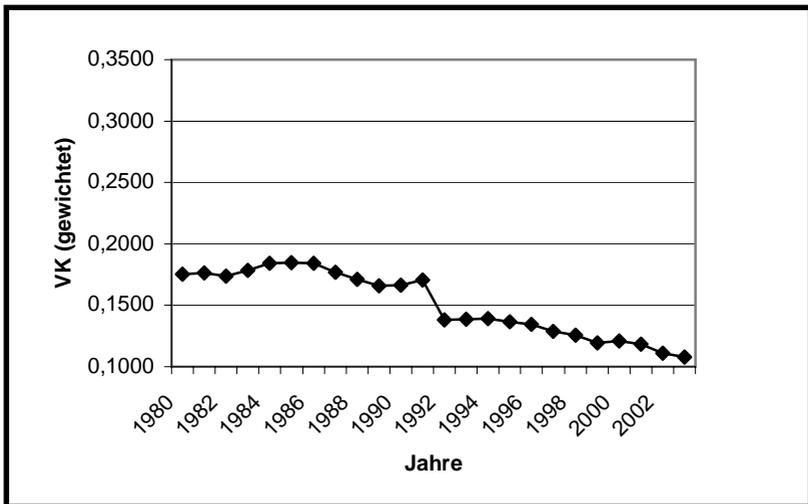


Abbildung 4: Variationskoeffizient (gewichtet; PPS zu laufenden PPPs)

Nach den obigen Ausführungen wird also deutlich, dass es von äußerster Wichtigkeit ist, welche Art von Konvergenz gemeint ist, bzw. welche Bezugsgröße der Betrachtung zugrunde liegt.

Die Autoren der oben bereits erwähnten Veröffentlichungen (Kaitila, 2004 und Hein und Truger, 2005) kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen im Hinblick auf Konvergenz innerhalb der EU-12. Aufgrund des ungewöhnlich starken Wachstums in Luxemburg klammert Kaitila dieses Land bei der Betrachtung aus und stellt für die restlichen Länder Konvergenz fest. Hein und Truger berücksichtigen Luxemburg und erkennen deshalb eine divergente Entwicklung. Es scheint jedoch sehr fragwürdig zu sein, auf eine Zunahme an Ungleichheit innerhalb der gesamten EU-12 zu schließen, wenn lediglich

Luxemburg mit einer sehr geringen Bevölkerungszahl für diese Entwicklung verantwortlich zeichnet. Deshalb scheint es unangebracht zu sein, auf eine Gewichtung zu verzichten.

Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass sowohl bei einer Individuen gestützten als auch bei einer länderbezogenen Betrachtung (bei Ausklammerung des Spezialfalls Luxemburg) in den letzten zwei Dekaden eine relative Konvergenz in den Staaten der EU-12 zu beobachten war. Dieser Trend hat sich seit 1992 offensichtlich noch weiter verstärkt.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich, wenn statt der laufenden PPPs konstante PPPs verwendet werden. Diese Daten sind besser geeignet, um Aussagen bezüglich Konvergenz/Divergenz zu tätigen (Zeitraumbetrachtung; s.o.).

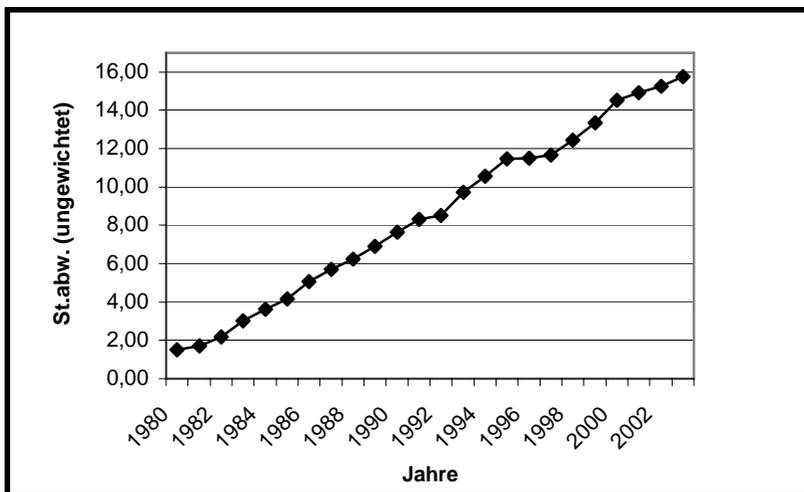


Abbildung 5: Standardabweichung (ungew.; PPS zu konst. PPPs; BJ 1980)

Zwar bleiben die Kernaussagen in Bezug auf die absolute Ungleichheit (siehe Abbildungen 5 + 7) sowohl für die länderspezifische (ungewichtete Daten) als auch für die individuelle Ebene (gewichtete Daten) erhalten, jedoch weist diese Ungleichheit ein höheres Niveau auf.

Die relative Ungleichheit der Einkommen (siehe Abbildungen 6 und 8) hat in beiden Fällen bis 1987 deutlich zugenommen. Von 1987 bis 1995 nahm sie zwar auch weiter zu, jedoch wesentlich moderater. Im ungewichteten Fall

nahm die Ungleichheit seit 1995 unter Schwanken nur leicht ab. Im gewichteten Fall dagegen ist seit 1995 eine klare konvergente Entwicklung festzustellen.

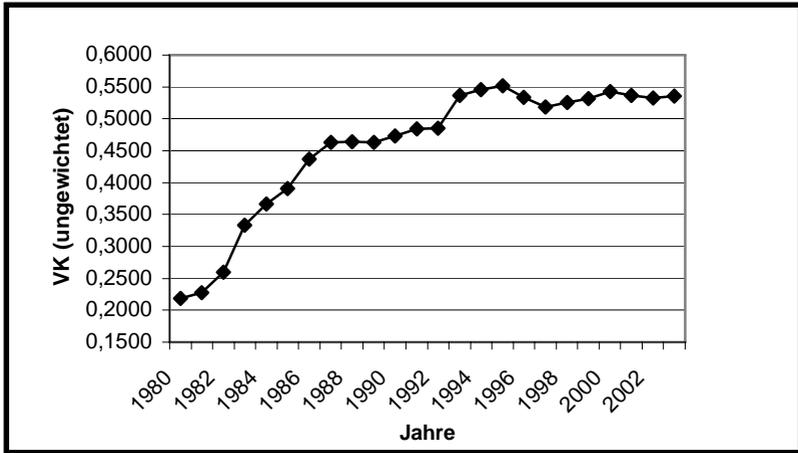


Abbildung 6: Variationskoeffizient (ungew.; PPS zu konst. PPPs; BJ 1980)

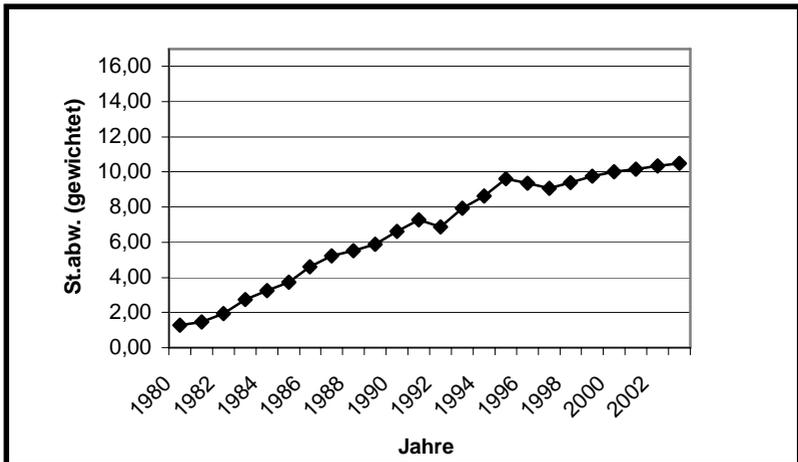


Abbildung 7: Standardabweichung (gewichtet; PPS zu konst. PPPs; BJ '80)

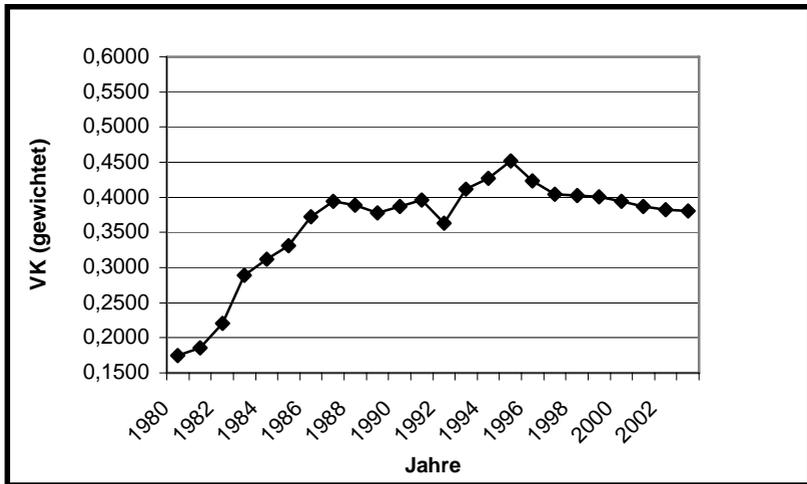


Abbildung 8: Variationskoeffizient (gewichtet; PPS zu konst. PPPs; BJ '80)

4 Schlussfolgerungen

Anhand der obigen Darstellungen wird klar, dass die Bezugsgröße zur Betrachtung von Einkommenskonvergenz innerhalb der EU-12 eine wesentliche Rolle zur Beurteilung spielt, ob Konvergenz oder Divergenz vorliegt. Weiterhin stellt sich die Frage, ob es sich bei der im EG-Vertrag bezeichneten Konvergenz um den absoluten oder relativen Konvergenzbegriff handelt. Die Aussagen können sehr stark differieren.

Des Weiteren zeigt die obige Abhandlung, dass bereits die Entscheidung eine Rolle spielt, welche Daten Verwendung finden. Im Falle des BIP/Kopf zu laufenden PPPs zeigt sich bereits eine Konvergenz in den letzten beiden Dekaden, während die Betrachtung des BIP/Kopf zu konstanten PPPs erst seit 1995 auf eine Konvergenz des BIP/Kopf in der EU-12 hinweist. Die im ersten Fall festzustellende Konvergenz vor 1995 ist demnach auf eine Annäherung der Inflationsraten und nicht auf eine Annäherung des realen Wohlstands zurückzuführen. Ab 1995 kann jedoch eindeutig von einer relativen Konvergenz des realen Wohlstands innerhalb der EU-12 gesprochen werden.

Literatur

- Barro, R.J., Sala-I-Martin, X. (1998): *Wirtschaftswachstum*, Oldenbourg Verlag, München.
- Di Tella, R., MacCulloch, R.J., Oswald, A.J. (2001): Preferences over Inflation and Unemployment: Evidence From Surveys of Happiness, *The American Economic Review* (91) 1, S.335-341.
- Hein, E., Truger, A. (2005): European Monetary Union: Nominal Convergence, Real Divergence and Slow Growth?, *Structural Change and Economic Dynamics* 16, S. 7-33.
- Jones, C.I. (1997): On the Evolution of the World Income Distribution, *Journal of Economic Perspectives* 11, S. 19-36.
- Kaitila, V. (2004): Convergence of Real GDP Per Capita in the EU15: How Do the Accession Countries Fit In?, *ENEPRI Working Paper No. 25*.
- Kolm, S.-C. (1976): Unequal Inequalities, *Journal of Economic Theory* 12, S. 416-442.
- Schreyer, P., Koechlin, F. (2002): Purchasing Power Parities - Measurement and Uses, *OECD Statistics Brief, No. 2, March*.
- Welsch, H. (2002): Preferences over Prosperity and Pollution: Environmental Valuation Based on Happiness Surveys, *Kyklos*, Vol. 55, S. 473-495.
- Welsch, H. (2004): European Policy on Air Pollution: Effects on Life Satisfaction, *Journal of European Affairs* 2, S. 17-19.
- Woyke, W. (2002): Merkmale und Ziele der Erweiterung, in: *Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Erweiterung der Europäischen Union. Informationen zur politischen Bildung aktuell*, Bonn, S. 8-12.

Jörg Hammermeister

“Just as thinning a forest makes it healthier because the remaining trees have access to sun and nutrients, so can pruning the brand portfolio.”

DAVID A. AAKER, 2004, S. 297 f.

Das Problem geschwächter Markenportfolios – Notwendigkeit einer systematischen Evaluation durch ein Markenportfolio-Controlling

1 Einführung

In den zurückliegenden Jahren beschäftigten sich Wissenschaft und Praxis der Markenführung und -politik zunehmend mit markenwertverzehrenden Phänomenen und der Frage nach geeigneten Problemlösungen. Diese Entwicklung hat ihre Ursachen darin, dass Markenschwächen zu einem ernststen Problem der Marketingpraxis geworden sind: Unternehmenskäufe und Fusionen, umfangreiche Markenausdehnungen oder ein defizitär koordiniertes Markenmanagement führen dazu, dass Marken einem schleichenden Prozess der Erosion ausgesetzt sein können.¹

Hierbei ist grundsätzlich festzustellen, dass *Marken- und Portfolio-schwächen* zwei wechselseitige Problemfelder der Markenführung und -planung sind. So führen aufgeblähte, redundante oder inkonsistente Markenportfolios infolge von Effekten, wie z. B. Überschneidungen in der Positionierung oder einer fehlenden strategischen Ausrichtung unter ertragswirtschaftlichen Gesichtspunkten, zu suboptimalen Lösungen.² Außerdem verringert ein inkonsistentes Portfolio das Entwicklungspotenzial der im Portfo-

¹ Vgl. Raabe 2004, S. 857 ff.; Brockdorff/Kernstock 2001, S. 54 ff.; Kapferer 2001, S. 671 u. Kirchgeorg/Klante 2002, S. 4.

² Vgl. Raabe 2004, S. 857 ff.

lio zusammengefassten Marken. Das Problem dieser Marken- bzw. Portfolioschwächen ist, dass sie häufig als Ergebnis eines „schleichenden Prozesses“ nicht rechtzeitig erkannt werden. Ursache für Markenschwächen auf der Ebene der Einzelmarke ist u. a. das „downtrading“ der Marke durch häufige, auf kurzfristige Umsätze zielende Preisaktionen beim Absatzmittler oder eine Überdehnung von Marken, so dass der Imagetransfer nicht mehr stattfindet und der Markenkern verblasst.³

Neben diesen Gründen im unmittelbaren Handlungsfeld der Marke fördern häufig auch interne Bedingungen Marken- bzw. Portfolioschwächen, die in der mangelhaften Koordination der Markenführung begründet sind.⁴ Typische Defizite liegen in einem häufigen Wechsel der Markenverantwortlichen, in mangelnder Konsistenz und Kontinuität der Markenführung, verbunden mit fehlleitenden Anreizsystemen für Produktmanager, die anstatt eine langfristige Markenentwicklung zu fördern, zu kurzfristiger Umsatzorientierung führen. Gleichzeitig steht das Fehlen von Commitment der Mitarbeiter zur Marke und zur langfristigen Markenführung und -planung, insbesondere des Top-Managements, einer strategisch ausgerichteten, integrativen Markenführung und -entwicklung im Wege. Zudem führt ein intensives Outsourcing von einzelnen Markenführungsaufgaben, z. B. an Agenturen die zu wenig mit Historie und Entwicklungsperspektiven der Marke vertraut sind, zu „hausgemachten“ Identitätsverlusten der Marke. Fehlende Einzigartigkeit und mangelnde Innovationskraft sind oft das Ergebnis.

Dieser Beitrag ist daher von der Zielsetzung geleitet, sich mit der *Notwendigkeit der Konsolidierung bzw. Restrukturierung eines geschwächten Markenportfolios* auseinanderzusetzen und mögliche *evaluative Optionen auf Portfolioebene* im Sinne eines *Markenportfolioaudits/-controllings* zu skizzieren.⁵

2 Begriffsbestimmung Markenportfolio

Für den Begriff „Markenportfolio“ gibt es in der Literatur keine einheitliche Definition. KELLER versteht hierunter die Führung von mindestens zwei Marken in einem Leistungsbereich. Diese Auffassung deckt sich mit dem

³ Vgl. Aacker, 1992, S. 32.

⁴ Vgl. Esch/Wicke 2001, S. 39; Aaker 1992, S. 24, Kapferer 1992, S. 32 u. Kirchengorg/Klante 2002, S. 40.

⁵ In Anlehnung im nachfolgenden an Claus 2005 u. Müller 2003.

Begriffsverständnis der *Mehrmarkenstrategie*.⁶ Charakteristisch für Mehrmarkenstrategien ist zum einen, dass die Marken auf den gleichen Markt ausgerichtet sind, jedoch im Markt getrennt auftreten, zum anderen, dass sie sich durch funktionale oder emotionale Eigenschaften unterscheiden und sie innerhalb des Unternehmens getrennt voneinander geführt werden. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Bearbeitung des Automobilmarktes durch den Volkswagen-Konzern mit den Marken VW, Audi, Skoda, Seat, Lamborghini, Bugatti und Bentley.⁷

Andere Autoren, wie AAKER/JOACHIMSTHALER oder MEFFERT/BURMANN, heben die Bedingung auf, dass die Marken eines Unternehmens auf einen einzelnen Leistungsbereich ausgerichtet sein müssen. „Zu dem Markenportfolio gehören alle Marken und Untermarken, die ein Unternehmen in verschiedenen Warengruppen beziehungsweise auf verschiedenen Märkten anbietet, einschließlich der Marken, die zusammen mit anderen Firmen angeboten werden.“⁸ Für diesen Beitrag wird der Begriffsdefinition von AAKER/JOACHIMSTHALER und MEFFERT/BURMANN gefolgt: Ein Markenportfolio liegt vor, wenn ein Unternehmen über mehrere, aus Sicht der Abnehmer unterscheidbare Marken in verschiedenen Leistungsbereichen verfügt.

3 Konsolidierungsbedarf bei geschwächten Markenportfolios

In den 1980er und 1990er Jahren stand für viele Unternehmen eine Markenausdehnung mit willkürlichen Vervielfältigungen im Mittelpunkt ihrer Markenpolitik. Sofern neue Produkte und entstehende Marken zusätzliche Deckungsbeiträge erwirtschaften konnten, wurden sie in das Markenportfolio aufgenommen. Darüber hinaus ging mit der Internationalisierung die Forderung nach Marktnähe und lokaler Anpassungen einher, so dass weitere Markenportfolioerweiterungen unvermeidbar waren. Zudem brachten Akquisitionen und Übernahmen zusätzliche Marken in ein Unternehmen. Die Konsequenz daraus war, dass die Markenportfolios wuchsen, ohne dass ihre strategische Strukturierung im Auge behalten wurde.⁹ Die Zeiten und die Marktbedingungen haben sich jedoch mittlerweile geändert. „Today’s focus is on

⁶ Vgl. Freter/Wecker/Baumgarth 2002.

⁷ Vgl. Esch 2004, S. 373.

⁸ Vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000.

⁹ Vgl. Weißkopf/Spring Im 2003, S. 133.

trying get the most from existing brands through better organizing and managing brands and brand inter-relationships with in the existing portfolio.”¹⁰

Die nachfolgend zusammengefassten, veränderten Rahmenbedingungen haben zur Folge, dass Unternehmen vor einer neuen Herausforderung des Markenportfoliomanagements stehen: der regelmäßigen Evaluation und Angleichung ihres Markenportfolios.

3.1 Aktuelle Entwicklungslinien der strategischen Markenführung

Die Notwendigkeit der Konsolidierung von Markenportfolios geht auf mehrere Veränderungen innerhalb der Rahmenbedingungen der strategischen Markenführung zurück. Von besonderer Bedeutung ist der wachsende Druck auf die Leistungsfähigkeit und Rentabilität eines Markenportfolios, hervorgerufen durch die *Globalisierung der Kapitalmärkte*. Der Shareholder-Value ist zu einer zentralen Größe geworden. Für die Unternehmen resultiert hieraus ein Zwang sich auf die Marken zu konzentrieren, die einen überdurchschnittlichen Return to Shareholdern besitzen.¹¹ Eine Fokussierung der Unternehmen auf die einen hohen Wert schaffenden Marken ist demzufolge unumgänglich.¹² Darüber hinaus ist in den ständig *steigenden Kosten für die Markenkommunikation*, bei gleichzeitig nachlassender Kommunikationswirkung, ein weiterer Grund zur Restrukturierung eines Markenportfolios zu sehen. Die erfolgreiche Führung einer Marke wird für die Unternehmen immer teurer, so dass es zu kostspielig ist, zu viele Marken im Markt zu halten. Auf Verbraucherseite beeinflussen *veränderte Einstellungen* die Anforderungen an eine erfolgreiche Markenführung. Eine der Hauptbeschwerden der Konsumenten richtet sich gegen die ungerechtfertigte Vielzahl von Marken. Diese erfüllen schon lange nicht mehr ihre Funktion, den Markt übersichtlicher und transparenter zu machen. Ganz im Gegenteil, die Markenvielfalt und das Informationsangebot haben sich zu einer riesigen Flut aufgetürmt, die zu einer Überlastung der Konsumenten führt.¹³ Darüber hinaus gleichen sich durch die Globalisierung die *Bedürfnisse und Verbrauchertrends* immer weiter an. In vielen Branchen verlieren nationale Schran-

¹⁰ Petromilli/Morrison/Million 2002, S. 23.

¹¹ Vgl. Morwind 2003, S. 786.

¹² Vgl. Geffken 2004.

¹³ Vgl. Kapferer 2000, S. 607.

ken ihren Sinn, so dass regionale Marken durch internationale Marken ersetzt werden können.¹⁴

Neben den Verbrauchern übt auch der Handel Druck auf die Unternehmen aus, ihre Portfolios zu restrukturieren. Bei der Vielzahl der Marken resultiert der Druck zunächst aus dem verstärkten Wettbewerb der Hersteller bzw. Marken um die *limitierten Regalplätze im Handel*.¹⁵ Zudem ist für mehrere Handelsanbieter das Führen von Herstellermarken mittlerweile kein Muss mehr. Durch die Einführung und den *Erfolg der eigenen Hausmarken* bietet sich dem Handel eine lukrative Alternative zum Anbieten von Herstellermarken. Der Handel übt folglich zum einen durch seine begrenzten Regalplatzflächen und zum anderen durch seine eigenen Handelsmarken starken Druck auf Herstellermarken aus.¹⁶

Gründe zur Restrukturierung des Markenportfolios sind jedoch nicht nur in den Rahmenbedingungen der strategischen Markenführung zu finden, sondern auch in der Struktur der Portfolios selbst. Im Folgenden werden typische Schwachpunkte heutiger Portfolios aufgezeigt, die ebenfalls die Notwendigkeit einer Portfoliorestrukturierung und regelmäßigen -evaluation unterstreichen.

3.2 Unstrukturierte Markenportfolios

Heutzutage stellen viele Portfolios eine unbefriedigende Mischung aus Wert schaffenden und Wert vernichtenden Marken dar. Aus dem Markengefüge selbst ergibt sich daher die Erfordernis nach einer Restrukturierung. Als einer der wichtigsten Gründe ist die *überschneidende Positionierung von Marken auf horizontaler Ebene* zu nennen. Im Rahmen von Akquisitionen und Übernahmen wurden Portfolioerweiterungen weder geplant noch wurde eine Passung der Marken und Überschneidungsfreiheit mit bereits vorhandenen Marken geprüft.¹⁷ Im Vordergrund stand vielmehr das kurzfristige Umsatzwachstum als die nachhaltige Ertragskraft des gesamten Portfolios. Das Ergebnis war, dass Unternehmen Markenportfolios mit gleichartigen Marken schufen. Kurzfristig konnten die Abverkäufe zwar gesteigert werden, langfristig wurde das Markenportfolio jedoch geschwächt.¹⁸ Darüber hinaus

¹⁴ Vgl. Esch 2004, S. 388 f.

¹⁵ Vgl. Stach 2002 S. 44 f.

¹⁶ Vgl. Esch 2004, S. 388 f.

¹⁷ Vgl. Esch/Bräutigam 2003, S. 41,46.

¹⁸ Vgl. Joas 1994, S. 14.

resultiert der Bedarf an einer Neustrukturierung daraus, dass die *Beziehungen zwischen den Marken oft nicht formal und inhaltlich festgelegt* sind. Insbesondere betrifft dies die Frage, welche Rolle die einzelnen Marken spielen. Oftmals ist es innerhalb eines Portfolios nicht geklärt, welche Marke welche Funktion und Aufgabe übernimmt.¹⁹ Ebenso ist in der *Diversifikation der Unternehmen* ein weiterer Grund zur Restrukturierung zu sehen. Die Unternehmen haben sich in diesem Fall zu weit von ihrem Kerngeschäft entfernt, so dass sie sich in stark verzweigten Geschäftsfeldern verloren haben. Weiterhin versäumten viele Unternehmen, auf absehbare *Marktentwicklungen, wie Rückgang der Nachfrage, Substitutionstechnologien oder Trendänderungen*, zu reagieren. Die Markenportfolios werden oftmals nicht den aktuellen Kundenwünschen gerecht, so dass auch von dieser Nachfrage-seite eine Überarbeitung erforderlich ist.²⁰

Die angeführten Gründe, sowohl aus den Rahmenbedingungen der strategischen Markenführung als auch den Strukturen der Portfolios selbst, verdeutlichen die Notwendigkeit einer Markenportfoliorestrukturierung und regelmäßigen Evaluation. Es wurde bereits angedeutet, dass sich nur noch die starken Marken im Markt behaupten können. Die schwachen Marken hingegen geraten unter Zugzwang, so dass bei ihnen ein Ansatzpunkt zur Restrukturierung der Markenportfolios zu sehen ist, auf den im Folgenden näher eingegangen werden soll.²¹

4 Konsolidierung eines geschwächten Markenportfolios

Die Restrukturierung eines Markenportfolios impliziert häufig eine Bereinigung, was eine Reduzierung der geführten Marken zur Folge hat.²² Die Bereinigung einer Marke muss jedoch wohl überlegt sein, so dass viele Unternehmen aus guten Gründen zögern, an ihrem Markenportfolio herumzustutzen: Es können Einbußen beim Absatzvolumen entstehen, es können Markteintrittslücken für die Konkurrenten auftreten oder es können Marken aufgegeben werden, die zwar heute noch nicht relevant sind, aber langfristig gesehen großes Potenzial besitzen. Trotz dieser Gefahren ist das Bereinigen von Markenportfolios jedoch notwendig.²³

¹⁹ Vgl. Esch/Bräutigam 2003, S. 41,46.

²⁰ Vgl. Joas 1994, S. 14.

²¹ Vgl. Knudsen/Finskud/Törnblom/Hogna 1997, S. 189.

²² Vgl. Baumgarth 2004, S. 154.

²³ Vgl. Hill/Lederer 2001, S. 88 f.

Im Folgenden werden die Ziele und unterschiedlichen Techniken der Markenbereinigung vorgestellt, bevor im daran anschließenden Kapitel der Evaluierungsprozess beschrieben wird.

4.1 Konsolidierungsziele eines geschwächten Markenportfolios

Die Ziele einer Portfoliorestrukturierung bzw. der Markenbereinigung sind mit den Zielen des Portfoliomanagements gleichzusetzen, so dass sich nachfolgende Ziele anführen lassen.²⁴

Im Vordergrund einer Portfoliorestrukturierung steht *das Schaffen von starken, effektiven Marken*. Ausgeuferte Portfolios werden durch die Markenbereinigung auf die starken Marken zurückgeführt, die bei den Kunden Resonanz finden, sich von anderen Marken abgrenzen und die Konsumenten ansprechen.²⁵ Ebenso liefert die Markenbereinigung durch die Rückführung des Portfolios auf die starken Marken eine wichtige *Basis für die optimale Verteilung von Ressourcen zur Markenpflege*. Die Markenführungskosten werden somit zugunsten der Förderung der starken Marken reduziert.²⁶ Darüber hinaus verhilft die Markenbereinigung dazu, wieder *Klarheit und Struktur in das Angebot des Unternehmens zu bringen*.²⁷ Durch die Markenreduzierung werden die Kernkompetenzen des Unternehmens sichtbar herausgestellt, so dass sich das Nutzenversprechen der Marken wieder positiv und dauerhaft von den Wettbewerbsangeboten abgrenzt.²⁸ Den Marken werden so ihre markentypischen Merkmale und ihre Unterscheidungskraft zu den anderen Marken zurückgegeben.²⁹ Die Markenbereinigung trägt daher zu einer überschneidungsfreien Positionierung der Marken im Portfolio bei.³⁰ Die Portfoliorestrukturierung zielt weiterhin auf *die Nutzung unterschiedlicher Synergiezusammenhänge* ab. Durch die erhöhte Wahrnehmbarkeit der verbleibenden Marken macht die Markenbereinigung Synergien in der Kommunikationspolitik nutzbar. Hieraus folgt eine gestärkte Wahrnehmung der Zusammengehörigkeit der Marken.³¹ Schließlich hat das Restrukturieren von Portfolios das Ziel, eine *Basis für zukünftiges Wachstum* zu schaffen,

²⁴ Vgl. Raabe 2004, S. 859 f.

²⁵ Vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 161.

²⁶ Vgl. Petromilli/Morrision/Million 2002, S. 22.

²⁷ Vgl. Baumgarth 2004a, S. 139.

²⁸ Vgl. Brockdorff/Kernstock 2001, S. 55; vgl. auch Raabe 2004, S. 859.

²⁹ Vgl. Esch 2004, S. 382.

³⁰ Vgl. Brockdorff/Kernstock 2001, S. 55. Vgl. auch Raabe 2004, S. 859.

³¹ Vgl. Petromilli/Morrision/Million 2002, S. 23. Vgl. auch Raabe 2004, S. 860.

wobei die Markenbereinigung einer zukunftsorientierten Ausrichtung der Markenstruktur dient. Die verbleibenden Marken verfügen über Ausdehnungspotenzial und unterstützen ein strategisches Vordringen in neue Warengruppen und Märkte. Die Markenbereinigung schafft somit ein System, um Möglichkeiten der Markenausweitung wahrnehmen zu können, indem die verbleibenden Marken optimal eingesetzt werden.³²

4.2 Techniken zur Konsolidierung eines geschwächten Markenportfolios

Bei der Markenreduzierung bzw. Markenbereinigung geht es um das Abstoßen einer oder mehrerer Marken im Zuge der Restrukturierung eines Markenportfolios.³³ Grundsätzlich lassen sich hierbei verschiedene Methoden anführen.³⁴ In Abhängigkeit von der Wahrnehmbarkeit für die Konsumenten ist in erster Linie zwischen einer *verdeckten* und einer *offenen Markenbereinigung* zu unterscheiden (siehe auch Abbildung 1). Die verdeckte Markenbereinigung ist für die Konsumenten kaum sichtbar, da sie auf Maßnahmen der Produkt- und Programmpolitik basiert und sie ihren Ausgangspunkt nicht zwingend in der Portfolioplanung hat. Der Kern der verdeckten Markenbereinigung liegt in der Harmonisierung der Produktion und Markenkonzepte.³⁵ Die Formen der offenen Markenbereinigung sind hingegen auf der Markenebene sichtbar und daher für die Konsumenten wahrnehmbar. Der *Rückschnitt eines Portfolios* (auch genannt *Pruning*) stellt die radikalste Maßnahme der Markenbereinigung dar.³⁶ Bei dieser Bereinigungsmethode werden die Marken und die mit ihnen verbundenen Leistungen vollständig aus dem Markenportfolio entfernt.³⁷ Die *Methode der Markenverschmelzung* führt zwar ebenfalls zur Entfernung von Marken aus dem Portfolio, jedoch werden die mit ihnen verbundenen Leistungsbereiche nicht aufgegeben. Eine weitere Technik der Markenbereinigung ist die *Amalgamation*, die auf die Konsolidierung von mindestens zwei kompletten Markenportfolios abzielt. Im Gegensatz zu den auch punktuell einzusetzenden Instrumenten des Rückschnitts und der Verschmelzung handelt es sich hierbei um eine umfassende

³² Vgl. Aaker 2004, S. 33-35.

³³ Vgl. Brockdorff/Kernstock, 2001, S. 58.

³⁴ Vgl. Baumgarth 2004b, S. 687.

³⁵ Vgl. Braun 2000, S. 663 f.

³⁶ Vgl. Raabe 2004, S. 861.

³⁷ Vgl. Hill/Lederer 2001 S. 87 f.

Konsolidierungsmaßnahme, bei der die Techniken des Rückschnitts wie auch die der Verschmelzung kombiniert eingesetzt werden.³⁸

Eine erfolgreiche strategische Orientierung hinsichtlich eines erfolgreichen Markenportfolio-Managements bedingt eine permanente sowie systematische Begleitung durch ein *Markenportfolio-Controlling*.

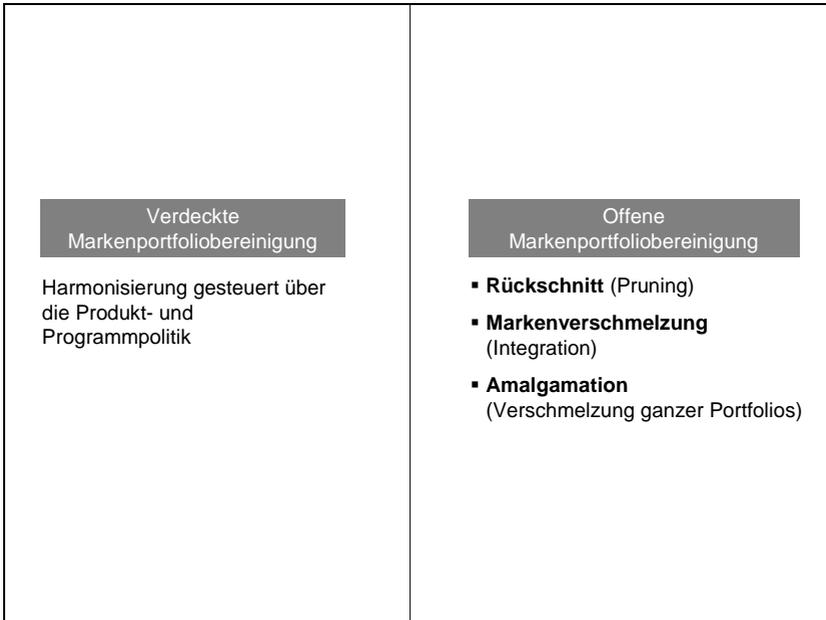


Abbildung 1: Techniken einer Markenportfoliovereinigung

Quelle: in Anlehnung an Raabe 2004, S. 861-863.

5 Markenportfolio-Controlling

Zur systematischen Evaluation eines Markenportfolios bietet sich ein Markenportfolio-Controlling an, das die Entscheidungen auf Portfolioebene integrativ unterstützt, koordiniert und kontrolliert. Weiterhin erfolgt über ein

³⁸ Vgl. Raabe 2004, S. 862.

Markenportfolio-Controlling die Kanalisierung der Entscheidungen von der Unternehmensführung zum Markenmanagement.

5.1 Begriffsbestimmung Markenportfolio-Controlling

HORVÁTH beschreibt Controlling als das „Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung [...] ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt“.³⁹ Danach werden die elementaren, stufenweise aufeinander aufbauenden Funktionsbereiche des Controllings angesprochen, durch deren Konkretisierung der Controllingbegriff mit Inhalt gefüllt wird.

Die *Informationsfunktion* ist die systematische Erfassung, Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen, die mit Hilfe unterschiedlichster Instrumente zu ergebniszielorientierten Daten transformiert werden. Die Daten geben Hinweise und Empfehlungen zur Unterstützung des Planungs- und Kontrollprozesses.⁴⁰

Bei der *Planungs- und Kontrollfunktion* handelt es sich sowohl um die quantitativen als auch um die qualitativen Aspekte der Planung und Kontrolle. Um veränderten Rahmenbedingungen durch frühzeitige Reaktion Rechnung zu tragen, sind Kontroll- und Abweichungsanalysen durchzuführen. Diese ermöglichen einen systematischen und kontinuierlichen Vergleich von Soll-Vorgaben und Ist-Zuständen hinsichtlich der verfolgten Zielsetzungen.⁴¹

Schließlich beinhaltet die *Koordinationsfunktion* systembildende und systemkoppelnde Aufgaben. Unter „systembildend“ wird die Gestaltung und Organisation des Planungs- und Kontrollprozesses verstanden. Der Begriff „systemkoppelnd“ beschreibt die Verknüpfung innerhalb und zwischen den Führungsteilsystemen, worunter das Kontroll-, Planungs-, Informations-, Personalführungssystem und die Organisation fallen.⁴² Controlling greift also in verschiedene Führungsbereiche ein und hat den Zweck, den Entscheidungs- und Steuerungsprozess zu unterstützen.⁴³ Markenentscheidungen und Markenportfoliosteuerung können somit mittels eines Markenportfolio-Controllingsystems optimiert und Ungewissheiten verringert werden. Analog

³⁹ Horváth 2002 S. 153.

⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 347.

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 169 f.

⁴² Vgl. Küpper 1997, S. 20.

⁴³ Vgl. ebenda, S. 370.

zur Definition des Controllingbegriffs kann Markenportfolio-Controlling als die Abstimmung der Informationsversorgung für alle mit der Markenführung befassten Stellen im Unternehmen, die Planung und Kontrolle aller markenbezogenen Aktivitäten sowie die grundlegende Revision der gegenwärtigen Markenstrategie (Marken-Audit) und der für die Strategieformulierung notwendigen Planungs- und Entscheidungsprozesse verstanden werden.⁴⁴

5.2 Ziele und Aufgaben eines Markenportfolio-Controllings

Das primäre Ziel des Markenportfolio-Controllings liegt im Erreichen optimaler Zustände im Rahmen der operativen und strategischen Markenführung. Daraus lassen sich zwei weitere Subziele definieren, aus denen sich die Aufgaben des Markenportfolio-Controllings ableiten:

- Sicherstellung der Effektivität markenpolitischer Entscheidungen sowie die Erhaltung der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen der unternehmensinternen Situation und der Markt- und Umweltgegebenheiten.
- Verbesserung der Effizienz der verfolgten Markenportfolio-Strategie durch Abgleich der markenstrategischen Ziele mit den markenstrategischen Entscheidungen.⁴⁵

Innerhalb der *Informationsversorgung* werden den mit der Markenführung betrauten Stellen art-, zeit- und mengengerechte Daten zur Verfügung gestellt. Zur Aufbereitung sowie zur Verdichtung der notwendigen planungs-, entscheidungs- und kontrollrelevanten Informationen generiert das Markenportfolio-Controlling interne Daten aus dem Rechnungswesen und externe Marktdaten aus der Marktforschung.⁴⁶ Dabei vermittelt die Marktforschung verhaltensbezogene sowie psychographische Daten und das Rechnungswesen ökonomische Kenngrößen.⁴⁷ Der strategische *Planungs- und Kontrollprozess* wird in die strategische Umfeld- und Unternehmensanalyse, Strategiefindung und -bewertung sowie in die strategische Kontrolle unterteilt.⁴⁸ Im Rahmen der Analyse werden die Stärken und Schwächen einer Marke sowie die Chancen und Risiken des Wettbewerbsumfeldes untersucht. Es

⁴⁴ Vgl. Kriegbaum 2001, S. 67.

⁴⁵ Vgl. Benkenstein 2001, S. 226.

⁴⁶ Vgl. Meffert/Koers 2001, S. 7.

⁴⁷ Vgl. Tolle/Steffenhagen 1994, S. 1283 ff.

⁴⁸ Vgl. Kriegbaum 2001, S. 235 ff.

wird eine Strategie herausgearbeitet, die vor dem Hintergrund des Wettbewerbsumfeldes Stärken fördert und Schwächen zu mildern vermag.⁴⁹ Zur Bewertung von Markenstrategien werden bestimmte Faktoren herangezogen, die das Erfolgspotenzial beeinflussen und die zukünftigen Rückflüsse erklären. Dabei sind die spezifischen Erfolgsfaktoren gemäß der Markenrolle in Wettbewerb und Portfolio separat zu erkunden.⁵⁰ Innerhalb der strategischen Kontrolle ergeben sich schließlich drei Anforderungen:

- Installation eines Frühwarnsystems mit der Aufgabe, im Sinne einer ex-ante Überwachung unternehmensinternen Soll-Ist-Abweichungen zu antizipieren, und damit deren Eintreten zu verhindern.
- Analyse von Daten der Frühaufklärung und Berücksichtigung bei der Planung, um Chancen und Risiken für die Markensteuerung zu erkennen und unerwartete Entwicklungen zu vermeiden.
- Überwachung nach dem Feedback-Prinzip, inwieweit die Strategien zum Erreichen der Markenportfolio-Ziele beigetragen haben.⁵¹

Bezogen auf die *Koordinationsfunktion* gehören zu den systemgestaltenden Aufgaben die Entwicklung und Implementierung von Informationssystemen, organisatorischen Richtlinien und Prozessstrukturen sowie der Einsatz von Planungs- und Kontrollinstrumenten für das Markenmanagement. Die systemkoppelnden Aufgaben beziehen sich auf die Abstimmung der markenpolitischen Aktivitäten einzelner, dezentraler Organisationseinheiten im Hinblick auf die mit der Markenführung verfolgten Ziele.⁵² Dies bedeutet sowohl die vertikale Steuerung einzelner Hierarchieebenen als auch eine horizontale Koordination bezüglich der Abstimmung markenbezogener Aktivitäten benachbarter Abteilungen.⁵³ Ferner kommt noch eine dynamische Dimension hinzu, nämlich die zeitliche Abstimmung der Aktivitäten im Rahmen der Markenplanung.⁵⁴

⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 235 f.

⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 257.

⁵¹ Vgl. Wiedmann 1994, S. 1317.

⁵² Vgl. Meffert/Koers 2001, S. 7.

⁵³ Vgl. Küpper 1997 S. 340 ff.

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 376.

5.3 Anforderungen an ein prozessorientiertes Markenportfolio-Controlling

Das Controllinginstrument ist so einzusetzen, dass es die einzelnen Markenmanagementprozesse schrittweise abbildet. Diese *Prozessorientierung* hat für die Mitarbeiter den Vorteil, dass ihnen verdeutlicht wird, wie sie in die Aufgaben mit eingebunden sind. Da die Informationen schrittweise aggregiert werden, können Mitarbeiter nachvollziehen, inwiefern sie zum Erfolg oder Misserfolg beigetragen haben. Ein weiterer Vorteil der Prozessorientierung ist, im Gegensatz zur Geschäftsbereichsorientierung, die reibungslose Überwindung der Schnittstellen.⁵⁵

Zügige Reaktionen auf Unternehmens- und Umfeldveränderungen verlangen ein flexibles Markenportfolio-Controllinginstrument. Durch eine *Lernorientierung* ist es in der Lage, infolge neuer Erkenntnisse, sich selbst zu verändern bzw. Veränderungen aufzunehmen, ohne inkonsistent zu werden. Dabei verbessert ein intensiver Austausch zwischen den Marken die Nähe von Information und Koordination, was die Reibungs- und Zeitverluste zwischen dem Erhalt der Information sowie ihrer Verarbeitung verringert.⁵⁶

Weiterhin ist das Markenportfolio-Controlling erfolgsfaktorenorientiert zu gestalten. Der Aufbau und Erhalt dieser Erfolgsfaktoren ist notwendig, um das Erfolgspotenzial eines Unternehmens zu wahren. Indem lediglich diese Erfolgsfaktoren gesteuert werden, wird das Controlling auf die wesentlichen Informationen reduziert.

Zu den Ansätzen, welche diesen Anforderungen gerecht werden, zählen die in den achtziger Jahren unter dem Begriff *Performance Measurement* subsumierten Leistungsmessungs- und Bewertungsverfahren.⁵⁷ Ein Performance Measurement-System bezeichnet den Aufbau und Einsatz von Messgrößen aus verschiedenen Dimensionen, um die aktuelle Leistung sowie die auf die zukünftige Leistungsfähigkeit gerichteten Leistungspotenziale zu bewerten und als Grundlage zur Entscheidung und Steuerung zu verwenden. Bewertungsobjekte können dabei Organisationseinheiten, Prozesse, Produkte oder Marken sein.⁵⁸

⁵⁵ Vgl. Steinle/Eggers/Lawa 1998, S. 474.

⁵⁶ Vgl. Steinle/Eggers/Lawa 1998, S. 476 u. vgl. Georg 1999, S. 4.

⁵⁷ Vgl. Horváth 2002, S. 586.

⁵⁸ Vgl. ebenda.

Die Auswahl der Messgrößen berücksichtigt die Korrelation mit den Objektzielen und -strategien, damit letztere stärker operationalisierbar, quantifizierbar und komplementär koppelbar sind. Ferner sollen objektbezogene und – übergreifende Kommunikationsprozesse initiiert, dadurch die Mitarbeiter motiviert und zusätzliche Lernprozesse erzeugt werden.⁵⁹ Durch die Gruppierung der Messgrößen in mehrere Dimensionen werden die verschiedenen Interessen der Unternehmensbereiche, wie die der Unternehmenseigner, vertreten.⁶⁰

Bei dem bekanntesten Ansatz, der aus den Performance Measurement-Konzepten abgeleitet wurde, handelt es sich um die von KAPLAN/NORTON entwickelte Balanced Scorecard⁶¹. Dieser hat bereits in Abwandlung des Ansatzes von KAPLAN und NORTON ihre Anwendung als Controllinginstrument in der singulären Markenführung gefunden. Die Klärung der Einsatzbedingungen sowie die modifizierte Anpassung an Fragestellungen des Markenportfolio-Managements stellen eine komplexe und anspruchsvolle für die weitere Forschung dar.

6 Fazit

Markenplanung und Steuerung stellen für Unternehmen in einer aktuell turbulenten Umweltsituationen eine zentrale strategische Herausforderung dar. Insbesondere Mehrmarkenanbieter erkennen zunehmend die Rationalisierungspotenziale im Markenportfolio, dessen Zusammensetzung häufig Ergebnis unternehmenshistorischer Entwicklungen ist und nicht konsequent unternehmensstrategischen und absatzwirtschaftlichen Zielsetzungen genügt. Mangelhafte Marktsegmentierungen, Kannibalisierung und fehlende Synergien sind Ausdruck dieser „hausgemachten“ Probleme, die auf die Notwendigkeit eines zielgerichteteren Markenportfolio-Managements hinweisen.

Dieser Beitrag hat in diesem Kontext die Notwendigkeit einer systematischen Evaluation im Sinne eines Markenportfolio-Controllings auf das genannte Planungs- und Entscheidungsfeld mit Aufzeigen einiger Erfordernisse und Ansätze diskutiert.

⁵⁹ Vgl. ebenda.

⁶⁰ Vgl. Müller 2000, S. 66.

⁶¹ Vgl. Kaplan/Norton 2001

Literatur

- Aaker, D.A. (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt/Main/New York.
- Aaker, D.A. (2004): Brand Portfolio Strategy – Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity. New York 2004, S. 33-35.
- Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2000): Brand leadership. New York.
- Baumgarth, C. (2004a): Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling. 2., überarb. u. erw. Auflage. Wiesbaden.
- Baumgarth, C. (2004b): Erscheinungsformen von Markenstrategien. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien, Instrumente, Erfahrungen. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden, S. 677-697.
- Benkenstein, M. (2001): Entscheidungsorientiertes Marketing, Wiesbaden.
- Braun, I. (2000): Markenbereinigung. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung. 2., aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 647-665.
- Brockdorff, B./Kernstock, J. (2001): Brand Integration Management. Erfolgreiche Markenführung bei Mergers & Acquisitions. In: Thexis, 8. Jg., Nr. 4, S. 54-59.
- Claus, M. (2005): Die Verschmelzung von Marken zur Restrukturierung eines Markenportfolios, Diplomarbeit, Oldenburg.
- Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung. 2., überarb. u. erw. Aufl., München.
- Esch, F.R./Bräutigam, S. (2003): Stimmt die Statik? In: Absatzwirtschaft. Marken – Sonderausgabe der Zeitschrift für Marketing, März/2003, S. 40-47.
- Esch, F.-R./Wicke, A. (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden, S. 3-55.
- Freter, H./Wecker, F./Baumgarth, C. (2002): Markenportfolio. In: Böhler, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung: Fest-

- schrift für Professor Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag. Stuttgart, S. 389-419.
- Geffken, M. (2004): Markenarchitektur: Wenn Marken sterben. In: <http://www.handelsblatt.com/>. Tag des Zugriffs: 07.12.2004.
- Georg, S. (1999): Die Balanced Scorecard als Controlling- bzw. Managementinstrument, Aachen.
- Hill, S./Lederer, C. (2001): The Infinite Asset. Managing brands to build new value. Boston: Harvard Business School Press.
- Horváth, P. (2002): Controlling, 8. Aufl., München.
- Joas, A. (1994): Portfolio-Bereinigung: Die Basis für profitables Wachstum schaffen. In: Belz, C./Schögel, M./Kramer, M. (Hrsg.): Lean Management und Lean Marketing. St. Gallen, S, 14-19.
- Kapferer, J.-N. (1992): Die Marke. Kapital des Unternehmens, Landsberg.
- Kapferer, J.-N. (2000): Führung von Markenportfolios. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung. 2., aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 605-618.
- Kapferer, J.-N. (2001): Führung von Markenportfolios. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden, S. 669-682.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Kirchgeorg, M./Klante, O. (2002): Die (un-)heimliche Gefahr. Markenerosion – eine schleichende Krankheit ohne Therapeuten? Teil 1: Ursachen, in: Markenartikel, 64. Jg., Nr. 1, S. 4-12.
- Knudsen, T.R./Finskud, L./Törnblom, R./Hogna, E. (1997): Brand consolidation makes a lot of economic sense. In: The McKinsey Quarterly, Number 4, S. 189-193.
- Kriegbaum, C. (2001): Markencontrolling - Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling, Dresden.
- Küpper, H.-U. (1997): Controlling – Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart.
- Meffert, H./Koers, M. (2001): Markencontrolling - Theoretische Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung auf der Basis der Balanced Score-

- card, Arbeitspapier Nr. 143 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.
- Morwind, K. (2003): Marke als strategischer Erfolgsfaktor in der Konsumgüterindustrie. In: Hungenberg, H./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Management. Wiesbaden, S. 783-806.
- Müller, A. (2000): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Müller, H. (2003): Der Einsatz der Balanced Scorecard im Markenportfolio-Management, Diplomarbeit, Oldenburg.
- Petromilli, M./Morrison, D./Million, M. (2002): Brand architecture. Building brand portfolio value. In: Strategy & Leadership, Vol. 30, Number 5, S. 22-28.
- Raabe, T. (2004): Markenbereinigungsstrategie. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, 2. aktual. u. überarb. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 853-877.
- Stach, M. (2002): Reduktion des Markenportfolios für verstärktes internationales Wachstum. In: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 4/2002, S. 44-48.
- Steinle, C./Eggers, B./Lawa, D. (1998): Zukunftsgerichtetes Controlling: Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 471-478.
- Tolle, E./Steffenhagen, H. (1994): Kategorien des Markenerfolges und einschlägige Messmethoden, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis, 2. Bd., Stuttgart, S. 1283-1304.
- Weißkopf, S./ Spring Im, D. (2003): Grundsätzliche Optionen zur Gestaltung von Markenportfolios und Markenarchitekturen. In: Göttgens, O./Gelbert, A./Böing, C. (Hrsg.): Profitables Markenmanagement: Strategien – Konzepte – Best Practices. Wiesbaden, S. 131-148.
- Wiedmann, K.-P. (1994): Strategisches Markencontrolling, Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis, 2. Bd., Stuttgart, S. 1305-1336.

Ausbildungslehrer – Beratender und Ratsuchender

1 Problemstellung

Im Sog der Ergebnisse der internationalen Vergleichsstudien PISA und TIMSS ist der Beruf des Lehrers¹ und die damit verbundene Frage nach der Zukunft der Ausbildungsgänge für Lehrer in den Mittelpunkt öffentlichen Interesses gerückt. So befassen sich u. a. verschiedenste wissenschaftliche Vertreter, Lehrer- und Arbeitnehmerverbände sowie politische Gremien verstärkt mit der wachsenden Bedeutung der Lehrkräfte als Schlüsselrolle für die Qualität des Schulsystems.

Betrachtet man die an Lehrkräfte gestellten Anforderungen, erschließt sich ein breites Spektrum an Aufgaben. So soll ein professioneller Lehrer z. B. zugleich Fachmann und Pädagoge sein. „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“ (Rebmann, Tenfelde & Uhe 1998, S. 183). Seine pädagogischen Aufgaben sind ebenso mannigfaltig (vgl. Deutscher Bildungsrat 1970, S. 217 ff.): fachunterrichtliche Beratung, Erziehungsberatung, Schullaufbahnberatung, Beratung einzelner Personengruppen wie z. B. Eltern, Schüler, Berufsberatern sowie betrieblichen Ausbildern, des Weiteren Erziehen und Beurteilen. Aber auch die Seite des Lehrens zeigt sich äußerst komplex: Die Aufgabe der Lehrkräfte 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.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf dieses Beitrags auf die Anführung weiblicher Formen verzichtet.

Die Aufgabe der Lehrerbildung besteht nun darin, die Aus- sowie Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte so zu gestalten, dass die oben genannten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse sowie notwendige didaktisch-methodische, pädagogische sowie personale und soziale Kompetenzen vermittelt und ausgebaut werden können. In der Herausbildung einer dementsprechend umfassenden Lehrerpersönlichkeit werden die angehenden Lehrer von verschiedensten Personengruppen unterstützt: im Rahmen der universitären Ausbildung durch Hochschullehrende, in dem sich anschließenden Vorbereitungsdienst durch Studienseminar- und Fachleiter sowie Ausbildungslehrer. Bei der Gruppe der Ausbildungslehrer² handelt es sich um ausgebildete und an einer Schule unterrichtende Lehrkräfte, die die Studienreferendare im Vorbereitungsdienst im Rahmen des praktischen Ausbildungsanteils an einer Schule mit betreuen (vgl. Muck 1975, S. 65 f.). Obwohl ihnen ein großer Einfluss auf die Referendare sowie deren Einfluss unterstellt wird, lassen sich zu dieser Personengruppe nur wenige Informationen finden.³

Um die sich derzeit darstellende Situation der Ausbildungslehrkräfte näher zu durchleuchten, wurde im Jahr 2004 eine niedersachsenweite Untersuchung zum Thema „Qualifizierungsmaßnahmen für Ausbildungslehrer“ durchgeführt. Befragt wurden diesbezüglich alle Schulleiter und Ausbildungslehrer an kaufmännisch-berufsbildenden Ausbildungsschulen sowie Seminar-, Fachleiter und Studienreferendare kaufmännisch-berufsbildender Studienseminare. Im Rahmen der Untersuchung wurde u. a. untersucht, inwieweit die in der Literatur und in den gesetzlichen Rahmenvorgaben auffindbaren Aufgaben von Ausbildungslehrern in den Schulen sowie in der Ausbildung der Studienreferendare Umsetzung finden.

Als besonders interessant stellte sich der Aspekt der Beratung heraus. Zum einen wurde deutlich, welche Beratungsaufgaben i. d. R. vorgenommen werden und wo in diesem Rahmen Probleme entstehen. Zum anderen konnte jedoch auch festgestellt werden, dass Ausbildungslehrkräfte selbst eine Beratungsnotwendigkeit der eigenen Person sehen, um die an sie gestellten Aufgaben hinreichend erfüllen zu können. Diese Doppelseitigkeit – Ausbildungslehrer als Berater und Ratsuchender – soll im Folgenden in Bezug auf

² Der Begriff der Ausbildungslehrer findet nicht in allen Bundesländern Verwendung. Ebenfalls gebräuchlich ist die Bezeichnung „Mentor“, „Betreuungslehrer“, „betreuender Lehrer“. Aus Gründen einfacherer Lesbarkeit wird im Verlauf dieses Beitrags ausschließlich der Begriff des Ausbildungslehrers verwendet.

³ vgl. URL: <http://www.rwth-aachen.de/lfed/Ww/besslehr.html> [Stand: 28.02.03]

die bestehenden Ausbildungsmodalitäten für das Lehramt an berufsbildenden Schulen näher beleuchtet werden.

2 Ausbildungslehrer als Berater

Das übergeordnete Ziel des Vorbereitungsdienstes ist die Befähigung des Studienreferendars zu selbstständiger Arbeit im Lehramt an berufsbildenden Schulen. Hinsichtlich der Verwirklichung dieses Ausbildungszieles trägt der Lehramtsanwärter eine Mitverantwortung für die Gestaltung und die Ergebnisse seiner Ausbildung. Diese kann jedoch nur durchgesetzt und erfolgreich genutzt werden, indem der Studienreferendar eine Beratung hinsichtlich der ihm übertragenen Aufgaben erfährt.

Betrachtet man die in den jeweiligen Bundesländern geltenden gesetzlichen Bestimmungen zum Vorbereitungsdienst für das Lehramt an berufsbildenden Schulen, wird deutlich, dass Beschreibungen, Erläuterungen und Empfehlungen zu dieser Beratungsaufgabe – wie auch zu anderen Ausbildungsaufgaben – der Gruppe der Ausbildungslehrer in den meisten Fällen wenig explizit oder teilweise sogar nicht vorhanden sind.

Neben Unterrichtsbesuchen und dem Gespräch über den Ausbildungsstand des Referendars ergibt sich jedoch für den Studienreferendar aus vielen Ausbildungssituationen an der berufsbildenden Schule ein Beratungsbedarf. Bereits 1979 stellt Heuschen fest, dass eine Beratung durch den Ausbildungslehrer vom Referendar erwartet wird und zur selbstverantwortlichen Entwicklung der Lehrerpersönlichkeit erforderlich ist (vgl. Heuschen 1979, S. 83). Eine Beratungsnotwendigkeit durch den Ausbildungslehrer kann sich beispielsweise aufgrund besonderer pädagogischer Situationen im Ausbildungsunterricht oder bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen, Ausbildern im Betrieb ergeben.

Eine Beratung des Referendars durch den Ausbildungslehrer ist jedoch nicht in allen Bundesländern vorgesehen. So geht aus der Verordnungen über den Vorbereitungsdienst in Berlin, Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Thüringen nur die Zuteilung der Studienreferendare zu den Ausbildungslehrern hervor.

Sofern in den Ausbildungsverordnungen Angaben zur Beratungstätigkeit der Ausbildungslehrer gemacht werden, fehlt häufig eine nähere Beschreibung bzw. Ausgestaltung dieser Beratungsaufgabe. Beispiele für solch vage Formulierungen sind u. a. in Baden-Württemberg – der Ausbildungslehrer ü-

bernimmt die „fachliche Beratung und Betreuung des Studienreferendars“ (AprObSchhD § 13 Abs. 1) – sowie in Mecklenburg-Vorpommern – der Ausbildungslehrer „begleitet und berät den Referendar bei seiner Ausbildung in der Schule in enger Zusammenarbeit mit dem Schulleiter“ (LehVDVO M-V § 10 Abs. 3) – zu finden. Die Form, der Umfang der Beratung und die Situationen in denen der Ausbildungslehrer beratend tätig werden soll bleiben jedoch zumeist offen.

Wirklich explizite Angaben zur Beratungstätigkeit lassen sich nur in zwei Bundesländern feststellen – in Sachsen Anhalt sowie im Saarland. So beinhaltet die Betreuung des Auszubildenden im Ausbildungsunterricht im Sachsen-Anhalt z. B. insbesondere die Beratung in besonderen pädagogischen Situationen. Bei dieser beratenden Ausbildungstätigkeit bespricht der Ausbildungslehrer beispielsweise mit dem Referendar sozio-kulturelle und anthropogene Bedingungen des Unterrichts und macht ihn auf leistungsschwache wie leistungsstarke Schüler und Problemschüler aufmerksam. Die erzieherische und unterrichtliche Kompetenz des Auszubildenden soll dabei entwickelt und gefördert werden.

In § 50 Abs. 2 der Ausbildungsverordnung des Saarlandes werden ebenfalls Form, Umfang und Inhalte der Beratung 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“.

Weitere, weniger explizit ausformulierte Beratungsaufgaben von Ausbildungslehrkräften auf Grundlage bestehender Ausbildungs- und Prüfungsverordnungen umfassen die:

- Beratung des Studienreferendars bei der Vorbereitung und Durchführung seines Unterrichts (Bayern, Brandenburg, Bremen, Hessen, Saarland),
- Beratung des Studienreferendars im Rahmen regelmäßiger Unterrichtsnachbesprechungen (Bayern),

- Beratung des Studienreferendars bei der Auswahl des Unterrichtsgegenstandes für den besonderen (benoteten) Unterrichtsbesuch (Sachsen-Anhalt),
- Beratung des Studienreferendars in fachlichen Fragen (Baden-Württemberg, Sachsen),
- Beratung des Studienreferendars in Fragen der Unterrichts- und Erziehungspraxis (Schleswig-Holstein, Saarland),
- Beratung des Studienreferendars hinsichtlich des Ausbildungsstands und der Ausbildungsperspektive (Hessen),
- Beratung hinsichtlich Formen der Zusammenarbeit mit anderen Lehrern sowie der Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern (Bayern),
- Beratung hinsichtlich der Themenauswahl der schriftlichen Hausarbeit im Rahmen der Zweiten Staatsprüfung (Hessen, Thüringen, Schleswig-Holstein, Saarland) sowie
- Beratung hinsichtlich der Themenauswahl für den Prüfungsunterricht (Thüringen).

Betrachtet man die vorangegangene Auflistung der Beratungsaufgaben, stellt sich unweigerlich die Frage, wie die einzelnen Ausbildungslehrkräfte diese Aufgaben ausgestalten bzw. inwiefern sie wissen, wie diese ausgestaltet sein sollten, damit die Beratung für die Weiterentwicklung des Studienreferendars hilfreich sein kann.

Diese Problematik spiegelt sich deutlich in den Ergebnissen der schriftlichen Befragung niedersächsischer Ausbildungslehrkräfte. Es zeigte sich, dass sich die Mehrzahl der befragten Ausbildungslehrkräfte mit ihrer Ausbildungsaufgabe allein gelassen fühlen und sich mitunter großen Problemen und Schwierigkeiten gegenüber sieht. Gerade Beratungsaufgaben stellen lt. Aussagen der Probanden eine große Hürde dar – insbesondere z. B. Beratung im Rahmen der Unterrichtsvorbereitung und -durchführung, Beratung schwieriger bzw. ungeeigneter Referendare oder Beratung hinsichtlich des Umgangs mit Problemschülern. Zurückgeführt wurde dieses u. a. auf die diesbezüglich in Niedersachsen fehlenden rechtlichen und formellen Angaben zur Ausbildung, die Undurchsichtigkeit und Heterogenität der Anforderungen der Studienseminare, die fehlende Kooperation und Absprache mit den an der Ausbildung beteiligten Personengruppen und Institutionen aber auch auf die diesbezüglich ungenügende eigene Qualifizierung. Auch viele befragte Stu-

dienreferendare bemängelten, dass eine umfassende Beratung durch die Ausbildungslehrkraft oftmals nur ungenügend durchgeführt wird bzw. die Ausbildungslehrkraft nicht in der Lage ist zu beraten, da notwendiges Hintergrundwissen fehlt. Führt man diese Überlegungen weiter könnte u. U. schlussgefolgert werden, dass folglich auch die eigene Beratungskompetenz der niedersächsischen Studienreferendare nicht hinreichend ausgebildet wird, wenn die Beratung der eigenen Person nicht bzw. ungenügend erfolgt.

Natürlich lässt sich die sich in Niedersachsen derzeitig darstellende Ausbildungssituation nicht ohne weiteres auf andere Bundesländer übertragen. Jedoch lassen die oftmals vagen Angaben in den gesetzlichen Bestimmungen den Schluss zu, dass die dort tätigen Ausbildungslehrkräfte ähnlichen Problemen gegenüberstehen.

3 Ausbildungslehrer als Ratsuchende

Dass unterstützende Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Ausbildungslehrkräfte dringend erforderlich und auch durchaus gewünscht sind, zeigen die diesbezüglichen Ergebnisse der in Niedersachsen durchgeführten Befragung. So gab die Mehrzahl der befragten Seminar- und Fachleiter sowie ein Drittel aller Schulleiter an, dass sie die Ausbildungslehrkräfte für ihre Ausbildungsaufgaben als derzeitig nicht hinreichend qualifiziert erachten. Defizite wurden im Besonderen im didaktisch-methodischen Bereich sowie in der Beratung der Studienreferendare gesehen. So ist es nicht verwunderlich, dass alle befragten Personengruppen für eine Qualifizierung von Ausbildungskräften plädieren. Schulleitern, Seminar- und Fachleitern sowie Ausbildungslehrern ist besonders eine Vorbereitung auf die Ausbildungstätigkeit sowie eine sich daran anschließende regelmäßige Vertiefung von Kenntnissen und Fähigkeiten wichtig. Aber auch eine regelmäßige Beratung als unterstützendes Angebot während der Ausbildungstätigkeit wurde als notwendig erachtet. Als mögliche Inhalte einer Qualifizierungsmaßnahme wurden u. a. die Abstimmung über Anforderungen, Inhalte und Ziele der Ausbildung, Vertiefung didaktisch-methodischer Kompetenz sowie das Beraten und Coachen der Studienreferendare benannt.

Aktuelle Internetrecherchen und schriftliche Kurzbefragungen aller bundesweiten Studienseminare für das Lehramt an berufsbildenden Schulen und Landesinstitute für Lehrerbildung haben ergeben, dass Qualifikations- bzw. Weiterbildungskonzepte für Ausbildungslehrkräfte zwar durchaus bestehen, allerdings in sehr geringer Anzahl. So ließen sich entsprechende Maßnahmen

nur an zwei Landesinstituten sowie an 5 Studienseminaren ausmachen, welche im Folgenden kurz vorgestellt werden sollen.

Maßnahmen an Landesinstituten

Das wohl umfassendste Konzept zur Unterstützung und Qualifizierung von Ausbildungslehrkräften lässt sich in **Mecklenburg-Vorpommern** am Landesseminar für berufliche Schulen, Pädagogisches Regionalinstitut Rostock finden. Im Rahmen des Modellversuchs „sqb“, welches sich in erster Linie mit der Qualifizierung von Seiteneinsteigern befasste, ist ein Konzept zur Qualifizierung von Ausbildungslehrern entwickelt worden, das erstmalig im Jahr 2004 durchgeführt wurde. Das Konzept sieht vor, dass qualifizierte Ausbildungslehrer im Rahmen von schulinternen Lehrerfortbildungen eingesetzt werden können und somit als Multiplikatoren an den Schulen wirken. Es ist daher vorgesehen, dass ein bis zwei Ausbildungslehrkräfte einer Ausbildungsschule an dieser Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen sollen.

Ziel der Qualifizierung ist es, den Teilnehmern notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten für ihre tägliche Ausbildungstätigkeit zu vermitteln, um die Qualität der Ausbildung an den Schulen sicherzustellen. In diesem Rahmen werden mehrere ein- und mehrtägige Veranstaltungen durchgeführt, die sowohl in der unterrichtsfreien Zeit als auch während der Schulzeit stattfinden. Die Maßnahme umfasst insgesamt ca. 40 Stunden und sieht folgenden Aufbau und Inhalt vor:

- 1. Veranstaltung (nachmittags): Zur Organisation und Umsetzung von Konzepten in der Referendarausbildung befähigen.
Zu Beginn der Ausbildungstätigkeit werden die Ausbildungslehrkräfte in ihre Aufgaben eingewiesen und der Ablauf des Vorbereitungsdienstes gemäß LehVDVO, die Prüfungsmodalitäten sowie die Seminarorganisation und die Seminarinhalte erläutert.
- 2. Veranstaltung (zweitägig): Unterricht planen, beobachten und beurteilen.
Die Veranstaltung findet während der Unterrichtszeit an festgelegten Ausbildungsschulen statt. Grundlage dieses Themenkomplexes bilden die Unterrichtskompetenzen der Ausbildungslehrer. Die Veranstaltung beinhaltet eine theoretische Einführung und Diskussion über guten Unterricht, die Erarbeitung von Beurteilungskriterien,

die Besprechung von Feedbackregeln, Gruppenhospitationen mit anschließender Reflexion, Beratung und Beurteilung.

- 3. Veranstaltung (eintägig): Berufsfeld-/fachbezogene Aspekte der Tätigkeit vertiefen.
In Zusammenarbeit mit den Studienleitern der Fachrichtungen des beruflichen Schulwesens bzw. des Unterrichtsfaches vertiefen die Ausbildungslehrkräfte ihre Kenntnisse und Fähigkeiten hinsichtlich der Unterrichtsmethoden, des Computereinsatzes, der Unterrichtsplanung und -entwürfe unter fachlichen Gesichtspunkten. Zudem findet ein Erfahrungsaustausch statt.
- 4. Veranstaltung (zweitägig): Grundlagen der Kommunikation.
Die Veranstaltung wird am Landesinstitut während der unterrichtsfreien Zeit durchgeführt. Es werden Grundlagen der Kommunikation, ausgewählte Kommunikationsmodelle sowie Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung vorgestellt.
- 5. Veranstaltung (nachmittags): Abschlussveranstaltung.
Ziel der Abschlussveranstaltung ist die Optimierung der Qualifizierungsmaßnahme, um somit ein bedarfsgerechtes Angebot für die Ausbildungslehrkräfte zu schaffen.

In **Schleswig-Holstein** wurde im April 2004 eine neue Ausbildungs- und Prüfungsordnung (OVP) veröffentlicht, nach der alle Studienreferendare, welche nach dem 01. August 2004 in den Vorbereitungsdienst eingestellt wurden, ausgebildet werden. Die Ausbildung durch die Schule – im Wesentlichen gestaltet durch die Ausbildungslehrkräfte – basiert nun auf einem Ausbildungskonzept der Schule, das an Ausbildungsstandards ausgerichtet ist. Da die Ausbildung hauptsächlich durch die Ausbildungslehrer getragen wird, hat das Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) die Aufgabe übernommen, diese in ihrer Arbeit zu unterstützen und spezielle Qualifizierungsangebote zu entwickeln, welche seit März diesen Jahres erprobt und durchgeführt werden.

Insgesamt umfasst die Maßnahme ca. 64 Zeitstunden, welche sich auf zwei Themenblöcke verteilen: allgemeine Aufgaben sowie fachdidaktische Qualifizierung. Die Qualifizierungsangebote zu den allgemeinen Aufgaben haben u. a. folgende Inhalte:

- Die neue OVP: Auswirkungen für Ausbildung und Prüfung
- Ausbildungslehrkräfte: Aufgaben
- Beratung: Grundsätze und Orientierungsgespräche
- Portfolio: Funktion und Hilfen für Lehrkräfte in Ausbildung
- Unterricht: Allgemeine Fragen der Planung, Durchführung und Analyse
- Ausbildungskonzept: Grundsätze und Beispiele

Dieser Teil der Qualifizierung wird in schulartübergreifenden, regionalen Qualifizierungsnetzwerken realisiert. Ein Qualifizierungsnetzwerk besteht aus circa 20 Ausbildungslehrkräften und wird von einem Referenten des IQSH moderiert. Tagungsorte sind in der Regel Ausbildungsschulen (Schule als Lehr-, Lern- und Ausbildungsort).

Die fachdidaktischen Qualifizierungsangebote (in der Laufbahn) umfassen spezielle Veranstaltungen für Ausbildungslehrkräfte in der Fachrichtungs- oder Fachdidaktik sowie Module, an denen Ausbildungslehrkräfte gemeinsam mit Lehrkräften in Ausbildung teilnehmen können: Didaktische Konzeptionen des Fachunterrichts, Grundsätze der Planung, Durchführung und Analyse von Unterricht sowie Diagnoseverfahren und Unterrichtsevaluation. (vgl. IQSH 2004)

In **Thüringen** wird seit 2002 ein eineinhalbjähriger Lehrgang „Fortbildung Didaktik“ angeboten, welcher zunächst zur Qualifizierung von Fachleitern genutzt wurde. Mit Beginn des zurzeit laufenden zweiten Durchgangs wurde diese Maßnahme ebenfalls für Ausbildungslehrkräfte geöffnet. Lt. Einer Mitarbeiterin des Thüringer Landesinstituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanelwicklung und Medien sind die „Erfahrungen mit dieser "TeilnehmerInnen-Mischung" sehr positiv. Die TeilnehmerInnen partizipieren voneinander. Dies gilt besonders für die Gruppen der FachleiterInnen und MentorInnen. Die MentorInnen melden zurück, dass sie sehr viel mitnehmen für die Arbeit in ihrer Schule und mit ihren ReferendarInnen. Die Zusammenarbeit der Studienseminare mit den Schulen könnte so zukünftig eine neue Qualität

erlangen.“ Organisiert und verantwortet wird diese Maßnahme im Verbund des Thüringer Landesinstituts, der Universität Jena und den Studienseminaren.

Die Maßnahmen in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein bieten den Ausbildungslehrkräften eine umfassende und an ihre Ausbildungssituation angepasste Unterstützung. Das Konzept in Mecklenburg-Vorpommern wird nach Aussagen der dort zuständigen Personen bereits zum zweiten Mal mit großem Erfolg durchgeführt. Über die Effizienz der schleswig-holsteinischen Maßnahme lassen sich bisher keine abschließenden Aussagen treffen, da sich die ersten Ausbildungslehrkräfte noch in der Qualifizierungsphase befindet und erst ab Herbst 2005 ihre Ausbildungsaufgabe an den Schulen aufnehmen werden. Positiv fällt auf, dass in beiden Konzepten die Hinführung auf die Beratungsaufgabe der Ausbildungslehrkraft einen wichtigen Baustein der Maßnahme darstellt. Über das der thüringer Maßnahme zu Grunde liegende Konzept sowie deren Inhalte liegen bisher leider keine Informationen vor.

Maßnahmen an Studienseminaren

In **Baden-Württemberg** finden Qualifizierungsmaßnahmen für Ausbildungslehrer am staatlichen Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (Berufliche Schulen und Gymnasien) in Weingarten statt. Diese Veranstaltung findet im Rahmen von Tagesveranstaltungen von insgesamt ca. 40 Stunden statt und umfasst nach Angaben der Seminarleitung folgende Inhalte: Beratung, Kommunikationstraining, Kooperation zwischen Schule und Seminar, Fachdidaktiken, Rolle des Ausbildungslehrers und des Studienreferendars sowie didaktische Schwerpunktthemen. Zu der Ausgestaltung der einzelnen Aspekte wurden leider keine Angaben gemacht.

Im Laufe der Maßnahme sind Hospitationen mit anschließender Nachbesprechung, Rollenspiele, Kleingruppenarbeiten und der Austausch von eigenen Erfahrungen vorgesehen. Zudem werden in bisher unregelmäßigen Abständen so genannte Mentorentagungen und fachdidaktische Veranstaltungen für Ausbildungslehrer angeboten.

In **Bayern** bildet die Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen Seminarlehrer und Betreuungslehrer fort.⁴ Neu ernannte Seminarlehrer erhalten eine einwöchige Fortbildung, zudem wird jährlich eine dreitägige Fortbildung für diese Personengruppe angeboten.

Die einwöchige Fortbildung wendet sich an Seminarlehrer aller Fächer, die im Laufe der letzten ein bis zwei Jahre ernannt wurden. Die Aufgabenbereiche "Beobachten", "Beraten", "Beurteilen" und "Bewerten" stellen Schwerpunkte der Veranstaltung dar. Zudem soll die Veranstaltung insbesondere auch dem Erfahrungsaustausch dienen. Die Inhalte dieser Weiterbildungsmaßnahme lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Austausch von Erwartungen an das Seminar und bisherige Erfahrungen als Seminarlehrer,
- Beobachten und Beraten,
- Umgang mit Konflikten,
- Erarbeitung von Kriterien zur Beurteilung einer Unterrichtsstunde sowie
- Vorstellung rechtlicher Grundlagen.

Interessanterweise werden Fortbildungsmaßnahmen für Betreuungslehrer nur sporadisch durchgeführt. Dies kann u. a. darauf zurückgeführt werden, dass Seminarlehrer neben der praktischen Ausbildung ebenfalls einen Teil der theoretischen Ausbildung übernehmen.⁵

In **Niedersachsen** werden am Studienseminar für berufsbildende Schulen in Göttingen seit ca. zwei Jahren regelmäßig Seminare für Ausbildungslehrer der zugehörigen Ausbildungsschulen angeboten. Bisher wurden in eintägigen Veranstaltungen folgenden Inhalte thematisiert:

- Änderungen der Ausbildungssituation für Ausbildungslehrer durch die neue PVO-Lehr II,
- Kooperation zwischen Studienseminar und Ausbildungslehrern,

⁴ In Bayern werden die Studienreferendare während ihrer schulpraktischen Ausbildung im ersten Halbjahr durch Seminarlehrer und anschließend durch Betreuungslehrer ausgebildet.

⁵ Während sich nur vereinzelte Hinweise auf angebotene Vorbereitungsmaßnahmen für Ausbildungslehrkräfte finden lassen, werden Fortbildungsveranstaltung für Fach- und Seminarleiter (hierunter fallen auch die Seminarlehrer) in allen Fassetten angeboten. Dies lässt darauf schließen, dass die Wichtigkeit des Ausbildungsanteils der Ausbildungslehrer bisher oftmals deutlich unterschätzt wird.

- Anforderungen an die Ausbildungslehrer,
- „Was ist guter Unterricht?“ sowie
- Definition sowie Abstimmung der Aufgabenbereiche von Ausbildungslehrern.

Neben den speziell für Ausbildungslehrer konzipierten Veranstaltungen lädt das Studienseminar auf seiner Homepage Ausbildungslehrer zudem ein, bei Interesse an folgenden weiteren Seminarveranstaltungen teilzunehmen:

- aktuelle Themen aus dem Bankenbereich und Umsetzung von Lernfeldern,
- Seminar für Ausbildungslehrerinnen und Ausbildungslehrer,
- Körpersprache, Atmung, Stimme,
- vom Lernfeld zur Lernsituation am Beispiel Industrie,
- E-Commerce sowie
- Sprachenlernen mit Computern/Spanisch.

Diese Veranstaltungen finden zusammen mit Referendaren, Fachleitern und anderen Ausbildungslehrern statt. Sie bieten somit die Möglichkeit, sich gemeinsam über neue Unterrichtsmethoden oder Lernprogramme zu informieren und zu diskutieren.

Andere niedersächsische Studienseminare führen für die Ausbildungslehrer ihrer Ausbildungsschulen zumeist nur sporadisch und unregelmäßig Nachmittagsveranstaltungen durch.

Im **Saarland** bietet das Studienseminar für das Lehramt an beruflichen Schulen in Saarlouis eine Maßnahme für neue Ausbildungslehrer an. Sie werden durch ein Nachmittagsseminar auf die Ausbildungstätigkeit vorbereitet, welches regelmäßig zweimal im Jahr als Nachmittagsseminar in Umfang von 3 bis 4 Stunden stattfindet. Inhaltlich befasst sich die Veranstaltung lt. Aussagen des Seminarleiters mit der Vorstellung der Lehrprobenkonzeption des Studienseminars, Unterrichtsdemonstrationen sowie der Analyse und Auswertung von Ausbildungsunterricht und Lehrproben.

Auch in **Sachsen-Anhalt** am Studienseminar in Magdeburg wird einmal jährlich eine Veranstaltung für Ausbildungslehrkräfte angeboten. Zu Inhalten und Umfang konnten bisher jedoch keine Angaben ausgemacht werden.

In Bezug auf die Angebote der Studienseminare fällt auf, das in Bayern und Baden-Württemberg neben anderen Aspekten die Beratung einen wichtigen Bestandteil der bestehenden Maßnahmen für Ausbildungslehrer darstellt. Im Gegensatz zum Angebot des Studienseminars Göttingen handelt es sich zudem in beiden Fällen um ein zeitlich begrenztes Angebot, während es sich bei der dortigen Maßnahme eher um eine längerfristige „Zusammenarbeit“ zwischen Ausbildungslehrkräften und Studienseminar zu handeln scheint, bei der sich die Inhalte den sich ständig wechselnden Problemen und Schwierigkeiten während der Ausbildung anzupassen scheinen. Allerdings ist diese nur den seminareigenen Ausbildungslehrkräften zugänglich.

Die Informationen zu den Angeboten der weiteren, hier aufgeführten Studienseminare sind nicht umfassend genug, um konkrete Aussagen über ihre Effizienz treffen zu können. Jedoch ist davon auszugehen, dass ein einmalig eintägig stattfindendes Seminar nur sehr generell in die Aufgaben eines Ausbildungslehrers sowie in die Zusammenarbeit mit dem Studienseminar einführen kann, und folglich zwar durchaus hilfreich ist, um sich der unterschiedlichen Aufgaben bewusst zu werden, jedoch für die konkrete Durchführung der Ausbildung nur wenig Unterstützung bietet.

In den verbleibenden Bundesländern konnten trotz umfassender Recherchen bisher keine unterstützenden Maßnahmen für Ausbildungslehrkräfte ermittelt werden. Ein zurzeit in Nordrhein-Westfalen tätiger Ausbildungslehrer beantwortete eine entsprechende Anfrage wie folgt: „Meines Wissens gibt es in NRW keine gezielte Fortbildung für Ausbildungslehrer. Selbst eine landesweite Fortbildung der Ausbildungsleitenden hat es nicht gegeben. Ausbildungslehrer wird man auf verschiedene Arten, aber dann bleibt man in der Regel allein“.

4 Resümee

Zieht man in Betracht, dass es sich bei der Ausbildung von Studienreferendaren durch Ausbildungslehrkräfte um eine überwiegend nebenamtliche Tätigkeit handelt und die in den meisten Fällen weder vergütet noch zeitlich im eigenen Lehrdeputat Berücksichtigung findet, stellt sich die Frage, warum Ausbildungslehrkräfte trotz der oftmals schwierigen Situation dennoch bereit sind, diese Tätigkeit zu übernehmen. Anerkennung erhalten sie oftmals nicht – weder im Rahmen der aktuellen Lehrerausbildungsdiskussion noch durch Studienseminare oder Ausbildungsschulen – wie folgendes Zitat aus der Untersuchung deutlich macht: „Bei der letzten Verabschiedung der Referen-

dare im Seminar wurden die Ausbildungslehrer vom Seminarleiter nicht einmal erwähnt.“

Es ist daher umso erfreulicher, dass sich zunehmend ein Bewusstsein für die Bedeutsamkeit der Ausbildungsaufgabe und folglich für die Tätigkeit von Ausbildungslehrkräften zu entwickeln scheint. Dies zeigen unter anderem die in Kapitel 3 vorgestellten Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen. Wichtig erscheint in diesem Rahmen jedoch, dass eine bundesweite Anpassung der Rahmenbedingungen der Ausbildungssituation von Ausbildungslehrkräften an die Bedeutung dieser Aufgabe vorgenommen wird. Insbesondere sollten rechtliche Bestimmungen sowie Ausbildungsaufgaben und deren Ausgestaltung explizit formuliert werden. Aber auch flächendeckende Maßnahmen zur Unterstützung und Qualifizierung der Ausbildungslehrkräfte sind notwendig um eine qualitativ hochwertige Ausbildung der Studienreferendare zu gewährleisten. Nur so kann letztlich zur Qualität von Schule und Bildungssystem beigetragen werden.

Literatur

Deutscher Bildungsrat (Hrsg.) (1970): Empfehlungen der Bildungskommission. Stuttgart.

Heuschen, Helmut (1979): Der Ausbildungslehrer muss nicht beraten. In Heinen, Karin, Heuschen, Helmut & Kaiser, Barbara (Hrsg.) (1979): Lehrer ausbilden - aber wie? Entwurf einer Didaktik für Seminar und Schule. Düsseldorf, S. 82-84.

Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig Holstein (2004). Vorbereitungsdienst. Veranstaltungen für Ausbildungslehrkräfte, Angebote für Schulleiter und Schulleiterinnen, Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen. Kronshagen.

Kultusministerium Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.) (1998): Verordnung zum Vorbereitungsdienst und zur Zweiten Staatsprüfung für Lehrämter an den Schulen im Lande Mecklenburg-Vorpommern (Lehrervorbereitungsdienstverordnung – LehVDVO M-V).

- Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft Saarland (Hrsg.) (2003): Ausbildungs- und Prüfungsordnung für das Lehramt an beruflichen Schulen vom 22. September 1981, zuletzt geändert durch die Verordnung vom 20. März 2003.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.) (2000): Verordnung des Kultusministeriums zur Änderung der Verordnung über die Vorbereitungsdienste und die Zweiten Staatsprüfungen für Lehrämter. Vom 21. Dezember 2000.
- Muck, Karl-Heinz (1975): Die zweite Phase der Lehrerausbildung für das berufliche Schulwesen. Weinheim und Basel.
- LfeD (Lehrstuhl für Englisch und ihre Didaktik der RWTH Aachen). Neusprachliche Mitteilungen 1. Wie bekommen wir bessere Lehrer – Ergänzungsstudien für Fachleiter und Ausbildungslehrer. URL: <http://www.rwth-aachen.de/lfed/Ww/besslehr.html> [Stand: 28.02.03].
- Rebmann, Karin; Tenfelde, Walter & Uhe, Ernst (2003): Berufs- und Wirtschaftspädagogik: Eine Einführung in Strukturbegriffe (2. Auflage). Wiesbaden.

E-Learning in der Berufsschule – Evaluation im Modellversuch „ELLFE“

1 Verortung und Zielperspektive des BLK-Modellversuchs „ELLFE“

Modellversuche im beruflichen Schulwesen stellen ein wichtiges Instrument dar, um in diesem Bereich Reformen und Innovationen zu initiieren, zu erproben, zu implementieren und zu evaluieren. Dabei übernimmt die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) die Verfahrenskoordination zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Modellversuchen sowie die Sicherung einer paritätischen Versuchsförderung zwischen Bund und Ländern (vgl. BLK 1976, S. 12). BLK-Modellversuche dienen als Innovationsinstrument der Berufsbildungspolitik, um entweder bildungspolitische Zielsetzungen in einem Praxisfeld umzusetzen oder um ausbildungspraktische Problembereiche einer Lösung zuzuführen (vgl. Dehnbostel 1995, S. 73). Beide Ausgangspunkte müssen keineswegs unabhängig voneinander betrachtet werden. So bilden die bildungspolitisch verordnete Umstellung auf lernfeldorientierte Rahmenlehrpläne innerhalb der kaufmännischen Erstausbildung und die seit langer Zeit diagnostizierten Schwachstellen der unterrichtsmethodischen und -medialen Ausgestaltung des kaufmännischen Unterrichts¹ den Bezugsrahmen für den innovativen Charakter des Modellversuchs „E-Learning zur Unterstützung des Lernfeldkonzeptes (ELLFE)“². Entsprechend ist der Modellversuch hinsicht-

¹ Beispielsweise werden folgende Aspekte am traditionellen, fachorientierten Unterricht kritisiert: Die überwiegend lehrerzentrierten Unterrichtsformen entsprechen nicht den neueren Erkenntnissen der Lehr-/Lernforschung, die Vorherrschaft der Vermittlung von Faktenwissen fördert das träge Wissen und die kognitive Ausrichtung des Lernens verhindert die Entwicklung einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz (vgl. Sloane 2000, S. 79; vgl. Klusmeyer & Pätzold 2005; vgl. Pätzold, Klusmeyer, Wingels & Lang 2003).

² Am BLK-Modellversuch „ELLFE“ beteiligen sich drei Berufsschulen im Bundesland Bremen, in denen Bank-, Einzelhandels- und Industriekaufleute ausgebildet werden (Förderkennzeichen: BLK-Nr.: 3/03; FKZ: K 2818; Förderungsdauer: 01.01.2004 bis 31.12.2006; Projektleitung: Jutta Otto, Schulzentrum des Sekundarbereichs II an der Bör-

lich seiner didaktischen Verortung der Ebene der Unterrichtsentwicklung zuzurechnen, da er auf die Verbesserung der Bedingungen beruflichen Lehrens und Lernens im Rahmen der kaufmännischen Erstausbildung ausgerichtet ist. Zentrales Ziel des Modellversuchs „ELLFE“ ist die Entwicklung und Ausgestaltung des Lernfeldkonzepts durch e-Learning-gestützte Lernsituationen, die sich an den Kriterien situierter und problemorientierter Lernumgebungen ausrichten. Die aus diesem Ziel resultierenden unterrichtsdidaktischen Anforderungen werden im Folgenden erläutert.

2 Gestaltungaspekte eines situierten, problemorientierten Lernens in e-Learning-gestützten Lernsituationen

Mit der Etablierung der curricularen Vorgaben des Lernfeldkonzepts (KMK vom 09.05.1996, in der letzten Fassung vom 15.09.2000) und der damit einhergehenden arbeitsorganisatorischen Verlagerung der curricularen Arbeit auf die Schulebene werden zugleich veränderte Ansprüche an die unterrichtliche Lehrer- und Lehrerinnenarbeit gestellt. Den Lehrerinnen und Lehrern wird u. a. die Aufgabe zugetragen, die Lernfelder in Form von handlungsorientierten Lernsituationen auszugestalten. Bei der Fundierung entsprechender Lernsituationen wird zunehmend auf gemäßigt konstruktivistische lehr-/lerntheoretische Ansätze Rückgriff genommen. Aff ist zuzustimmen, wenn er feststellt, dass „(es) heute kaum eine relevante Publikation zu handlungsorientiertem Lernen (gibt), wo nicht auf Befunde der Situated Cognition Bewegung bzw. konstruktivistischen Instruktionsansätzen zugegriffen wird“ (2005, S. 49). Entsprechend verweist auch Horlebein auf die lernfelddidaktische Konsequenz, den Unterricht an der „Psychologie des Problemlösens“ und an dem „Einbezug komplexer Lehr-Lern-Arrangements“ zu orientieren (2005, S. 66 f.). Als Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Instruktionsansätze des situierten, problemorientierten Lernens lassen sich folgende Gestaltungsgrundsätze anführen, die auch im Modellversuch „ELLFE“ zu den leitenden Gestaltungskriterien der e-Learning-gestützten Lernsituationen erhoben werden:

- Gestaltungskriterium „komplexe Ausgangsprobleme“: „Als Ausgangspunkt des Lernprozesses soll ein interessantes und intrinsisch motivie-

rendes Problem dienen. Die Aneignung des Wissens soll durch ein ‚Das-Problem-lösen-Wollen‘ motiviert sein“ (Mandl, Gruber & Renkl 2002, S. 143). Hierzu muss das Ausgangsproblem ein gewisses Komplexitätsniveau aufweisen, welches durch die Anzahl der einbezogenen Problemvariablen, dem Grad ihrer Vernetztheit und Veränderungsdynamik sowie durch den Zustand der Variablentransparenz beschrieben werden kann (vgl. Lang 2004, S. 34).

- Gestaltungskriterium „Authentizität und Situiertheit“: Realitätsnahe und (berufs-)bedeutsame Probleme sollen den Ausgangspunkt und Rahmen für komplexe Lernprozesse bilden, damit die Schüler/innen den Umgang mit berufsrelevanten Situationen erlernen. Die Problemhaltigkeit der Situation und der angestrebte hohe Anwendungsbezug sollen die Motivation der Lernenden im Lernprozess fördern und erhöhen (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl 2001, S. 627).
- Gestaltungskriterium „multiple Perspektiven“: Dieses Kriterium ist in zweifacher Hinsicht bei der Gestaltung von Lernumgebungen zu berücksichtigen. Erstens sollen die Schüler/innen *in* multiplen Kontexten lernen, d. h., dass dieselben Inhalte in verschiedenen Kontexten (Anwendungssituationen oder Problemstellungen) gestellt und erlernt werden sollen. Zweitens sollten die Lernumgebungen so gestaltet sein, dass die Schüler/innen *unter* multiplen Perspektiven lernen können, d. h., dass die Problemstellungen und Lerngegenstände aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, bearbeitet und gelernt werden sollen. Die Berücksichtigung dieses Gestaltungskriteriums soll die Anwendungsflexibilität und den Anwendungstransfer des Gelernten erhöhen und sicherstellen (vgl. Mandl, Gruber & Renkl 2002, S. 143).
- Gestaltungskriterium „sozialer Kontext“: Innerhalb situierter und problemorientierter Lernumgebungen sollte in möglichst vielen Lernphasen soziales und kooperatives Lernen ermöglicht werden. „Der soziale Kontext sichert eine angehende ‚Enkulturation‘ im Lernprozess“ (Reinmann-Rothmeier & Mandl 2001, S. 628).
- Gestaltungskriterium „instruktionale Unterstützung“: Konstruktivistische Instruktionsansätze betonen die Notwendigkeit der gezielten Anleitung und Unterstützung der Lernenden innerhalb situierter und problemorientierter Lernumgebungen (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl 2001, S. 628). Die Selbstständigkeit des Lernens soll damit nicht aufgehoben

werden, im Gegenteil, es soll allein sichergestellt werden, „... dass neben vielfältigen Möglichkeiten eigenständigen Lernens in komplexen Situationen auch das zur Bearbeitung von Problemen erforderliche Wissen bereitgestellt und erworben wird“ (Reinmann-Rothmeier & Mandl 2001, S. 628).

Die genannten Gestaltungskriterien lassen sich im traditionellen Unterricht, z. B. im Projektunterricht, ebenso verwirklichen wie in e-Learning-gestützten Lernumgebungen. Jedoch besitzt das e-Learning ein großes Potential zur didaktisch-methodischen Neu- und Umgestaltung des Unterrichts. Der Begriff „e-Learning“ ist in diesem Zusammenhang weit gefasst und steht für alle Formen computerunterstützten Lernens. Er umschließt tutorielle Hilfsprogramme, Hypertext- und Hypermediaanwendungen, Drill & Practice-Software, CBT- und WBT-Anwendungen, Simulationen usw. Die grundsätzlichen didaktischen Potentiale des e-Learning liegen darin, „Lehr-Lerninhalte multimedial, verlinkt und interaktiv darzustellen und damit verschiedene Formen der Wissensaneignung nahe zu legen“ (Reinmann-Rothmeier 2003, S. 13). Die Eignung von e-Learning-Komponenten für situierendes, problemorientiertes Lernen ergeben sich aus der Integration von Text-, Bild-, Audio- und Videomaterial, die die Authentizität und Situiertheit von Lerninhalten und -umgebungen erhöhen und darüber hinaus motivierend wirken können. Hypertextuelle und -mediale Präsentationen und Simulationen eignen sich besonders für den Aufbau komplexer Lernsituationen. „Sachverhalte (können) mit all ihren Wechselwirkungen und Vernetzungen authentisch abgebildet werden. (...) Auch scheint die nicht-lineare Organisation der Hypermedia-Lernumgebungen geradezu prädestiniert zu sein, um multiple Perspektiven, ständige Kontextvariationen und verschiedene Lernwege bei den Lernenden zu ermöglichen. Das freie Navigieren in Hypermedia-Strukturen unterstützt zudem ein aktives, selbst gesteuertes und exploratives Lernen“ (Lang 2004, S. 170 f.). Der Einsatz von e-Learning-Arrangements schafft Möglichkeiten zur Individualisierung von Lernprozessen im Hinblick auf die Inhaltsauswahl, das Lerntempo, den Lernweg, die zeitliche und räumliche Lernorganisation usw. Zugleich eröffnet es neue Gelegenheiten zur Förderung des kooperativen Lernens. Die Vernetzung der Computer ermöglicht den komfortablen Einsatz von e-Learning-Komponenten wie E-Mail, Chat, Diskussionsforen, Videokonferenzen, Web-Seminaren, virtuellen Klassenräumen usw., die das sozial-kooperative Lernen begünstigen und entwickeln können.

Die Aufforderung, die Potentiale des e-Learning bei der Gestaltung der Lernsituationen zielführend auszuschöpfen und zugleich die Gestaltungskriterien des situierten, problemorientierten Lernens zu berücksichtigen, stellt die Lehrer/innen im Modellversuch „ELLFE“ vor neue arbeitsorganisatorische, technische und methodisch-mediale Herausforderungen.

In arbeitsorganisatorischer Hinsicht wird generell die Teamfähigkeit der Lehrer/innen als ein zentraler Problembereich bei der Implementation des Lernfeldkonzepts angesehen. Aus dem Modellversuch „Neue Unterrichtsstrukturen und Lernkonzepte durch berufliches Lernen in Lernfeldern“ (NELE) ist bekannt, dass „eine Zusammenarbeit der Lehrkräfte als möglich angesehen (wird), allerdings sind bereits Grenzen zu erkennen, wenn es um die gemeinsame Entwicklung von Materialien geht“ (Beek u. a. 2003, S. 24). Zur „Lösung“ des Problems werden im Modellversuch „NELE“ Zweier-Teams als optimale Teamgröße bestimmt (vgl. Beek u. a. 2003, S. 38). Diese Erfahrungen haben dazu beigetragen, im Modellversuch „ELLFE“ kleine schul- und berufsfeldbezogene Entwicklerteams (2-3 Personen) zu bilden. Die oben angesprochenen Grenzen der Teamarbeit bei der Materialerstellung traten – so viel sei den Ergebnissen der Evaluation vorweggenommen – nicht auf.

In Bezug auf die technischen Herausforderungen ist zu erwähnen, dass die Entwicklung multimedialer Lernangebote von den Lehrenden meist eine Erweiterung der eigenen Nutzungskompetenz erfordert, wodurch ein permanenter Fortbildungsbedarf besteht (vgl. Beek, Sloane & Zöllner 2003, S. 28 f.). Dieser äußert sich in der Forderung nach systematischen Einführungen und Hilfestellungen für die Nutzung der IuK-Medien (vgl. Beek, Sloane & Zöllner 2003, S. 94). Im Modellversuch „ELLFE“ übernahm die Firma „engram“ als Hersteller der Lernplattform und des Autorensystems die entsprechenden Einführungsschulungen.

Aber nicht nur der Bereich der Technik, sondern auch die Berücksichtigung der aufgeführten Gestaltungskriterien verlangt von den Lehrkräften eine didaktische Umorientierung bei der Unterrichtsplanung. Gleiches gilt für die Unterrichtsdurchführung. Die Ergebnisse des Modellversuchs „NetzLernKultur“ machen deutlich, dass auch beim netzgestützten Unterricht die Lehrkräfte weiterhin als aktive Lernwegbegleiter auftreten müssen, so dass von ihnen die Fähigkeit und Bereitschaft zur Anregung, Unterstützung und Moderation von Lernprozessen erwartet wird (vgl. NetzLernKultur 2004, S. 5 und S. 36).

Das anvisierte Ziel des Modellversuchs „ELLFE“, e-Learning-gestützte Lernsituationen zu entwickeln und zu erproben, die sich an den Gestaltungskriterien des situierten und problemorientierten Lernens ausrichten, stellt ein sehr ambitioniertes Unterfangen dar. Deitmer u. a. heben im Abschlussbericht des Modellversuchsprogramms „Neue Lernkonzepte in der dualen Berufsausbildung“ hervor, dass „... die Umsetzung der Lernfelder in einen Unterricht, der den erwarteten Ansprüchen auch gerecht wird, der schwierigste Prozessschritt“ (2005, S. 65) sei. Der Schwierigkeitsgrad erhöht sich im Modellversuch „ELLFE“ nochmals durch den Auftrag, e-Learning-gestützte Lernsituationen zu realisieren, da bisher kaum Vorlagen vorliegen, an denen sich die Entwicklergruppen orientieren könnten (vgl. Deitmer u. a. 2005, S. 92). Welche Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung innerhalb dieses anspruchsvollen Innovationsvorhabens zukommt, soll im Folgenden dargelegt werden.

3 Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung

Gemäß den Statuten der BLK übernimmt die wissenschaftliche Begleitung die Aufgaben, „... die Durchführung der Modellversuche zu unterstützen und die Auswirkungen der Reformmaßnahmen zu beschreiben und zu analysieren“ (BLK 1976, S. 16). In dieser vagen Aufgabenbeschreibung werden die Hauptfunktionen der wissenschaftlichen Begleitforschung implizit benannt: *Beratung* und *Evaluation*. Dabei erfolgt die Beratungsfunktion nicht losgelöst von der Evaluationsfunktion. Die Beratung basiert gerade auf einer spezifischen Art der Evaluation, der sogenannten formativen Evaluation. Insofern sind beide Funktionen im Sinne eines Regelkreises aufeinander bezogen. Nicht in diesem Regelkreis aufgenommen ist die summative Evaluation, die eine unabhängige Abschlussberichterstattung beinhaltet. Die Aufgabe der a) Beratung und formativen Evaluation sowie der b) summativen Evaluation im Verständnis der Begleitforschung bedürfen der weiteren Erläuterung.

a) Beratungsfunktion und formative Evaluationsfunktion im Modellversuch „ELLFE“

Die wissenschaftliche Beratung agiert im Sinne einer fortlaufenden Qualitätssicherung und -entwicklung, wobei sie auf Befunde der formativen Evaluation zurückgreift. Formative Evaluierungsverfahren verfolgen das generelle Ziel, den Entwicklungs- und Gestaltungsprozess des Modellversuchs auf allen Stufen zu begleiten und zu optimieren. In diesem Sin-

ne soll die „wissenschaftliche Begleitung ... nicht ‚Kontrollorgan‘, sondern vielmehr ‚Partnereinrichtung‘ sein“ (Pätzold 1995, S. 51). Die Art der Beiträge, welche die Evaluation zu leisten hat, richtet sich nach dem vereinbarten Evaluationskonzept und nach den Bedürfnissen der am Projekt beteiligten Akteure. Im Modellversuch „ELLFE“ handelt es sich dabei um

- die Analyse der Kontextbedingungen des Modellversuchs, wie die Lernfeldorientierung und die Potentiale des e-Learning,
- die „Überwachung“ der Einhaltung der Beschlüsse der Projektteams,
- Beratungsleistungen bei der organisatorischen Formierung (Kooperationsinfrastruktur) und der Präzisierung der Projektziele,
- die fachliche Beratung hinsichtlich des e-Learning-gestützten Lernens in komplexen Lehr-/Lernsituationen,
- die fortlaufende Prozessevaluation und Aufbereitung, sowie Rückmeldung der Evaluationsergebnisse an die Akteure zur Sicherstellung und Entwicklung der Unterrichtsqualität,
- Beratungsangebote bezüglich der Verstetigung und Verbreitung der Modellversuchsergebnisse.

Entsprechend dieser Aufgaben nimmt die Begleitforschung die Rolle eines Beraters ein, der über die Bereitstellung der Evaluationsergebnisse indirekt in die Entwicklungsarbeit eingreift. Eine direkte, operative Einflussnahme der Begleitforschung würde der formativen Evaluationsfunktion nicht gerecht werden. Zur formativen Evaluation bietet sich ein Mix aus quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden an, die flexibel an die Notwendigkeiten im Modellversuch angepasst werden können. Folgende Methoden kamen bisher im Modellversuch zum Einsatz:

- teilnehmende Beobachtung bei Teamsitzungen und Weiterbildungsveranstaltungen;
- standardisierte Fragebogenerhebungen zur Unterrichtsentwicklung und zum Unterrichtsverlauf;
- teilnehmende Beobachtung an den Unterrichtsprozessen;
- leitfadengestützte Interviews zur Unterrichtsentwicklung und zum Unterrichtsverlauf.

Die Adressaten der Evaluationsergebnisse sind die Akteure des Projektes, d. h. Beratungsleistungen und Informationen fließen der Projektleitung als auch den Entwicklergruppen zu. Auf Basis der Befunde lassen sich die Entscheidungen und Vorgaben der Projektleitung überprüfen und gegebenenfalls neu justieren.

b) *Summative Evaluationsfunktion im Modellversuch „ELLFE“*

Summative Evaluationsprozesse setzen nach Beendigung eines Modellversuchs ein. Ziel ist es, eine verallgemeinernde Beurteilung vorzulegen, die den Erfolg und Nutzen des Modellversuchs abschließend bewertet. Die summative Evaluation wendet sich insbesondere folgenden Fragen zu:

- In welchem Umfang wurden die anvisierten Ziele des Modellversuchs erreicht?
- Welche Innovationswirkungen nehmen die einzelnen Modellversuchsmaßnahmen für die jeweiligen Abnehmer ein?
- Welche nachhaltigen Innovationswirkungen und Transfermöglichkeiten können die Ergebnisse einnehmen und wie lassen sich die Ergebnisse des Modellversuchs verstetigen?

Aus der Perspektive eines umfassenden Qualitätsmanagements stellt die summative Evaluation somit eine Form der Qualitätskontrolle dar. Die Begleitforschung nimmt entsprechend die Rolle eines neutralen Gutachters ein, der, unter der Maxime der „wissenschaftlichen Strenge und Redlichkeit“, dem Auftraggeber formal Bericht erstattet.

Die beschriebenen Aufgaben der wissenschaftlichen Evaluation können durch die nachfolgende Grafik nochmals zusammenfassend dargestellt werden.

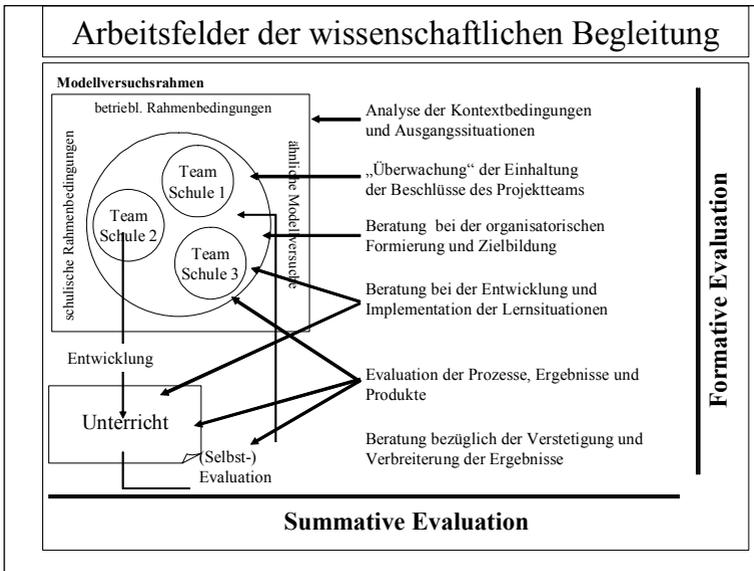


Abbildung 1: Arbeitsfelder der wissenschaftlichen Begleitung im Modellversuch „ELLFE“

4 Aktivitäten der wissenschaftlichen Begleitung und eingesetzte Erhebungsinstrumente

In der ersten Modellversuchsphase stand die prozessbegleitende Optimierung des lernfeldorientierten und e-Learning-gestützten kaufmännischen Unterrichts im Vordergrund der formativen Evaluation. Didaktische Innovationen sind nach Reinmann-Rothmeier infolge von Medieneinsatz meist instruktionale sowie organisatorische und weniger curriculare Innovationen (2003, S. 12). Im Modellversuch „ELLFE“ nehmen curriculare Fragestellungen, d. h. Fragen zur Auswahl und zur Zusammenstellung von Lehr-/Lerninhalten, eine bedeutende Rolle ein, ist doch das Lernfeldkonzepts, durch die zu erarbeitenden Lernsituationen inhaltlich auszugestalten. Entsprechend laufen im Modellversuch instruktionale, organisatorische und curriculare Innovationsaspekte zusammen. Die wissenschaftliche Begleitung hat nicht einzelne, isolierte Faktoren von Unterricht ins Blickfeld zu nehmen, sondern die Innovationsmaßnahme als „Ganzes“ zu evaluieren. Die umfassende Betrachtung

tungsweise wird durch das Evaluationsmodell „CIPP“ von Stufflebeam (1972, S. 133) flankiert, welches sich an dem zeitlichen Verlauf einer Maßnahme orientiert. Die im Modell getroffene Unterscheidung nach **Context**, **Input**, **Process** und **Product** wird bei Ditton kurz und prägnant erläutert: „Hauptziel der *Kontextevaluation* ist es, die Voraussetzungen einer Bildungsmaßnahme sowie die mit ihr verbundenen Bedürfnisse und Probleme zu bestimmen. *Inputevaluation* zielt darauf ab, die Strategie und das geplante Vorgehen bezüglich der Programmziele zu identifizieren. Durch die *Prozessevaluation* sollen eventuelle Unzulänglichkeiten im Verfahrensplan oder in seiner Durchführung ermittelt werden. Die *Produktevaluation* schließlich dient dazu, die Wirksamkeit einer Maßnahme festzustellen“ (Ditton 2002, S. 781). Dem CIPP-Modell können im Folgenden die bisher durchgeführten Evaluationsmaßnahmen im Modellversuch „ELLFE“ zugeordnet werden. Dabei wird zugleich auf das jeweils eingesetzte Evaluationsinstrument kurz eingegangen. Die Abbildung 2 dient als Übersicht für den nachstehenden Text.

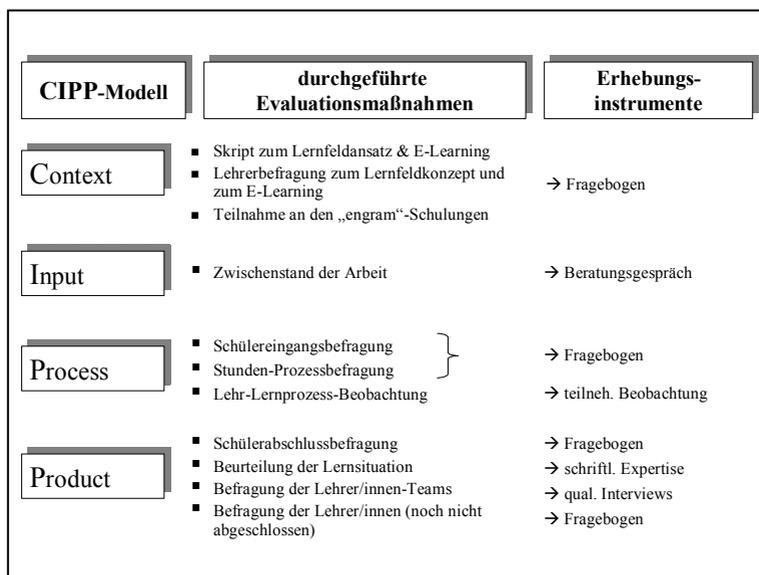


Abbildung 2: Evaluationsschritte und Instrumente, systematisiert nach dem CIPP-Modell von Stufflebeam

Innerhalb der Kontextevaluation wurden ausgedehnte Literaturstudien zu den Themenbereichen „Lernfeldkonzept“ und „e-Learning“ sowie zu entsprechenden Modellversuchen durchgeführt. Die gewonnenen Erkenntnisse flossen als Beratungsleistungen in die systematisch-pragmatische Konzeptentwicklung des Modellversuchs „ELLFE“ ein. Des Weiteren ging es um die didaktisch-methodische Weiterbildung der beteiligten Lehrkräfte in Bezug auf das Lernfeldkonzept und die Gestaltung situierter, problemorientierter Lernsituationen sowie um die didaktisch-mediale und technische Weiterbildung in Hinblick auf das eingesetzte Autorensystem und die verwendete Lernplattform. Die sich aus dem Lernfeldkonzept ergebenden didaktischen Veränderungen und Anforderungen an kaufmännischen Unterricht wurden in Form von Vorträgen der wissenschaftlichen Begleitung, in einzelnen Gruppengesprächen und in großen Diskussionsrunden thematisiert.

Darüber hinaus wurde ein praxisorientiertes 43-seitiges **Skript** zu den Themenfeldern „Lernfeldorientierung“ und „e-Learning im Unterricht“ zur Verfügung gestellt. Der Ausbildungs- bzw. Kenntnisstand und der Weiterbildungsbedarf der beteiligten Lehrer/innen zu diesen beiden Themenfeldern wurden auf einem ersten Arbeitstreffen über eine **Fragebogenerhebung** ermittelt.

Die sechs durchgeführten **Schulungen** der Firma „engram“ dienten im Kern der technischen Einführung in die Lernplattform und in das verwendete Autorensystem. Die technischen Bedingungen wurden von den beteiligten Lehrkräften auf der Folie der didaktisch-methodischen und -medialen Möglichkeiten und unterrichtlichen Notwendigkeiten gespiegelt, wie den Diskussionen zu entnehmen war. Die technischen Schulungen wurden also nicht losgelöst von didaktischen Erfordernissen aufgenommen. Im Gegenteil: Die unterrichtlichen „Vorideen“ der Entwicklerteams wurden bei den technischen Weiterbildungen nicht außer Acht gelassen. Die Schulungen markieren folglich den Übergang zur Phase der Inputevaluation.

Im Mittelpunkt der Inputevaluation standen die e-Learning-gestützten und komplexen Lehr-/Lernsituationen, die von den „ELLFE“-Entwicklergruppen für die jeweiligen Schüler/innen kreiert wurden. Die Arbeit erfolgte in schulgruppen- und ausbildungsberufsbezogenen Zweier- oder Dreierteams. Der Entwicklungsprozess wurde von der Projektleitung und der wissenschaftlichen Begleitung betreut. Über durchgeführte **Beratungs- und Entwicklungsgespräche** konnten aufgetretene Probleme technischer und didaktischer Art besprochen und einer Lösung zugeführt werden. Erwähnt sei, dass

überwiegend technische Fragen einer Klärung bedurften. Darüber hinaus dienten die Gespräche der „Überwachung“ der Modellversuchsziele und des Projektverlaufs. Die Arbeitsergebnisse der Entwicklergruppen wurden im Sinne einer Ablaufplanung (eines reduzierten Lernsituationsentwurfs) festgehalten.

Die Prozessevaluation oder auch Verlaufsevaluation hat den unterrichtlichen Interaktions- und Kommunikationsprozess kriteriengeleitet und mit unterschiedlichen Erhebungsinstrumenten aufzunehmen. Die insgesamt 42-stündigen teilnehmenden **Unterrichtsbeobachtungen** erwiesen sich dabei als sehr aufschlussreich. Erlaubt doch diese Datenerhebungsmethode dem Forscher einen tiefen, weitgehend unverfälschten Einblick in das Unterrichtsgeschehen des Modellversuchs, was nicht heißt, dass diese Methode frei von der Gefahr der subjektiven Verfälschung durch den Beobachter ist. Diesem Problem wurde dadurch begegnet, dass überwiegend zwei Beobachter am Unterricht teilnahmen, so dass die protokollierten Beobachtungsergebnisse per interpersoneller Konsensbildung abgeglichen werden konnten. Die erstellten Dokumente, die Aussagen über die unterrichtlichen Rahmenbedingungen, über den Unterrichtsverlauf, über die Schüler/innenaktivitäten sowie über die Interaktions- und Kommunikationsprozesse enthalten, nahmen insbesondere zu den nachfolgend erörterten Fragebogenerhebungen eine Bestätigungs- bzw. Korrekturfunktion ein und lieferten zusätzliches Material zur Erstellung der Unterrichtsexpertisen (s. unten).

Vor der Unterrichtsbeobachtung wurde ein **Eingangsfragebogen** eingesetzt³, mit dem allgemeine kognitive und motivationale Eingangsvoraussetzungen der Schüler/innen erhoben worden sind. Es wurden Fragen zur Person, zum Beruf, zur Berufsschule, zum Berufsschulunterricht, zu den Computerkenntnissen und zu der privaten, schulischen und betrieblichen Computernutzung gestellt. Durchgeführt wurde die Eingangsbefragung – sowie alle nachfolgend beschriebenen Fragebogenerhebungen – in der regulären Unterrichtszeit. Damit konnte eine Rücklaufquote von 100 % erzielt werden.

Die durch die Eingangsbefragung und durch die Unterrichtsbeobachtung gewonnenen Eindrücke wurden zusätzlich durch eine standardisierte **Stunden-Prozessbefragung** ergänzt. Diese diente dazu, die Schüler/innensicht

³ Die allgemeinen Vor- und Nachteile der standardisierten, schriftlichen Befragung sind in der einschlägigen Grundlagenliteratur gut beschrieben und vielfach diskutiert worden (vgl. z. B. Bortz & Döring 1995, S. 231 ff.; Friedrichs 1990, S. 236 ff.) und sollen an dieser Stelle nicht wiederholt werden.

zur vorangegangenen Unterrichtsstunde unmittelbar zu dokumentieren, um somit potentielle Veränderungen während des Verlaufs der Unterrichtssequenz ermitteln zu können. Regelmäßig erhoben wurden aus Sicht der Schüler/innen auftretende technische Probleme ebenso wie didaktisch-methodische Aspekte des Unterrichtsverlaufs, so z. B. zur Klarheit der Arbeitsaufträge, zum sozialen Lernen, zur Unterrichtsatmosphäre, zum subjektiven Empfinden des Lernfortschritts und zur Lernmotivation.

Die Produktevaluation diente der Überprüfung der Wirksamkeit einer Maßnahme. Wirksamkeit wird hier im Sinne der Akzeptanz des unterrichtlichen Vorgehens und des subjektiv empfundenen Lernertrags verstanden.⁴ Subjektive Einschätzungen zur gesamten Lernsituation wurden bei den Schülerinnen und Schülern über eine standardisierte **Abschlussbefragung** erhoben. Wesentlich detaillierter als die Stunden-Prozessbefragung eröffnete diese Befragung einen Eindruck darüber, inwieweit die aufgestellten Kriterien und Vorgaben der Lernsituation aus Sicht der Schüler/innen realisiert worden sind. Entsprechend dieser Zielsetzung wurden Angaben zum kognitiven Wissensaufbau, zur Lernmotivation, zur Klarheit der Aufbau- und Ablaufstruktur einzelner Lernsequenzen, zur eigenen Lernaktivität im Sinne des selbst gesteuerten Lernens, zur Lernaktivität und -atmosphäre in der Lerngruppe, zum Lernen am Computer, zur Lernplattform und deren Nutzung erhoben.

Aus dem umfassenden Datenmaterial der Eingangs-, Nachstunden- und Abschlussbefragung erstellte die wissenschaftliche Begleitung für jede Entwicklergruppe eine ca. zwölfseitige **Expertise**, in der die Lernsituation in fachlicher Hinsicht und aus Sicht der erhobenen Schüler/innendaten zusammenfassend beurteilt wurde. Die Expertise wurde – wie auch die gesamte Datenlage – an die jeweilige Expertengruppe und an die Projektleitung zurückgespielt. Die Expertisen dienten im Weiteren als Diskussionsgrundlage für die anschließenden **teilstrukturierten Gruppeninterviews**. Hierzu wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt und eingesetzt. Die Interviews wurden in Gruppen durchgeführt, da davon ausgegangen werden konnte, dass alle Gruppenmitglieder eine aktive Gesprächsbereitschaft zeigen würden. Die rund einstündigen Interviews sollten den Lehrerinnen und Lehrern die Möglichkeit eröffnen, ihre subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen zu

⁴ Das Ziel einer effektivitätsorientierten Lehr-/Lernforschung, in der zwei oder mehr Lernformen nach bestimmten kognitiven oder motivationalen Effekten verglichen werden, wurde nicht verfolgt.

den geplanten und durchgeführten Lehr-/Lernsituationen darzulegen. Hierzu wurden offene Fragen zur Vorgehensweise bei der Unterrichtsplanung, zur Arbeit im Projektteam, zu den Wirkungen des Unterrichts auf die Unterrichts- und Lernqualität, zur Zukunftsbedeutsamkeit solcher Lehr-/Lernformen, zur Handhabbarkeit und Nutzung der Lernplattform und des Auto-rensystems und zu den Ergebnissen der Expertise gestellt. Die Auswertung der Interviews erfolgte nach den Maßstäben der qualitativen Inhaltsanalyse, wie sie bei Mayring (1990) dokumentiert sind. Aus den digitalen Mitschnitten und transkribierten Wortbeiträgen wurde ein zusammenfassendes Ergebnisprotokoll gefertigt, welches den Teams zur konsensuellen Validierung zurückgespielt worden ist. Des Weiteren ist eine standardisierte Fragebogenerhebung in der Vorbereitung, in der jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer seine ganz individuelle Einschätzung zu den geplanten und durchgeführten Lehr-/Lernsituationen und zum bisherigen Verlauf des Modellversuchs anonym äußern kann.

5 Erste Ergebnisse und Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung

Der bisherige Stand des Modellversuchs kann aus Sicht der Evaluation als fortgeschritten und erfolgreich eingestuft werden. Wenn im Folgenden kritisch Evaluationsergebnisse zu den bisher vier erarbeiteten Lernsituationen dargestellt und erörtert werden, so darf dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass im Modellversuch sehr ansprechende und anspruchsvolle Lernsituationen erstellt worden sind, die z. T. einen best-practise Charakter annehmen.

Die erstellten Lernsituationen beziehen sich in ihren Ziel- und Inhaltssetzungen auf unterschiedliche Schulformen und Schülergruppen, die sehr heterogene Eingangs- und Lernvoraussetzungen mitbringen. Entsprechend fallen die einzelnen Lernsituationen recht unterschiedlich aus. Dieser Sachverhalt ist mit zu bedenken, wenn nachstehend generelle Tendenzen in Bezug auf die zu berücksichtigenden unterrichtlichen Gestaltungskriterien abgegeben werden.

Die Kriterien „Authentizität“ und „Situiertheit“ wurden in allen Lernsituationen weitgehend erfüllt. Nach Einschätzung der Lehrkräfte und der wissenschaftlichen Begleitung wurden die Lernsituationen mit einem authentischen Problem aus dem betrieblichen (Ausbildungs-)Alltag eröffnet. Die Schüler

bestätigen diesen Befund in der Tendenz nicht so deutlich. Nach ihrer Einschätzung lag das Ausgangsproblem mit 50,0 %⁵ bis 77,8 % der Nennungen außerhalb ihrer bisherigen betrieblichen Erfahrungswelt. Entsprechend dieser Datenlage scheint eine intensivere Analyse der betrieblichen Lebensweltbedingungen notwendig zu sein.⁶

In Bezug auf die Ausgangslage nimmt das Kriterium „Komplexität“ in den jeweiligen Lernsituationen sehr unterschiedliche Realisierungsgrade ein. Gleiches gilt für die prozessbezogenen Handlungsmöglichkeiten der Lerner/innen. Drei der vier Lernsituationen sind in der Tendenz durch ein eher schrittweises, lineares Abarbeiten der Lernaufgaben gekennzeichnet, welches den Handlungsspielraum der Auszubildenden einschränkt. Dieser Befund wird auch von den Schülerinnen und Schülern bestätigt. Sie geben an, dass sie während des Modellversuchsunterrichts die Inhalte zwar überwiegend selbst er- sowie bearbeiten haben, jedoch ihr Vorgehen nur im geringen Maße selbst planen konnten⁷. Das Verhältnis zwischen Instruktion und selbst gesteuertem Lernen, welches mit dem Kriterium „instruktionale Unterstützung“ angesprochen ist, sollte in den nachfolgenden Lernsituationen stärker ausbalanciert werden. Dieses Anliegen ließ sich mit den fast ausschließlich computergestützten Lernsituationen nur bedingt verwirklichen.

Wenig Beachtung fand in den Lernsituationen das Kriterium „Lernen in und unter multiplen Kontexten“. In der zukünftigen Berücksichtigung dieses Kriteriums liegt eine besondere Herausforderung, wird mit diesem Kriterium doch gerade die Überwindung des „trägen Wissens“ und eine erhöhte Flexibilität bei der Anwendung des Gelernten angestrebt. Dabei wird zu thematisieren sein, wie dieses Kriterium unter restriktiven, zeitlichen Rahmenbedingungen, wie sie in der Berufsschule vorherrschen, erfüllt werden kann.

Das Kriterium „sozialer Kontext“, also das kooperative Lernen und Problemlösen in Gruppen, wurde in unterschiedlichen Ausmaßen in allen Lernsituationen aufgenommen. Das emotionale Wohlbefinden in den Gruppen wurde von den meisten Schülerinnen und Schülern sehr hoch eingeschätzt, die Größe der Gruppen (z. T. durch die PC-Arbeitsplätze bedingt) jedoch be-

⁵ Im Folgenden werden dichotomisierte Werte einer ursprünglich vierstufigen Likert-Skala vorgestellt.

⁶ Angemerkt sei, dass in der Praxis der betrieblichen Ausbildung nicht alle lehrplanrelevanten Ausbildungsinhalte vermittelt werden, so dass der betriebliche Nutzen und die Realitätsnähe des Lehrstoffes den Schülerinnen und Schülern nicht immer offensichtlich erscheint.

⁷ Eine Lernsituation weicht im positiven Sinne von diesem Befund ab.

mängelt. Sie ermöglichten nach Ansicht von 50 % bis 67 % der Probanden kein effektives Lernen. Es zeigt sich, dass die Gestaltung der sozialen Lernumgebung im e-Learning-gestützten Unterricht auch von der Ausstattung der PC-Räume determiniert wird.

Die technischen Möglichkeiten des Autorensystems und der Lernplattform wurden in den Entwicklergruppen ebenfalls unterschiedlich genutzt. Es finden sich visuelle Unterstützungen in Form von eingefügten Bildelementen und Videos, Kontrollaufgaben, die systembedingt einer Multiple-Choice-Struktur entsprechen, Hypertextelementen und Kommunikationsmöglichkeiten via Chat und Forum. Der Nutzen, der zunächst „unbegrenzten“ technischen Möglichkeiten, muss natürlich auf die schulischen Bedingungen und die unterrichtlichen Zielsetzungen abgestimmt sein. Die Übersichtlichkeit der Lernplattform und die Gestaltung der kreierten Lernsituationen wurden von 2/3 der Schüler/innen hervorgehoben und positiv ausgelegt. Es liegt in der Natur der Sache, dass Verbesserungen am Layout der Bildschirmseiten durchaus möglich wären. Der Wunsch der Schüler/innen nach weiteren Grafiken und Animationen ist einerseits sicherlich den hohen Erwartungen an Lernprogrammen geschuldet, andererseits sind diese Werte auch im Zusammenhang mit der Textlastigkeit einiger Lernsituationen zu interpretieren.

Die Zukunftsbedeutsamkeit des e-Learning wird von den Schülerinnen und Schülern hoch eingeschätzt, gleichwohl wünschen sich nur rund 30 % von ihnen mehr Unterricht in dieser praktizierten Form. Der geringe Wert mag mit den von den Schülerinnen und Schülern nur gering eingeschätztem Lernzuwachs zusammenhängen. Immerhin meinen im Durchschnitt weniger als 20 % der Schüler/innen, dass sie durch die Art des Unterrichts im Modellversuch gut lernen konnten. Dabei spielte auch die Frage nach der Sicherung der Lernergebnisse eine Rolle, sind doch die Schüler/innen hinsichtlich der Beherrschung der Lerninhalte deutlich verunsichert. Die elektronischen Lernaufgaben im Multiple-Choice-Stil und die Umgangsformen mit diesen Aufgaben (z. B. „Trail and Error“-Verfahren) vermitteln den Schülerinnen und Schülern nach der vorläufigen Interpretation der Daten nicht das „Gefühl“ eines Lern- oder Wissenszuwachses.⁸ Die geringe Unterrichtsakzeptanz dürfte jedoch auch den bisherigen schulischen Sozialisationserfahrungen,

⁸ Inwieweit andere Unterrichtsmethoden, wie z. B. der Frontalunterricht, bessere Ergebnisse liefern würden, ist eine offene empirische Frage.

den Grundeinstellungen zum Berufsschulunterricht⁹ und der Unerfahrenheit mit derartigen Unterrichtsarrangements geschuldet sein.

Als Resultat aus den Evaluationsbefunden haben die Beteiligten des Modellversuchs „ELLFE“ beschlossen, in den nachfolgend zu gestaltenden Lernsituationen mehr Gewicht auf ein Blended Learning-Lernarrangement zu legen, welches die Balance zwischen Instruktion (Lehrerzentrierung) und Konstruktion (Lernerzentrierung) berücksichtigt und die Vorteile einer Kombination von traditionell handlungsorientierten Unterrichtsmethoden und e-Learning nutzt. Blended Learning-Arrangements – im Sinne einer Konzept-, Methoden- und auch Medienmischung (vgl. Reinmann-Rothmeier 2003, S. 42) – haben das Potential, die Kriterien einer situierten, problemorientierten Lernumgebung ausgewogener zu realisieren. Zugleich kann davon ausgegangen werden, dass die beschriebenen Probleme der Ergebnissicherung und der subjektiv bewerteten Lern- und Wissenszuwächse besser gelöst werden können.

Literatur

- Aff, Josef: Zwei Jahrzehnte Handlungsorientierung in der beruflichen Erstausbildung – oder die Wiederentdeckung der Didaktik im Dickicht lernpsychologischer Bevormundung. In: Horlebein, Manfred & Schanz Heinrich (Hrsg.): Wirtschaftsdidaktik für berufliche Schulen. Hohengehren 2005, S. 43-60. (Berufsbildung konkret; Band 8).
- Beek, Heinz; Sloane, Peter F. E. & Zöllner, Arnulf (Hrsg.): Abschlussbericht zum BLK-Modellversuch „Wissensforum als Instrument der Lernortkooperation in der beruflichen Bildung (WISLOK)“. München u. a. 2003.
- Beek, Heinz u. a.: Abschlussbericht zum BLK-Modellversuch „Neue Unterrichtsstrukturen und Lernkonzepte durch berufliches Lernen in Lernfeldern“ (NELE). München und Wiesbaden 2003.

⁹ Zum Teil verweisen die Ergebnisse der Eingangsbefragung auf eine generell geringe Unterrichtsmotivation und ein geringes Interesse an den Unterrichtsinhalten.

- Bortz, Jürgen & Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. Berlin u. a. ²1995.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (Hrsg.): Informationsschrift über Modellversuche im Bildungswesen (außer tertiärer Bereich). Bonn 1976.
- Dehnbostel, Peter: Neuorientierungen wissenschaftlicher Begleitforschung – eine kritische Auseinandersetzung mit bestehenden Konzepten und fälligen Fortentwicklungen. In: Benteler, Paul u. a. (Hrsg.): Modellversuchsforschung als Berufsbildungsforschung. Köln 1995, S. 71-98. (Wirtschafts-, Berufs- und Sozialpädagogische Texte; Sonderband 6).
- Deitmer, Ludger u. a.: BLK-Modellversuchsprogramm „Neue Lernkonzepte in der dualen Berufsausbildung“. Abschlussbericht.
URL: http://www.blk-bonn.de/modellversuche/neue_lernkonzepte.htm, Nov. 2005.
- Ditton, Hartmut: Evaluation und Qualitätssicherung. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung. Opladen 2002, S. 775-790.
- Euler, Dieter; Seufert, Sabine & Wilbers, Karl: eLearning in der Berufsbildung. URL: <http://www.scil.ch/publications/docs/2004-euler-seufert-wilbers-elearning-berufsbildung.pdf>, 17.12.05.
- Fischer, Martin u. a.: E-Learning in der Berufsbildungspraxis: Stand, Probleme, Perspektiven. ITB-Forschungsberichte 06/2003. Bremen 2003.
- Friedrichs, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen ¹⁴1990.
- Horlebein, Manfred: Die Revision des Curriculums – bezogen auf Lernfelder kaufmännischer Ausbildungsberufe. In: Horlebein, Manfred & Schanz Heinrich (Hrsg.): Wirtschaftsdidaktik für berufliche Schulen. Hohengehren 2005, S. 61-73. (Berufsbildung konkret; Band 8).
- Klasmeyer, Jens & Pätzold, Günter: Die unterrichtsmethodische Kompetenz von Lehrkräften an kaufmännischen Berufsschulen als mögliches Implementationsproblem des Lernfeldkonzepts. In: Wirtschaft und Erziehung 57 (2005) 1, S. 11-15.
- Lang, Martin: Berufspädagogische Perspektiven netzbasierter Lernumgebungen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Dortmund 2004 (Dortmunder Beiträge zur Pädagogik; Band 37).

- Mandl, Heinz; Gruber, Hans & Renkl, Alexander: Situiertes Lernen in multimedialen Lernumgebungen. In: Issing, Ludwig, J. & Klimsa, Paul (Hrsg.): Information und Lernen mit Multimedia und Internet. Weinheim³2002, S. 139-148.
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim²1990.
- NetzLernKultur: Kurzfassung des Abschlussberichts des Modellversuchs „Regionales Berufsbildungsnetzwerk zur Entwicklung eines effizienten Wissensmanagements im Rahmen einer Netzlernkultur – lernende Region Ostwestfalen-Lippe (NetzLernKultur)“. URL: <http://www.netzlernkultur.de/frame.htm>, vom 17.09.2004.
- Pätzold, Günter: Ansprüche an die pädagogische Begleitforschung im Rahmen von Modellversuchen. In: Benteler, Paul u. a. (Hrsg.): Modellversuchsforschung als Berufsbildungsforschung. Köln 1995, S. 45-70. (Wirtschafts-, Berufs- und Sozialpädagogische Texte; Sonderband 6).
- Pätzold, Günter; Klusmeyer, Jens; Wingels, Judith & Lang, Martin: Lehr-Lern-Methoden in der beruflichen Bildung. Oldenburg 2003. (Beiträge zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik; Band 18).
- Reinmann-Rothmeier, Gabi: Didaktische Innovationen durch Blended Learning. Bern u. a. 2003.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi & Mandl, Heinz: Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In: Krapp, Andreas & Weidenmann, Bernd (Hrsg.): Pädagogische Psychologie. Weinheim 2001, S. 601-646.
- Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz (KMK) für den berufstheoretischen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Bonn: Stand: 15.09.2000.
- Sloane, Peter F. E.: Lernfelder und Unterrichtsgestaltung. In: Die berufsbildende Schule 52 (2000) 3, S. 79-85.
- Sloane, Peter F. E.: Lernfelder als curriculare Vorgabe. In: Bonz, Bernhard (Hrsg.): Didaktik der beruflichen Bildung. Baltmannsweiler 2001, S. 187-203. (Berufsbildung konkret; Band 2).

Stufflebeam, Daniel L.: Evaluation als Entscheidungshilfe. In: Wulf, Christoph (Hrsg.): Evaluation. München 1972, S. 113-145.

Wirkungsraster für mehr Transparenz in der Personalentwicklung öffentlicher Verwaltungen

1 Einführung

Im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells (NSM) wird Personalentwicklung (PE) als eine wichtige Säule beschrieben. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gerät PE aber unter Legitimationsdruck. Aufbauend auf den Diskussionen zur Ausrichtung der Steuerung von Verwaltungen am Output bzw. Outcome, werden im vorliegenden Artikel Wirkungsraster zur Erfassung von PE-Maßnahmen entwickelt. Kerngedanken dabei sind, eine Zielerfüllungsevaluation um die Berücksichtigung von sog. Nebeneffekten zu erweitern sowie eine kritische Auseinandersetzung mit Kennzahlen und Indikatoren zu leisten. Die Wirkungsraster sind ein Ergebnis des Forschungsprojektes „Personalentwicklung und Mitarbeiter/innengespräche in niedersächsischen Behörden (PerMit)“.¹ Der maßgebliche Antrieb, diese Wirkungsraster zu entwickeln, war die Kritik an herkömmlichen „Katalogen“ von Kennzahlen zur PE, wie sie in der Personalcontrolling-Literatur häufig zu finden sind. Diese beschränken sich oft auf zwei Spalten, wobei die erste Spalte eine Teilfunktion des Personalwesens benennt (z. B. PE) und die zweite Spalte dazugehörige Messgrößen auflistet. Aus unserer Sicht sind diese Kataloge weder geeignet, um „Wirkungen“ von Maßnahmen zu erfassen bzw. zu verstehen, noch berücksichtigen sie spezifische Besonderheiten des öffentlichen Sektors.

Der vorliegende Beitrag stellt zunächst die theoretische Herleitung von Anforderungen an PE-Wirkungsmessung in öffentlichen Verwaltungen in Form von vier „Schlaglichtern“ oder Argumentationssträngen dar. Diese Anforderungen kombinieren Diskussionen um Wirkungsorientierung in der Verwaltung, PE-Controlling sowie Evaluationsaspekte und werden ergänzt um Stakeholder-Gedanken. Daraus resultierend werden Raster entwickelt, die für

¹ Das Projekt wurde durchgeführt im Fachgebiet Organisation/Personal der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert.

die Praxis eine Vielzahl an Anregungen bereithalten. Darüber hinaus werden Hilfestellungen gegeben, wie eine Verwaltung diese Raster handhaben und langfristig die Wirkungen evaluieren kann. Sie wurden mit zahlreichen Praktiker(inne)n aus unterschiedlichsten Verwaltungen diskutiert und daran anschließend mehrfach ergänzt und überarbeitet.

2 „Schlaglichter“ zur Wirkungsmessung von PE in der öffentlichen Verwaltung

2.1 Verständnis von Personalentwicklung

Das PerMit-Wirkungsraster entstand vor dem Hintergrund mehrerer Argumentationslinien, die wir als „Schlaglichter“ bezeichnet haben. Der erste Argumentationsstrang rankt sich um ein Problem, mit dem viele PE-Verantwortliche und -Berater/innen in der Praxis zu kämpfen haben: Es zeigt sich oft, dass bei den beteiligten Akteuren kein einheitliches PE-Verständnis vorherrscht. Die Wirkung von etwas messen zu wollen, von dem man nicht genau weiß, was es ist bzw. sein soll, erscheint zumindest schwierig. Damit erweist es sich als notwendig, dass sich beteiligte Akteure zunächst über Wesen und Ziele der PE Klarheit verschaffen. Eine hohe Plausibilität haben dabei Denkansätze, die sich PE als „Stufenmodelle“ vorstellen, wie z. B. das Modell in Abbildung 1. Die dort gewählte Definition von Becker entspricht einem mehrstufigen Aufbau. Bildung beschreibt PE im engeren Sinn. Kommt Förderung als Säule hinzu, handelt es sich um PE einer höheren Stufe bzw. im erweiterten Sinn. Die weiteste Form nach Becker ist das Aggregat von Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. In dem zu entwickelnden Raster zur Erfassung und Systematisierung von PE-Wirkungen wird diese Einteilung zugrunde gelegt.

INHALTE DER PERSONALENTWICKLUNG

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Berufsbildung, • Weiterbildung, • Führungsbildung, • Umschulung, • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Einarbeitung, • Arbeitsplatzwechsel, • Nachfolge- und Karriereplanung, • Strukturiertes Mitarbeitergespräch u. Leistungsbeurteilung, • Coaching, Mentoring • Gesundheitsförderung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamarbeit, • Projektarbeit, • kontinuierliche Verbesserung, Vorschlagswesen • ...
PE im engeren Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + OE

Abbildung 1: Inhalte der Personalentwicklung²

2.2 Input, Output, Outcome in der Verwaltung

Das zweite „Schlaglicht“ befasst sich mit den Reformbestrebungen im öffentlichen Rechnungswesen. Der Umbau der Steuerungsmodelle von der sog. Input- zur Outputsteuerung mit dem Produkthaushalt und einer darauf aufbauenden Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ist in vollem Gange. Kritiker/innen wenden hiergegen ein, dass eine herkömmliche KLR die Kostenseite der Produkte besonders betont, dabei jedoch andere, nicht immer messbare Aspekte wie Wirkungen oder Qualitäten des Verwaltungshandelns vernachlässigt.³ Es wird gefordert, den Blick mehr auf die angestrebten Wirkungen und die strategische Ausrichtung des Verwaltungshandelns zu richten.⁴ In der Literatur stehen derzeit die Signale auf „Ausrichtung am Outcome“, womit eine neue, „höhere“ Stufe der Wirkungsorientierung erreicht werden soll.

² Becker 2002, S. 6 (modifiziert).

³ Vgl. Adamschek 2001, S. 349 f.

⁴ Vgl. Hill 1997, S. 33, S. 38.

Eine sog. Wirkungsrechnung erweitert den Blick über die reine KLR hinaus: Sie „erfasst die Auswirkungen der Verwaltungstätigkeit, d. h. der Programme, und setzt sie in Beziehung zu den politischen Zielen, die damit verfolgt wurden“.⁵ Dabei müssen unter Umständen auch mehr und mehr nicht-messbare Faktoren in die Betrachtung einbezogen werden. Die „neue Qualität“ dieser Wirkungsorientierung wird anhand von Abbildung 2 verdeutlicht.

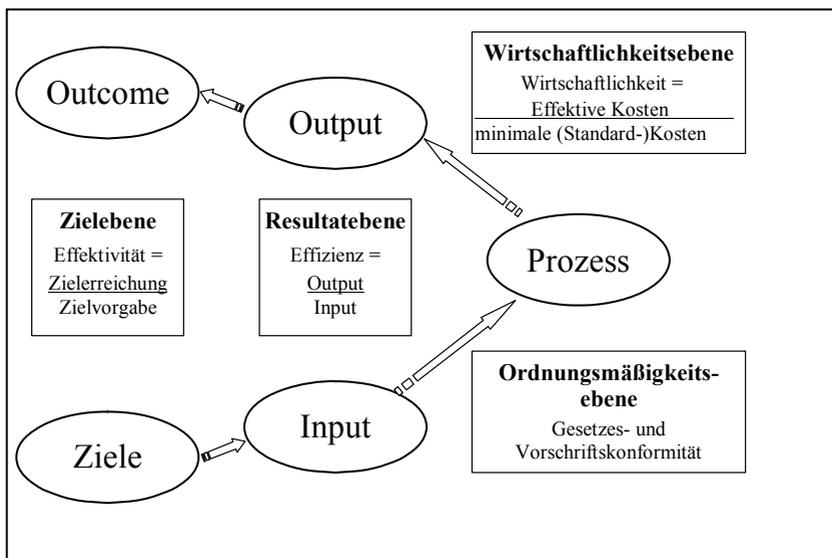


Abbildung 2: Wirksamkeitsebenen: Langfristziel Wirkungsorientierung⁶

Nach diesem Vierebenenkonzept sind Programme grundsätzlich hinsichtlich der Kriterien Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität zu überprüfen. Ob ein Verwaltungshandeln „angemessen“ ist, wird nach den Kriterien am rechten Rand der Abbildung beurteilt: Die „Ordnungsmäßigkeit“ bezieht sich auf die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, die „Wirtschaftlichkeit“ auf den Vergleich von Ist- und Sollkosten.⁷ In diesem

⁵ Schedler/Proeller 2000, S. 197.

⁶ Vgl. Buschor 1993, S. 238.

⁷ Vgl. Schedler/Proeller 2000, S. 63.

Bereich ist die herkömmliche Inputorientierung der öffentlichen Verwaltung anzusiedeln.

Die Outputebene (hier: Resultatebene) findet sich in der Mitte wieder. Als Maßeinheit gilt der Begriff der „Effizienz“. Die Effizienz setzt die Outputgrößen (im Produkthaushalt z. B. die definierten Produkte) ins Verhältnis zu den Inputgrößen (z. B. Material-, Personal-, Anlagenkosten). Sie sagt nichts darüber aus, ob im Vorfeld angestrebte Ziele erreicht wurden, sondern orientiert sich vorwiegend an Input und Output in Bezug auf die eingesetzten Ressourcen. In der Literatur gilt hierfür das Schlagwort „to do the things right“.⁸

Um die „richtigen Ziele“ bzw. das Schlagwort „to do the right things“ dreht sich der Begriff der Effektivität.⁹ Hier geht es nicht mehr allein darum, ob die Ressourcen bestmöglich eingesetzt werden bzw. das Bestmögliche aus ihnen herausgeholt wird. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Frage, ob und wie gut die angestrebten Ziele erreicht wurden.¹⁰ Effektivitätsanalysen gehen damit über reine Effizienzanalysen hinaus; durch die Betrachtung des „Outcomes“ wird in der obigen Abbildung eine höhere qualitative Wirksamkeitsebene angestrebt. Die Produktorientierung ist nur noch eine Zwischenstufe auf dem Weg zur eigentlichen Zielrichtung: der Erfassung der Wirkungen. Zwischen Effizienz und Effektivität können dabei durchaus Zielkonflikte auftreten.¹¹ Die Frage nach der Erfassung von Wirkungen ist verbunden mit dem dritten „Schlaglicht“, das sich mit grundsätzlichen Fragen der Evaluation von PE-Maßnahmen beschäftigt.

⁸ Vgl. z. B. Wimmer/Neuberger 1998, S. 518, S. 532 ff. Bei einer reinen Effizienzorientierung besteht die Befürchtung, dass Zielvorgaben, Pläne und Programme nicht weiter diskutiert und als „vorgegeben“ betrachtet werden. Hier läuft ein Personalcontrolling Gefahr, rein quantitative Daten zu liefern, um allein den Beitrag zur (von „außen“ oder „oben“ vorgegebenen) Zielerreichung zu messen.

⁹ Hier ist darauf hinzuweisen, dass Effizienz und Effektivität in der Literatur nicht immer sauber voneinander getrennt werden. Zu verschiedenen Verwendungsformen vgl. Wimmer/Neuberger 1998, S. 532.

¹⁰ In der obigen Abbildung wird die Zielerreichung ins Verhältnis zur Zielvorgabe gesetzt – nach Ansicht der Autorinnen handelt es sich hierbei um eine unglückliche Begriffswahl, weil sich damit die Befürchtungen einer reinen „Effizienzorientierung“ wiederholen könnten, die Ziele als „von oben vorgegeben“ und damit nicht diskutierbar zu betrachten. Vgl. hierzu die Fußnote 8.

¹¹ Vgl. Schedler/Proeller 2001, S. 62 f.

2.3 Überlegungen zur Evaluation von PE-Maßnahmen

Betrachtet man die oben stehende Abbildung 2, scheint auf den ersten Blick die Lösung für die Frage nach der „Messbarkeit“ bzw. Evaluation von PE-Wirkungen als recht einfach: Man setze sich ein Ziel und messe zu einem späteren Zeitpunkt den Zielerreichungsgrad bzw. die Soll-Ist-Abweichungen. Einige Vorteile einer solchen Methode seien schnell genannt: Klar definierte Ziele zeigen allen Beteiligten, welche Aufgaben künftig schwerpunktmäßig zu erledigen sind, was die Transparenz des Handelns erhöhen kann. Im Rahmen der Zielhierarchie können übergeordnete Ziele nachvollziehbar auf organisatorische Untereinheiten (evtl. sogar auf individuelle Mitarbeiter/innen) konkretisiert und „heruntergebrochen“ werden. Die Abweichungsanalyse der Ist- von den Sollwerten scheint einfach und nachvollziehbar und somit besonders geeignet, die geforderten Nachweise über die Wirkungen des Verwaltungshandelns zu erbringen. Im Idealfall wird sogar das Verantwortungsbewusstsein sowie die Motivation der Untereinheiten gesteigert, da ja ihnen die Aufgabe der Zielerfüllung obliegt.

Basis einer Zielerfüllungsevaluation sind offenbar klar definierte und möglichst auch „messbare“ Ziele.¹² In der Verwaltungspraxis liegt bereits hier eine große Schwierigkeit, die an dieser Stelle jedoch nicht weiter vertieft werden soll.¹³ Eine reine Zielerfüllungsevaluation weist vielmehr erhebliche Schwächen auf. Zunächst würde eine Aussage „Ziel erreicht bzw. nicht erreicht“ noch nicht per se etwas aussagen über entstandene Kosten oder die Budgetverwendung. Unser Haupteinwand gegen eine reine Zielerfüllungsevaluation richtet sich jedoch gegen die Tatsache, dass Nebeneffekte einer Maßnahme weder im Voraus abgeschätzt noch im Nachhinein erfasst und reflektiert werden. Eine Evaluation darf u. E. nicht bei der Feststellung einer Abweichung zwischen Soll und Ist stehen bleiben. Sie muss vielmehr auch tieferen Wirkungszusammenhängen auf den Grund gehen und (zumindest ansatzweise) Antwort auf Fragen geben können wie „Sind die beobachteten Wirkungen überhaupt von meinem Programm verursacht worden?“, „Welche Nebeneffekte haben sich gezeigt und habe ich diese erwartet oder nicht?“ sowie „Welche zusätzlichen Ereignisse haben den Zielerfüllungsgrad positiv oder negativ beeinflusst?“.¹⁴ Ohne die Berücksichtigung von Neben-

¹² Vgl. Schedler/Proeller 2000, S. 197.

¹³ Vgl. Vedung 1999, S. 38 f.; Nullmeier 2001, S. 360.

¹⁴ Vgl. ähnlich Vedung 1999, S. 37 ff., S. 44.

effekten bleibt das vertiefte Verständnis der eingeleiteten Prozesse (gerade im „weichen“ PE-Bereich) lückenhaft. Ideal wäre auch eine Erweiterung um die Einholung von Ansichten der Interessent(inn)en an den Maßnahmen und Programmen („Stakeholder-Ansatz“). Nebeneffekte können dabei im Vorfeld absehbar, aber auch unvorhergesehen sein; sie können sowohl negative als auch positive Wirkungen auf (PE-)Maßnahmen entfalten.¹⁵

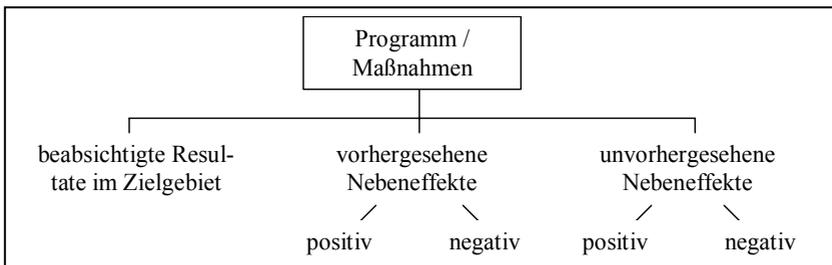


Abbildung 3: Resultate und Nebeneffekte von Programmen¹⁶

Beispiele für unerwünschte Nebenwirkungen im PE-Bereich sind:¹⁷

- PE-Maßnahmen können bei Beschäftigten Hoffnungen auf Veränderungen wecken, die im Nachhinein nicht eingelöst werden, was Unzufriedenheit auslöst;
- im Anschluss an Qualifikationsmaßnahmen können Mitarbeiter/innen in Bezug auf die berufliche Weiterentwicklung, die Entlohnung o. Ä. Forderungen stellen oder ihre verbesserte Qualifikation zum Arbeitsplatzwechsel nutzen;
- zugewiesene Budgets und Kontingente im PE-Bereich werden als „Besitzstand“ interpretiert.

Derartige Effekte können durch eine reine Zielerfüllungsevaluation nicht angemessen erfasst werden mit der Folge, dass notwendige Gegenmaßnahmen eventuell nicht eingeleitet werden.

¹⁵ Vgl. Vedung 1999, S. 51.

¹⁶ In Anlehnung an Vedung 1999, S. 51.

¹⁷ Vgl. Neuberger 1994, S. 285.

2.4 Schwierigkeiten der Wirkungsmessung von Personalentwicklung

Das vierte und letzte „Schlaglicht“ befasst sich mit den Schwierigkeiten der Messbarkeit von PE-Maßnahmen, insbesondere der Kennzahlen- und Indikatorenproblematik. Hier liegt ein Grundproblem der PE, denn die Erfassung der Wirkungen unterliegt insbesondere folgenden Schwierigkeiten:

- PE-Maßnahmen wirken *langfristig* und stellen eine Investition in die Zukunft dar. Der Zeitpunkt ihrer Wirkung ist unbestimmt (sog. „Time-lag-Problematik“).¹⁸
- Eine *direkte Zurechenbarkeit* von Investitionen in PE und ihren Wirkungen ist meist nicht möglich.¹⁹ Zudem kommen häufig mehrere PE-Instrumente parallel zum Einsatz. Der Beitrag einzelner Maßnahmen zu den Wirkungen lässt sich dann lediglich abschätzen.
- Die oftmals „*weichen*“, *qualitativen Aspekte der PE* entziehen sich einer unmittelbaren Wirkungsmessung (z. B. Mitarbeiter/innen-Zufriedenheit, Mitarbeiter/innen-Motivation).

Oft dominiert im Bereich des Personal(entwicklungs)controlling eine einseitige Kostenorientierung, da der finanzielle Input noch am ehesten zu erfassen ist. Bei Kosten handelt es sich um vergangenheitsbezogene Daten. Eine reine Erfassung des Inputs im Hinblick auf PE lässt aber die Wirkungen unbeachtet und zeichnet sich durch eine fehlende Planungs- und Steuerungsfunktion aus.²⁰ Im Folgenden sollen nun zunächst Kennzahlen und Indikatoren begrifflich abgegrenzt werden.

Kennzahlen sind quantitative Daten in verdichteter Form. Sie geben Auskunft über Sachverhalte und Entwicklungen, die zahlenmäßig erfassbar sind.²¹ Beim Einsatz von Kennzahlen wird die komplexe Realität bewusst in verdichteter und damit reduzierter Form dargestellt. Indikatoren bilden die Realität ebenfalls nur ausschnittsweise ab. Bei ihnen findet die Reduzierung

¹⁸ Vgl. hierzu Hentze/Kammel 1999, S. 222.

¹⁹ Vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 331.

²⁰ Vgl. Neuberger 1994, S. 297.

²¹ Kennzahlen können nach Arten differenziert werden, z. B. relative und absolute Kennzahlen. Während absolute Kennzahlen z. B. eine Summe, Differenz oder einen Mittelwert darstellen, bilden relative Kennzahlen das Verhältnis zweier Größen zueinander ab. Zu weiteren Einteilungen vgl. Weber 1998, S. 197 f.

jedoch nicht willentlich statt. Im Falle von Indikatoren entzieht sich die Realität einer vollständigen Abbildung und kann nur *indirekt* erfasst werden.²² Bei ihnen handelt es sich daher um „Ersatzgrößen“, die einen Schluss auf Ausprägung oder Veränderung eines Sachverhaltes zulassen. Indikatoren kommen meist dann zum Einsatz, wenn es sich um sog. „weiche“ Faktoren handelt. Merkmal weicher Faktoren ist eben gerade, dass sie nicht direkt mess- oder beobachtbar sind (z. B. Qualität von Weiterbildung).

Kennzahlen können u. E. auch als Indikatoren zum Einsatz kommen. Dies ist dann der Fall, wenn sie als Hilfsgrößen zur Messung nicht direkt erfassbarer Entwicklungen und Sachverhalte genutzt werden.²³ Die Kennzahl „Fluktuationsrate“ *kann ein* Indikator für die (Un-)Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen sein. Ein einzelner Indikator wird in der Regel allerdings keine zuverlässige Aussage ermöglichen, sondern spiegelt nur ein Teilergebnis wider.²⁴ Notwendigerweise müssen zur Verbesserung der Validität deshalb mehrere Indikatoren herangezogen werden.²⁵ Empfehlenswert ist dabei ein System von Indikatoren, das eine Maßnahme aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet.²⁶

Die Entwicklung und Festlegung geeigneter Kennzahlen bzw. Indikatoren stellt im Rahmen der PE-Wirkungsmessung eine Hauptschwierigkeit dar. Verbunden damit ist die Frage, welcher Personenkreis (Stakeholder) in die Auswahl einbezogen werden sollte. Die Messgrößen müssen sich an den spezifischen Bedingungen der Verwaltungen und insbesondere dem PE-Verständnis, den praktizierten PE-Maßnahmen sowie deren Zielsetzungen orientieren.²⁷

Zusammenfassend bilden die vier „Schlaglichter“ die Ausgangsüberlegungen für die Raster, die die Erfassung von PE-Wirkungen ermöglichen sollen.

²² Vgl. Weber 1998, S. 197.

²³ So auch Wunderer/Jaritz 2002, S. 107; Ösze 2000, S. 76; Schmidberger 1992, S. 299.

²⁴ Vgl. Schedler 1993, S. 304.

²⁵ Vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 322.

²⁶ Vgl. Schedler 1993, S. 309. Das darf jedoch nicht zu einer Inflation von Messgrößen führen (vgl. Hentze/Kammel 1993, S. 93).

²⁷ Der Einsatz von Kennzahlen und Indikatoren ist mit zahlreichen Gefahren verbunden. Siehe dazu Rehling 2003, S. 146 f.

- 1. Forderung:** Ein PE-Wirkungsraster sollte die PE-Stufe deutlich machen!
- 2. Forderung:** Ein PE-Wirkungsraster sollte deutlich machen, ob die Bestandteile am Input, Output oder Outcome ansetzen!
- 3. Forderung:** Ein PE-Wirkungsraster sollte Nebeneffekte erfassen und später einzuleitende Lernprozesse sollten sich auch mit Nebeneffekten befassen!
- 4. Forderung:** Ein PE-Wirkungsraster sollte die Unterscheidung zwischen Kennzahlen und Indikatoren zumindest implizit aufgreifen, um eine einseitige Orientierung an quantitativen Messgrößen zu vermeiden!

Abbildung 4: Vier Forderungen an ein Raster zu Messung von PE-Wirkungen

3 Raster zur Systematisierung und Erfassung von PE-Wirkungen

Die vier „Schlaglichter“ bilden die Ausgangsüberlegungen für die Entwicklung zweier Arbeitsraster zur Systematisierung und Erfassung von PE-Wirkungen. Das erste Arbeitsraster zeigt in Ansätzen, wie ein „Katalog“ von Kennzahlen und Indikatoren für den PE-Bereich aufgebaut sein könnte²⁸, aus dem sich Verwaltungen auf ihre Bedarfe individuell zugeschnittene Bereiche herausgreifen können, um den Bereich PE weiter voranzutreiben und später zu evaluieren. Die von einer Dienststelle individuell gewählten „PE-Ziele“ oder „erwünschten Wirkungen“ können in die Arbeitstabelle 2 münden, in der vor dem Hintergrund der „Schlaglichter“ eine erweiterte Abweichungsanalyse angeregt wird.

Arbeitsraster 1

Herkömmliche „Kataloge“ von Kennzahlen und/oder Indikatoren zur PE beschränken sich oft auf ein „Zwei-Spalten-System“: In der ersten Spalte wird quasi als eine „Überschrift“ eine Teilfunktion des Personalwesens bzw. der PE benannt (z. B. „Personalbedarfsbestimmung“, „Personaleinsatz“ oder „Personalführung“), in der zweiten Spalte werden Kennzahlen oder Indikatoren dieser „Überschrift“ zugeordnet.²⁹ Unsere oben skizzierten „Schlaglichter“ zur Wirkungsmessung von PE in der öffentlichen Verwaltung sind in ei-

²⁸ Zu einem ausführlichen Messgrößenkatalog siehe König/Rehling 2003.

²⁹ Vgl. exemplarisch Hentze/Kammel 1999, S. 218 f.; Wunderer/Jaritz 2002, S. 109.

nem solchen „Zwei-Spalten-System“ nicht ausreichend abgebildet. Deshalb schlagen wir im Folgenden einige Erweiterungen vor, die in Abbildung 5 (Arbeitsraster 1) zusammengefasst sind.

Die erste Spalte greift die Forderung Nr. 1 auf, dass ein PE-Wirkungsraster die „PE-Stufe“ deutlich machen soll. Dies kann z. B. in Anlehnung an das Stufenmodell in Abbildung 1 geschehen. Sinn ist es, ein einheitliches Verständnis unter den Akteuren zu erzielen, auf welchem „Level“ der PE eine Maßnahme anzusiedeln ist.³⁰

PE-„Stufe“ (1)	Worum geht es? „Ziel“? Messgröße? (2)	Ggf.: Indikator wofür? (3)	Überwiegend orientiert am Input? Output? Outcome? (4)
PE als Bildung z. B. Weiterbildung (...)			
PE als Bildung + Förderung z. B. Mitarbeitergespräch (...)			
PE als Bildung + Förderung + OE z. B. Vorschlagswesen (...)			

Abbildung 5: Grundaufbau des ersten PerMit-Arbeitsrasters

Die Spalte zwei ordnet den Begriffen der PE-Stufen Messgrößen zu (z. B. zum Bereich „Mitarbeiter/innengespräche (MAG)“ die Messgröße „Gesprächsquote“ (= Anzahl geführter Gespräche : Anzahl „möglicher“ Gespräche). Gegenüber der „normalen“ Personalcontrolling-Literatur bringen die Spalten drei und vier nun eine Erweiterung. Spalte drei wird relevant, falls ein Indikator vorliegt. Dort wird angegeben, *wofür* die Messgröße ein Indikator sein kann. So lässt sich beispielsweise argumentieren, die Gesprächsquote beim MAG sei nicht nur eine Kennzahl, sondern auch ein Indikator für die Akzeptanz des MAG bei den Beschäftigten oder die Kommunikationskultur. Nach dieser Interpretation orientiert sich die Messgröße nicht nur am

³⁰ Diese Forderung ist nicht damit gleichzusetzen, dass nur eine PE im weitesten Sinne eine „gute“ PE sei. Gefördert wird hierdurch aber ein Auseinandersetzen oder ein Bewusstmachen mit den unterschiedlichen PE-Verständnissen, wie sie in der Praxis aufeinander treffen können.

Output, sondern auch am Outcome.³¹ Die Spalten drei und vier greifen damit implizit die vierte Forderung auf, indem sie eine möglicherweise einseitige Orientierung an quantitativen Messgrößen aufzuzeigen helfen.

Die Spalte vier bezieht sich insbesondere auf die Forderung Nr. 2. Das Raster soll explizit eine Aussage dazu machen, ob eine Messgröße überwiegend³² ansetzt

- am (eher kostenorientierten) Input,
- am Output (dem quantitativen „Ausstoß“ der Verwaltungen an Gütern und Dienstleistungen) oder
- am Outcome (den Wirkungen, Qualitäten, Zufriedenheiten).

Damit ist der *Grundaufbau* des ersten PerMit-Arbeitsrasters zur PE-Wirkungsmessung erklärt.³³ In Anlage 1 ist dieser Grundaufbau etwas differenzierter dargestellt und um eine Spalte „Instrumente zur Erfassung“ ergänzt. Die Anlage liefert einen Auszug von Kennzahlen und Indikatoren für den PE-Bereich.³⁴ Sie leistet damit eine *Systematisierungsleistung*, die für Verwaltungen eine *Hilfestellung* sein kann. Es bedarf jedoch weiterer Schritte, die im Folgenden dargestellt sind – und hier setzt die eigentliche (schwierige) Arbeit einer Verwaltung an, die sich mit der Wirkungsmessung von PE-Maßnahmen beschäftigen will.

Arbeitsraster 2

Ein Katalog an Messgrößen allein hilft Verwaltungen wenig bei der strategischen Ausgestaltung und dem Controlling von PE-Maßnahmen. Deshalb wurde ein zweites Arbeitsraster entwickelt, dessen individuelle Ausgestaltung den speziellen Bedürfnissen der jeweiligen Dienststelle angepasst werden soll. Das zweite PerMit-Raster nimmt grundsätzlich den Gedanken aus Abbildung 2 auf, dass

³¹ Die in Anlage 1 aufgeführten Beispiele hierzu geben die subjektive Einschätzung der Autorinnen wieder, ob eine Messgröße sich überwiegend am Input, Output oder Outcome orientiert.

³² Denkbar ist, dass Messgrößen auf eine oder mehrere dieser Ebenen zielen.

³³ Den aufmerksamen Leser(inne)n wird nicht entgangen sein, dass die Forderung Nr. 3 (Erfassung von Nebeneffekten) noch nicht aufgeführt worden ist; hierauf wird weiter unten einzugehen sein.

³⁴ Den ausführlichen Messgrößenkatalog siehe König/Rehling 2003.

- eine Umorientierung weg von der Input- und Outputsteuerung hin zu einer stärkeren Ausrichtung am Outcome (der „Zielebene“) erfolgen und damit eine höhere Stufe der Wirkungsorientierung erreicht werden soll, wobei wir
- ausdrücklich die reine Zielerfüllungsevaluation um die Berücksichtigung von sog. Nebeneffekten erweitern wollen (vgl. Abschnitt 2.3).

Zur strategischen Ausgestaltung von PE-Maßnahmen und zum späteren Controlling soll sich die Verwaltung also damit befassen, welche Ziele sie im Bereich PE verfolgen will. Dies kann nicht nur einen schwierigen Aushandlungsprozess zwischen den verschiedensten Akteuren innerhalb der Verwaltung zur Folge haben. Eine besondere Schwierigkeit besteht in der Praxis darin, geeignete Ziele zu finden und sie so zu formulieren, dass der Zielerreichungsgrad im Nachhinein überprüft werden kann. Von „guten“ Zielformulierungen wird heute darüber hinaus meist verlangt, dass z. B. bei veränderten Rahmenbedingungen Korrekturmöglichkeiten (z. B. „Nachverhandlungen“) möglich sind. Die Zahl der Ziele pro Periode ist überschaubar zu halten, da sonst die Orientierungsfunktion leidet. Bei den Zielinhalten sollten nicht nur ökonomisch-betriebswirtschaftliche Ziele im Vordergrund stehen, sondern auch qualitative Zielsetzungen einfließen dürfen (z. B. Entwicklungsziele der Beschäftigten) – dies ist im „weichen“ PE-Bereich von besonderer Bedeutung. Schließlich ist darauf zu achten, dass Ziele auch erreichbar sind: Nichts ist demotivierender als ein „Automatismus“, der in nachfolgenden Perioden immer höhere Ziele (ohne Berücksichtigung der Rahmenbedingungen o. Ä.) zur Pflicht macht und/oder eine Zielsetzung, bei der die für die Umsetzung Verantwortlichen benötigte Ressourcen und Informationen nicht „mitgeliefert“ bekommen.³⁵

Bei der betriebswirtschaftlichen Abweichungsanalyse wird nach einem gewissen Zeitraum (z. B. nach einem Jahr) die Soll-Zielsetzung mit dem Ist-Stand abgeglichen. Das Ergebnis mündet in die Formulierung von Maßnahmen für die Folgeperiode. Die Maßnahmen können an den Kennzahlen oder der Überprüfung der gesetzten Ziele ansetzen oder auch in neue Zielsetzungen münden. Dieser Grundaufbau findet sich im zweiten PerMit-Arbeitsraster wieder.

³⁵ Vgl. zur Einschätzung von Zielvereinbarungskonzepten hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken für die Beteiligten sowie praktisch-konzeptioneller Probleme bei der Zielformulierung sehr viel ausführlicher Breisig 2001, S. 55 ff.

Festlegung von Zielen und Messgrößen				Abweichungsanalyse		(ggf. gegen- steuernde) Maßnah- men
Ziel oder er- wünschte Wirkung	Kennzahl/In- dikator, setzt an am Input, Output, Out- come	Wie viel, bis wann, womit (ggf. wer)	<i>Erwartete</i> Neben- effekte/ “Events“	Soll-Ist-Ab- gleich	<i>Eingetretene</i> Neben- effekte/ “Events“	

Abbildung 6: Grundaufbau des zweiten PerMit-Arbeitsrasters – Arbeitstabelle für Verwaltungen

Dieses Raster ist durch die jeweilige Dienststelle individuell auszugestalten. Die linke Hälfte enthält die wesentlichen Teile eines Zielsetzungsprozesses, die rechte (in vereinfachter Form) die Abweichungsanalyse sowie die daraus resultierenden Maßnahmen. In Anlage 2 wird dieser Grundaufbau anhand mehrerer Beispiele illustriert und noch etwas weiter ausdifferenziert.

Gegenüber der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Analyse wird die Betrachtung hier um einige Perspektiven erweitert. So muss beispielsweise die Verwaltung im Vorfeld noch einmal für sich benennen, ob aus ihrer Sicht die ausgewählten Messgrößen überwiegend am Input, Output oder Outcome ansetzen. Ein Beispiel: So könnte die Messgröße „Anteil von Auszubildenden in eigenverantwortlichen Projekten“ sowohl als kosten-/inputorientierte Kennzahl, aber auch als ein Indikator für die Möglichkeit der Verantwortungsübernahme durch die Auszubildenden und damit letztlich für die Qualität der Ausbildung (und damit am Outcome orientiert) gewertet werden. In der Auseinandersetzung mit dem zweiten Arbeitsraster würde damit transparent gemacht, wo eine Verwaltung PE vorrangig unter (inputorientierten) Kostengesichtspunkten betrachtet bzw. in welchen Punkten sie eine höhere Wirkungsebene anstrebt.

Die wichtigste Erweiterung des zweiten PerMit-Arbeitsrasters erfolgt durch die Spalte „erwartete Nebeneffekte bzw. Events“.³⁶ Hier kommt erstmals ausdrücklich die dritte Forderung aus Abbildung 4 zum Tragen: Ein PE-Wirkungsraster muss Nebeneffekte erfassen, später einzuleitende Lernprozesse müssen sich auch mit Nebeneffekten befassen. Hier geht das PerMit-Raster über eine reine Zielerfüllungsevaluation hinaus, wie sie in der klassischen Betriebswirtschaftslehre oftmals zu finden ist. Da Nebeneffekte oder sog. „Events“ anders als im Vorfeld angenommen oder unerwartet eintreten können, enthält die Abweichungsanalyse eine zusätzliche Spalte für die Reflexion der *eingetretenen* Nebeneffekte/Events. Dadurch können die in der Folgeperiode zu ergreifenden Maßnahmen ausdrücklich auch an der „Behandlung“ der Nebeneffekte bzw. der „Ereignisse“ ansetzen, die die PE-Wirkungen beeinflusst haben.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass der Umgang mit den vorgeschlagenen Rastern sowie der späteren Abweichungsanalyse unseres Erachtens nicht von einzelnen Personen geleistet werden kann. Idealtypischerweise würde das Arbeitsraster 2 durch einen *Aushandlungs- und Verständigungsprozess* gefüllt, an dem unterschiedliche *Interessent(inn)en* (sog. Stakeholder) der PE beteiligt sind (neben Vertreter(inne)n der Dienststelle, der PE-Funktion und der Rechnungsprüfung z. B. die Interessenvertretung, die Frauenbeauftragte, vielleicht sogar einige der in vielen Verwaltungen ausgebildeten „PE-Multiplikator(inn)en“ aus den Reihen der Beschäftigten). Der Einbezug wichtiger PE-Stakeholder kann bei der Auswahl von Zielen und Messgrößen ebenso hilfreich sein wie bei der Abschätzung und Bewertung von Nebeneffekten und „Events“ sowie der (ggf. gegensteuernden) Maßnahmen.³⁷ Ansatzpunkte für die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen in den Arbeitsrastern 1 und 2 ergeben sich

- bei der Verständigung darüber, was PE für die jeweilige Verwaltung bedeuten soll (vgl. Arbeitsraster 1: PE-Stufe),
- bei der *Zielauswahl* als „Richtschnur“ des Handelns der Verwaltung in der kommenden Periode,

³⁶ Mit „Events“ sind zum einen vorhersehbare und zum anderen unvorhergesehene Ereignisse gemeint, die die Wirkung von PE-Maßnahmen beeinflussen können. Beispiele für derartige einflussnehmende Events könnten sein: Das Ausscheiden von PE-Befürworter(inne)n aus der Verwaltungsspitze oder relevante Gesetzesänderungen.

³⁷ Vgl. zum Stakeholder-Gedanken ausführlicher Vedung 1999.

- durch den Einbezug wichtiger Stakeholder bei der Entwicklung und Festlegung „geeigneter“ *Kennzahlen und Indikatoren*, deren Sollausprägung sowie der benötigten Ressourcen,
- bei der Abschätzung und Bewertung von Nebeneffekten und „Events“ sowie ggf. der Auswahl geeigneter Maßnahmen zu deren „Behandlung“.
- durch eine *zielgruppenspezifische Aufschlüsselung* des Controlling (beispielhaft „davon weiblich“),
- durch die direkte *Befragung von Stakeholdern* (siehe Anlage 1: „Instrumente zur Erfassung“).

Zusammenfassend erweitert die hier vorgeschlagene Vorgehensweise die Perspektive einer reinen Zielerfüllungsevaluation um Wirkungen, Qualitäten und Nebeneffekte des Verwaltungshandelns. Zum einen wird hierdurch die Transparenz der PE-Arbeit gestärkt, zum anderen ein vertieftes Verständnis der Prozesse ermöglicht.

4 Ausblick und Handlungsschritte für Verwaltungen

PE muss ihre Bedeutung im Rahmen der Verwaltungsreform gerade in Zeiten finanzieller Engpässe legitimieren, um die notwendigen Investitionen in diesen Bereich nicht zu gefährden. Die vorliegenden Arbeitsraster stellen einen Versuch dar, Erfassungs- und Systematisierungshilfen für die Messung von PE-Wirkungen zu bieten. Sie sollen dabei helfen, im „weichen“ PE-Bereich, der weiten Raum für Interpretationsspielräume und unterschiedliche Verständnisse lässt, eine gemeinsame Basis zu schaffen nach dem Motto „Worüber reden wir, wo wollen wir im PE-Bereich hin?“. In diesem Sinne können Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Maßnahmen gesteigert werden – dies besonders dann, wenn ein breiter Kreis die Arbeitsraster diskutiert und ausfüllt. Allerdings ist der Grat zwischen der notwendigen Handhabbarkeit der Raster auf der einen Seite und der Abbildung der komplexen Realität auf der anderen Seite schmal.³⁸

Wichtige Schritte im Umgang mit den PerMit-Arbeitsrastern sind:

³⁸ Z. B. dürfen die Raster nicht zu übermäßiger Bürokratisierung führen.

1. Einsetzung einer Arbeitsgruppe (AG) unter Berücksichtigung wichtiger „Stakeholder/innen“ der PE;
2. Verständigung über ein PE-Verständnis bzw. die PE-Stufe;
3. einvernehmliche Einigung auf Prioritätensetzung der kommenden Periode im PE-Bereich (welche Ziele bzw. erwünschten Wirkungen sollen erreicht werden);
4. Diskussion, auf welchen PE-Stufen die Ziele/Wirkungen anzusiedeln sind;
5. einvernehmliche Auswahl von geeigneten Kennzahlen bzw. Indikatoren sowie Diskussion über die angestrebte Wirkungsebene (Input-, Output-, Outcome-Orientierung nach Abb. 2);
6. einvernehmliche Entscheidung über die Soll-Ausprägung der Ziele und Messgrößen, Abschätzung der benötigten Ressourcen sowie der zu *erwartenden* Nebeneffekte und „Events“;
7. Kommunikation der PE-Zielsetzungen in die Verwaltung hinein;
8. im weiteren Prozess: zwischenzeitliche Treffen der AG zur Diskussion der Zwischenstände, ggf. zur geänderten Rahmenbedingungen, ggf. zu gegensteuernden bzw. zu unterstützenden Maßnahmen;
9. nach Ablauf der Periode: erneute Einberufung der AG zur Abweichungsanalyse und Bewertung (inklusive der *eingetretenen* Nebeneffekte und „Events“) sowie zur Entscheidung über weitere Maßnahmen bzw. neue Zielsetzungen.

Abbildung 7: Handlungsschritte im Umgang mit den PerMit-Arbeitsrastern

Zu den PerMit-Wirkungsrastern sind verschiedene Erweiterungsmöglichkeiten denkbar. So wäre es z. B. ohne weiteres möglich, der Zielformulierung die Information beizufügen, ob es sich um ein langfristig-strategisches oder ein eher kurzfristig-operatives PE-Ziel handelt. In einigen Einrichtungen kann es sinnvoll sein, Querverbindungen zu übergeordneten Zielen der Gesamtverwaltung deutlich zu machen (z. B. wenn die Dienststelle strategische Ziele in einer Balanced Scorecard und/oder einem Qualitätsmanagementsystem formuliert hat). Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) fügt ihren Vorschlägen zu einem personalwirtschaftlichen Kennzahlensystem eine Prognose-Spalte hinzu und lässt

Raum für eine Entwicklung der Messgrößen im Zeitlauf.³⁹ Darüber hinaus könnte in Ergänzung zum zweiten PerMit-Arbeitsraster, das einen Überblickscharakter hat und durch die Einrichtung auszufüllen ist, für jede Messgröße ein eigenes Datenblatt entworfen werden, das vertiefte Informationen zur Messgröße enthält.⁴⁰

An dieser Stelle haben wir auf derartige Erweiterungen zunächst verzichtet, da die PerMit-Arbeitsraster vorrangig den Fokus auf die Forderungen an ein *PE-Wirkungsraster* lenken sollten. Welche Erweiterungen sich darüber hinaus als notwendig erweisen, bleibt den spezifischen Gegebenheiten vor Ort überlassen.

³⁹ Vgl. KGSt 2003, S. 25.

⁴⁰ Siehe beispielhaft König/Rehling 2003.

Anlage 1

Bereich	Faktor	Kann auch ein Indikator sein für (z. B.)?	orientiert sich überwiegend am		Instrumente zur Erfassung
			Input	Output	
PE als Bildung + Weiterbildung (WB)	WB-Kosten (z. B. pro Tag und TN)		X		Statistiken bzw. KLR, Honorarabg., usw.
	Anteil aktiver bzw. passiver Lehrmethoden in der WB-Maßnahme	Qualität der WB, Transfermöglichkeiten		X	Beobachtung und Seminaurauswertung
	Qualifikation der Lehrkräfte bzw. Trainer/innen (davon z. B. mit Hochschulabschluss, mit Erfahrungen im WB-Bereich im Lehren)	Qualität der Seminare			Statistiken, Befragungen
	Seminarbewertung durch TN	TN-Zufriedenheit mit Trainer/innen, Lernumgebung, Ausstattung, Betreuungsqualität		X	Befragung
PE als Bildung + Förderung	Anzahl geführter Transfergespräche zwischen FK und MA	Stellenwert der WB, Transfersicherung		X	Meldepflichten
	MAG				
	Kosten für MAG-Trainingsmaßnahmen		X		Statistiken bzw. KLR
	durchschnittlicher Zeitbedarf pro MAG (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung), je MA/FK		X		Erhebungen
PE als Bildung + Förderung + OE	Gesprächsquote (Anzahl geführter Gespräche: Anzahl „möglicher“ Gespräche)	Akzeptanz des MAG, Qualität der Kommunikationskultur, Etablierung des Instruments		X	Meldepflichten
	Anteil der Gespräche mit Zielvereinbarungen	Verbindlichkeit und Ergebnisorientierung des MAG		X	Erhebungen
				(X)	
PE als Bildung + Förderung + OE	kontinuierliche Verbesserung, Vorschlagswesen				
	Bearbeitungszeit pro Verbesserungsvorschlag	Länge der Entscheidungswege; Belastung der Bearbeiter/innen	X		Erhebungen
	Realisierungsquote (realisierte Verbesserungsvorschläge/angenommene Verbesserungsvorschläge)	„Güte“ der Vorschläge		X	Statistiken
	durchschnittliche Einsparung pro angenommenem Vorschlag	„Güte“ der Vorschläge		X	Statistiken bzw. KLR

Anlage 2

Festlegung von Zielen und Messgrößen				Abweichungsanalyse							
Ziel oder erwünschte Wirkung + PE-Stufe	Kennzahl/ Indikator	Input, Output, Outcome?	Soll-Ausgang	Bis wann	Benötigte Ressourcen bzw. Maßnahmen	Erwartete Nebeneffekte (ggf. Maßnahmen?)	Ist-Ausgang	Soll-/Ist	Eingetragene Nebeneffekte	„Events“	(Ggf. gegensteuernde) Maßnahmen
Qualifikation der Beschäftigten stärken (I. PE-Stufe; PE-Bildung)	Anteil der MA, die von WB erfasst werden	Output	50%	Jahresende	WB-Budget, Freistellung der MA, Erweiterung des WB-Angebotes	Nichterreichbarkeit der MA in WB-Phasen (=> Vertretungsregelungen?)	37%	-13%	gestiegene Ansprechhaltung der MA im Hinblick auf WB-Angebote	Personeller Wechsel in der PE-Abteilung (dadurch zeitliche Verzögerungen bei der Ausweitung des WB-Angebotes)	Transparenz herstellen; WB kein Selbstzweck, Erhöhung des WB-Budgets
	Anzahl erfolgreicher Abschlüsse im Verhältnis zur TN-Zahl	Output	65%	Ende der Bildungsmaßnahme (5/04)	Anforderungsprofile für die Zulassung der Seminare, Anforderungswünsche an DozentInnen	Evtl. gestiegene Beförderungsbzw. Höhergruppiertungswünsche (=> ausreichende Transparenz?)	70%	+5%	Wie erwartet	Wechsel eines Dozenten (der laut TN bessere Vorbereitung bietet)	Transparenz über begrenzte Möglichkeiten im Bereich Höhergruppierung herstellen, andere Möglichkeiten der Anreize bieten
	Anzahl geführter Transfergespräche zwischen MA und FK	Outcome	80% (geführte Gespräche)	Jahresende	Einstellung von Leitfäden f. Transfergespräche, regelmäßige Erinnerung von FK und MA an Transfergespräche	Verbesserung der Zusammenarbeit und der Kommunikation zw. MA und FK	50%	-30%	Wunsch nach weiteren WB-Maßnahmen im Bereich EDV	Umstrukturierungsmaßnahmen mit der Folge von Arbeitsverdichtung in Abl. 2, entsprechend wurden dort keine Gespräche geführt	Erweiterung des EDV-Angebotes im Hinblick auf die Bedarfe, die in den Transfergesprächen deutlich geworden sind
	Einschätzung der Möglichkeiten am Arbeitsplatz	Outcome	50% (Rücklauf)	Jahresende	Erstellung von Fragebögen, Verteilung direkt nach der Maßnahme u. 3 Monate später, Auswertung	keine	45%	-5%	MA trauen sich nicht mehr Maßnahmen der Gesundheitsförderung wahrzunehmen	Wechsel eines Dozenten (damit Klappete die Fragebogenverteilung nicht immer)	Wichtigkeit der Gesundheitsförderung durch Gesundheitsgespräche heraussstellen

Literatur:

- Adamschek, Bernd (2001): Kosten- und Leistungsrechnung für den öffentlichen Sektor. In: Blanke, Bernhard u. a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 2. Aufl. Opladen: Leske + Buderich, S. 347-357.
- Becker, Manfred (2002): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Breisig, Thomas (2001): Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen. 2. Aufl. Frankfurt/M.: Bund.
- Buschor, Ernst (1993): Zwanzig Jahre Haushaltsreform – Eine Verwaltungswissenschaftliche Bilanz. In: Brede, Helmut/Buschor, Ernst (Hrsg.): Das neue Öffentliche Rechnungswesen. Baden-Baden: Nomos, S. 199-269.
- Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993): Personalcontrolling: eine Einführung in Grundlagen, Aufgabenstellungen, Instrumente und Organisation des Controlling in der Personalwirtschaft. Bern u. a.: Haupt.
- Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1999): Aufbau und Anwendungsbereiche personalwirtschaftlicher Kennzahlensysteme im Rahmen eines wertorientierten Personalcontrolling. In: Schmeisser, Wilhelm/Clermont, Alois/Protz, Alfred (Hrsg.): Personalinformationssysteme & Personalcontrolling. Neuwied; Kriftel: Luchterhand, S. 213-225.
- Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (2001): Personalwirtschaftliche Kennzahlensysteme im Rahmen eines wertorientierten internationalen Personalcontrolling. In: Clermont, Alois/Schmeisser, Wilhelm /Krimphove, Dieter (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München: Vahlen, S. 319-332.
- Hill, Hermann (1997): Vom Ergebnis zur Wirkung des Verwaltungshandelns. In: Hill, Hermann/Klages, Helmut (Hrsg.): Modernisierung von Spitzenverwaltungen. Stuttgart u a.: Raabe, S. 33-39.

- König, Susanne/Rehling, Mette (2003): Wirkungsmessung von Personalentwicklung mit dem PerMit-Raster. PerMit-Diskussionspapier Nr. 01-03. Oldenburg. Abrufbar unter: <http://www.uni-oldenburg.de/orgpers/496.html> (Stand: 14.03.2005).
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2003): Kennzahlengestütztes Personalcontrolling. Bericht Nr. 5/2003. Köln.
- Neuberger, Oswald (1994): Personalentwicklung. 2. Aufl. Stuttgart: Enke.
- Nullmeier, Frank (2001): Input, Output, Outcome, Effektivität und Effizienz. In: Blanke, Bernhard u. a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 2. Aufl. Opladen: Leske + Buderich, S. 357-363.
- Ösze, Daniel (2000): Managementinformationen im New Public Management am Beispiel der Steuerverwaltung des Kantons Bern. Dissertation. Bern u. a.: Haupt.
- Rehling, Mette (2003): Balanced Scorecard und Personalarbeit: Zwischen Strategiefokussierung und Messgrößenproblematik. In: Klusmeyer, Jens/Meyerholt, Ulrich/Wengelowski, Peter (Hrsg.): Umwelt – Arbeit – Bildung. Oldenburg: BIS-Verlag, S. 133-153.
- Schedler, Kuno (1993): Anreizsysteme in der öffentlichen Verwaltung. Bern u. a.: Haupt.
- Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000): New Public Management. Bern u. a.: Haupt.
- Schmidberger, Jürgen (1993): Controlling für öffentliche Verwaltungen: Funktionen – Aufgabenfelder – Instrumente. Wiesbaden: Gabler.
- Vedung, Evert (1999): Evaluation im öffentlichen Sektor. Wien u. a.: Böhlau.
- Weber, Jürgen (1998): Einführung in das Controlling. 7. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wimmer, Peter/Neuberger, Oswald (1998): Personalwesen. Bd. 2: Personalplanung, Beschäftigungssysteme, Personalkosten, Personalcontrolling. Stuttgart: Enke-Verlag.
- Wunderer, Rolf/Jaritz, André (2002): Unternehmerisches Personalcontrolling: Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. 2. Aufl. Neuwied; Kriftel: Luchterhand.

Theoretische Ausgestaltungsmöglichkeiten von Wissensbilanzen

Ein geeignetes Instrument zur Abbildung von nichtmonetären Werten?

1 Einleitung

Wissensbilanzen stellen ein derzeit intensiv diskutiertes Instrument dar, um bisher nicht abgebildete bzw. abbildbare Sachverhalte sichtbar zu machen. Hierbei liegen verschiedene Ausprägungen vor, die als Ergänzung der externen Rechnungslegung von Unternehmen, etwa im Sinne von Intellectual-Capital-Berichten, oder sogar als einzig sinnvolles Abbildungsinstrument für bestimmte Institutionen, wie insbesondere Hochschulen und anderer Forschungseinrichtungen, gesehen werden. Diese sehr begrüßenswerten Ansätze tasten sich dabei in Bereiche vor, die zwar gemeinhin als für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung angesehen werden, die bisher aber auf Grund fehlender Abbildungen eher intuitiv erfasst und gesteuert werden konnten. Auch in Geschäftsberichten von Unternehmen wird hierüber i.d.R. nur unzureichend informiert.

Wenn Informationen erfolgen, sind diese zumeist rein verbale, allgemeine Beschreibungen und Äußerungen – z. T. über den gesamten Geschäftsbericht verteilt - zu finden. Konkrete quantifizierte Daten existieren sehr selten, da es an einheitlichen und unternehmensübergreifenden Bewertungsstandards mangelt. Eine umfassende Wissensbilanz wiesen die Unternehmen des DAX30, MDAX, NEMAX50 und SDAX¹ nicht auf.² Wünschenswert wäre daher eine Normierung in der Berichterstattung über Wissenskapital – ggf. auf freiwilliger Basis. Zu diesem Zweck bedarf es aber aus der Sicht von

¹ Es wurden von uns die Geschäftsberichte derjenigen Unternehmen, die am 31.12.2002 im DAX 30, MDAX, NEMAX 50 und SDAX vertreten waren daraufhin untersucht.

² Vgl. z. B. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2001), S. 995 sowie Dawo (2003), S. 367.

Theorie und Praxis einer anwendungsorientierten Klärung der Bewertungsfrage.

Ein Grund für diese Art des Umgangs mit Wissen, ist sicherlich im Zusammenhang mit den bestehenden Abbildungsproblemen von Wissensbilanzen, die aus dem Mangel an geeigneten Abbildungsinstrumenten resultieren, zu sehen.

In der konkreten Umsetzung von Wissensbilanzen ist bereits eine ähnliche Entwicklung zu konstatieren wie sie vormalig bei den Sozial- und Umweltbilanzen zu beobachten war: Aufgabe der Eindimensionalität der Abbildung durch die indikatorengestützte Darstellung unterschiedlichster Dimensionen, was mit erheblichen Aussageeinschränkungen einhergeht. Letztlich bedeutet der Verzicht auf die monetäre oder zumindest skalierte Vereinheitlichung, dass der Interessent der Wissensbilanz sich ein mögliches Bild von dem vorhandenen Wissenskapital eines Unternehmens bzw. dessen Veränderung selber machen muss. Vor diesem Hintergrund soll der folgende Beitrag Aufschluss darüber bringen, welche Schwierigkeiten bei der Darstellung von Wissenskapital sowohl in quantitativer Form als auch in qualitativer Form über Indikatoren existieren.

Insofern beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen auf die Möglichkeiten einer theoretischen Ausgestaltung von Wissensbilanzen, um einen denkbaren Anwendungsrahmen zu skizzieren.

2 Begriffliche Klärung

2.1 Wissensbegriff

Umgangssprachlich wird jegliches Wissen oder jede Wissensänderung mit Information in Zusammenhang gebracht.³ Unter einer Information kann aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht zunächst zweckorientiertes Wissen verstanden werden.⁴ Problematisch ist jedoch die nahezu synonyme Verwendung der Begriffe Information und Wissen, da sich international eine Unterscheidung der Stufen Daten (Data), Informationen (Information) und Wissen

³ Vgl. Schneider (1995), S. 43.

⁴ Vgl. Berthel (1992), Sp. 872; Hopf (1983), S. 6-13; Kraege (1998), S. 55. Zur Kritik vgl. Bode (1997), S. 455-458.

(Knowledge) herauskristallisiert.⁵ Diese Unterteilung findet zunehmend auch Beachtung in der weiteren internationalen und nationalen Forschung, wie die Entwicklungen in den Bereichen Data-Warehouse,⁶ Informationssysteme⁷ und Wissensmanagement⁸ exemplarisch belegen. Demnach stellen Daten die reine Beschreibung einer Realität im Sinne einer „unbearbeiteten Tatsachenabbildung“⁹ dar; es handelt sich um kontextunabhängig vorliegende Zahlen und Zeichen. Informationen sind dagegen mit Bedeutung und Zweck versehen und beinhalten somit zusätzlich eine Empfängnisbefähigung im Sinne einer zielgerichteten Auskunft.¹⁰ Von Wissen¹¹ kann erst dann gesprochen werden, wenn die Information auf Grund von Erfahrung oder durch logische Ableitung begründet ist. Folglich ist Wissen stets kontext- und erfahrungsabhängig. Wissen kann somit definiert werden als die Vernetzung von Daten und Informationen, wozu neben theoretischen Erkenntnissen auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen zählen,¹² um Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Wissen zählt mittlerweile zu den wertvollsten Ressourcen von Unternehmen und gilt als entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg. Nach einer von ILOI in 1998 durchgeführten Studie sind 78% der Befragten der Meinung, dass der Produktionsfaktor Wissen für die unternehmerische Gesamtwertschöpfung eine hohe Bedeutung besitzt.¹³ Bei Betrachtung des gesamten relevanten Wissens eines Unternehmens wird häufig von Wissenskapital¹⁴ gesprochen. Das Wissen in diesem weiten Sinne ist dann das kumulierte, der Institution zur Verfügung gestellte Einzelwissen der beteiligten Personen ergänzt um aus deren Zusammenspiel entstehenden zusätzlichen sowie in Unternehmen gespeicherten Wissens. Es zielt nicht nur auf menschliches Denkvermögen ab, sondern umfasst neben dem gesamten Wissen, das Mitarbeiter über Märkte, Kunden, Ablaufprozesse oder Innovationen besitzen,

⁵ Vgl. Davenport/Harris/De Long/Jacobson (2001), S. 121; Jenkins/Witzel (1996), S. 497; Luft (1997), S. 195-196; Martin (1983), S. 1.

⁶ Vgl. z. B. Gabriel/Chamoni/Gluchowski (2000), S. 74-93.

⁷ Vgl. Schiller (2000), S. 4.

⁸ Vgl. z. B. Kubitschek/Meckel (2000), S. 742-761; Welge/Holtbrügge (2000), S. 762-777.

⁹ Vgl. Bleicher (1999), S. 350.

¹⁰ Vgl. Wilkenson (1991), S. 3.

¹¹ Zu den verschiedenen Formen des Wissens vgl. Boer/Bosch/Volberda (1999), S. 381-382.

¹² Ähnlich Probst/Knaese (1998), S. 25.

¹³ Vgl. ILOI (1998).

¹⁴ Als Synonym für Wissenskapital werden immaterielle Vermögensgegenstände, immaterielle Werte, Intangible Assets oder Intellectual Capital verwendet.

wie z. B. Methoden-, Produkt-, Kunden-, Marktwissen sowie Wissen über Wettbewerber, auch Patente, Markennamen, Warenzeichen und Unternehmensprozesse oder Faktoren wie technologische Vorreiterrolle, fortlaufende Mitarbeiterschulungen und Kundenservice.¹⁵ Aus ökonomischer Sicht besteht Wissen in der Fähigkeit zur Anwendung und Verwertung und ist erst relevant, wenn es positive Kapitalwerte erzeugen kann.¹⁶ In diesem Sinne umfasst Wissenskapital nicht zwangsläufig das gesamte Wissen, sondern nur die damit verbundenen Wettbewerbsvorsprünge, die Erfolgspotenzial verkörpern.

2.2 Bilanzbegriff

Sowohl die zielgerichtete Steuerung von Institutionen als auch deren externe Berichterstattung setzt eine Erfassung und Abbildung der relevanten Unternehmensdaten über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage voraus. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis sind in der Betriebswirtschaftslehre eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden zur Unternehmensabbildung entwickelt worden, wobei insbesondere die des externen Rechnungswesens gesetzlich verankert sind. Ein zentrales Berichtsinstrument ist die Bilanz. In der Bilanz werden Vermögen und Schulden als Bestandsgrößen jeweils für einen Stichtag festgehalten. Das Eigenkapital ist die Differenz zwischen Vermögen und Schulden. Das Bilanzvermögen umfasst die in der Bilanz angesetzten und bewerteten Positionen, die mit Hilfe des Eigenkapitals und der Schulden beschafft worden sind. Die Aussagekraft in Bezug auf Umfang und Höhe der Bilanzposten wird nicht zuletzt durch das zugrunde liegende Rechnungslegungssystem bestimmt.

Im Gegensatz zu den im Unternehmen eingesetzten klassischen Produktionsfaktoren ist der Produktionsfaktor Wissen durch „Immaterialität“ gekennzeichnet. Das Wissenskapital findet bisher in der externen Unternehmensrechnung nur unzureichend Berücksichtigung, da die Ansatzkriterien in den meisten Fällen nicht greifen. Allen Unternehmensabbildungsmodellen ist unabhängig vom Rechnungslegungssystem das Problem inhärent, dass die Unternehmensabbildung nur innerhalb der das Modell beschreibenden Prämissen objektiv möglich ist.¹⁷ Dies bedeutet, dass eine Unternehmensabbildung nur so gut sein kann, wie die bei der Erstellung zu beachtenden Prämissen

¹⁵ Vgl. Bodrow/Bergmann (2003), S. 31; Edvinson/Brünig (2000), S. 13.

¹⁶ Vgl. Davenport/Prusak (1998), S. 27-33; Picot/Fiedler (2000), S. 16.

¹⁷ Vgl. Müller (2003), S. 97-99.

sen. Jede Prämisse fußt dabei auf einer Hypothese bezüglich des Wirkungszusammenhanges zwischen Abbildungsobjekt und Abbildungsregel. Es gibt vielfältige Konfliktfelder, z. B. wird nach deutschem HGB gemäß § 248 Abs. 2 HGB aus Vorsichtsgründen mangels zuverlässiger, objektiver Bewertung gänzlich auf einen Ansatz von selbsterstellten immateriellen Werten, sprich Wissenskapital, zu Lasten einer umfassenden Unternehmensabbildung verzichtet. Das Kriterium der Zuverlässigkeit spielt ebenso wie das der Relevanz auch in der internationalen Rechnungslegung eine zentrale Rolle, um der Forderung nach entscheidungsrelevanter Information nachzukommen. Das Kriterium der Relevanz ist in diesem Zusammenhang gegeben, wenn die Informationen eine Beeinflussung in der Entscheidung eines Adressaten bewirken. Nur solche Informationen können entscheidungsrelevant sein, die rechtzeitig zur Verfügung stehen, so dass eine entscheidungsbeeinflussende Wirkung noch möglich ist.¹⁸ Entsprechend dem Grundsatz der Zuverlässigkeit sollen die Informationen objektiv im Sinne von intersubjektiv nachprüfbar und messbar sein.¹⁹ Allerdings können die zentralen Merkmale der Relevanz und Zuverlässigkeit immer dann in einem Zielkonflikt stehen, wenn Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen sind. Verallgemeinernd gilt: Je relevanter eine Information für eine Entscheidung ist, desto mehr ist ihr die Unsicherheit bzw. Zuverlässigkeit inhärent.²⁰

Unter der Annahme, dass die Aussagekraft einer Unternehmensabbildung mit zunehmender Berücksichtigung von Wissenskapital an Relevanz gewinnt, muss gleichzeitig festgestellt werden, dass die damit notwendigerweise einhergehende Subjektivität von Bewertungen, Zukunftseinschätzungen usw. die geforderte Objektivität und somit die Zuverlässigkeit zunehmend einschränkt.²¹ Zwischen diesen beiden Extremen, Relevanz und Zuverlässigkeit, ist somit ein Kompromiss zu finden. Was für verschiedene Abbildungszwecke letztlich die Aufgabe einer einheitlichen Abbildung zugunsten zweckabhängig ausgestalteter Detailbetrachtungen bedeutet. So existieren in Deutschland etwa neben der extern geforderten und der Zuverlässigkeit betonenden Abbildung der Rechnungslegung von Unternehmen oft interne Unternehmensrechnungen, die etwa als Planrechnungen ausgestaltet den Schwerpunkt deutlich mehr in Richtung Relevanz verschieben. Schlussend-

¹⁸ Vgl. Baetge/Roß (2000), S. 33.

¹⁹ Vgl. Haller (2000), S. 12-13.

²⁰ Vgl. Kirschenheiter (1997), S. 43-59.

²¹ Vgl. z. B. Anthony (1987), S. 80; Baetge (1970), S. 167-173.

lich führt dies zu der Erkenntnis der relevanten und gleichzeitig objektiven zuverlässigen Unabbildbarkeit von Unternehmen, was dazu führt, dass bestehende Unternehmensabbildungen stets als unbefriedigend empfunden werden können. Konsequenterweise wird dann einerseits versucht, die Abbildungsprämissen zweckgerichtet zu optimieren, was etwa im Bereich der externen Rechnungslegung von Konzernunternehmen durch die Erlaubnis zur Nutzung international anerkannter Rechnungslegungsnormen zu beobachten ist. Auch dies ist nicht immer zufriedenstellend. So wird mit der Entscheidung für ein Ansatzverbot von Forschungs- und Entwicklungskosten nach US-GAAP eindeutig der Zuverlässigkeit eine höhere Priorität gewährt, mit der Folge, dass der Zuverlässigkeit gegenüber der Relevanz von Informationen der Vorrang eingeräumt wird.²² Andererseits wird der Versuch unternommen, die Abbildung um andere, bestimmte Aspekte stärker betonende Zusatzabbildungen zu ergänzen. Hierzu zählt neben der Berichterstattung über immaterielle Werte auf Basis der EU-Modernisierungsrichtlinie²³ die freiwillige Berichterstattung über immaterielle Werte und das Value Reporting.²⁴

2.3 Wissensbilanz

Bei Wissensbilanzen²⁵ handelt es sich um eine Form des Berichtswesens, die zusätzlich zu den klassischen Jahresabschlussdaten auch Informationen über immaterielle Werte, wie z. B. Humankapital oder Kooperationsbeziehungen, in einem separaten Bericht erfassen, bewerten und darstellen. Wissensbilanzen dienen als Instrument zur umfassenden Darstellung, Bewertung und Kommunikation von Wissenskapital. Anders als die klassische Bilanz im Rechnungswesen als Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital, ist der Begriff Bilanz im Zusammenhang mit Wissensbilanzen breiter zu sehen im Sinne einer Gegenüberstellung von „Investitionen“ in immaterielle Werte, verstanden als Aufwand, Voraussetzungen, Inputs u. ä., und den daraus erzielten „Nutzen“, verstanden als Outputs, Ergebnisse, Kompetenzaufbau

²² Vgl. Nikolai/Bazley (1994), S. 438; Solomons (1986), S. 122.

²³ Vgl. § 315 HGB; DRS 15.

²⁴ Vgl. z. B. die diesbezüglichen Erkenntnisse der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCooper, abrufbar unter www.valuereporting.com (04.08.04) oder Arbeitskreis „Externe Unternehmensrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft (2002), S. 2338.

²⁵ Im Englischen als Intellectual Capital Report, Intellectual Property Statement oder Intellectual Capital Account bezeichnet.

u. ä.²⁶ Der Wert des gesamten Wissenskapitals einschließlich der Synergien entspricht in etwa der Differenz zwischen Marktwert eines Unternehmens und seinem Buchwert. Einerseits können in dem Buchwert jedoch bereits Wissenskapitalanteile enthalten sein, z. B. Goodwill, andererseits ist der Marktwert nicht auf vollkommenen Märkten zustande gekommen und unterliegt somit einem Verzerrungspotenzial.

Bei den bisher erstellten Wissensbilanzen bestehen Unterschiede hinsichtlich der Kategorisierung des Wissenskapitals.²⁷ Erstmals wurde in den neunziger Jahren im skandinavischen Raum über Intellectual Capital berichtet. *Edvinsson* teilt das Wissenskapital in Human- und Strukturkapital, wobei Letzteres Kunden- und Organisationskapital umfasst.²⁸ Im deutschsprachigen Raum veröffentlichte *Maul* den ersten Beitrag zu Kategorisierung von Wissenskapital, der die vier Kategorien Kundenbeziehungen, Humanvermögen/-kapital, Innovationsvermögen/-kapital und Infra- und Prozessstruktur unterscheidet.²⁹ Eine detaillierte Untergliederung in sieben Kategorien nimmt der Arbeitskreis „Immaterielles Vermögen“ der Schmalenbach-Gesellschaft vor, nämlich in Human Capital, Customer Capital, Supplier Capital, Investor Capital, Innovation Capital, Process Capital und Location Capital.³⁰

Wissensbilanzen geben u. a. Antwort auf die Frage, welche - über abgebildete finanzielle Größen hinausgehende - Erfolge das Unternehmen aufweist. Damit können Wissensbilanzen im Zusammenhang mit der Intellectual-Capital-Diskussion dafür benutzt werden, die Lücken zwischen den in der externen Bilanz ausgewiesenen Vermögensgegenständen und dem Unternehmenswert zu schließen. Je mehr es gelingt, das gesamte Wissenskapital in die Bilanz aufzunehmen und zu bewerten, desto mehr wird der Gesamtwert des Unternehmens abgebildet. Eine volle Integration von Wissenskapital in das Rechnungswesen setzt allerdings dessen monetäre Bewertung voraus. Da zwischen den einzelnen immateriellen Vermögenswerten sehr komplexe Beziehungen bestehen, ist eine vollständige Bewertung kaum möglich. Daher bietet sich als Berichterstattung über Wissenskapital alternativ eine Angabe in Gestalt von verbalen Ausführungen mit Kennzahlen bzw. relevan-

²⁶ Vgl. Leitner, K.-H. (2003), S. 22.

²⁷ Vgl. Haller/Dietrich (2001), S. 1045.

²⁸ Vgl. Edvinsson (1997).

²⁹ Vgl. Maul (2000), S. 2009-2016.

³⁰ Vgl. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft e.V. (2001), S. 990-991.

ten Schlüsselindikatoren an.³¹ Die Relevanz zur Erstellung von Wissensbilanzen ist sicherlich enorm groß, da das in Unternehmen vorhandene und zukünftig nutzenstiftende Wissenskapital monetär erfasst und vergleichbar wäre. Zudem wäre es in das Abbildungsmodell der externen Rechnungslegung sinnvoll integriert. Je nach Ausgestaltung der Informationen über Wissenskapital in der Wissensbilanz ergeben sich unterschiedliche Aussagen.

3 Theoretische Ausgestaltungsmöglichkeiten von Wissensbilanzen

3.1 Eindimensionale monetäre Systeme

Die Relevanz von Wissensbilanzen ist sicherlich enorm groß, da das in Unternehmen vorhandene und zukünftig nutzenstiftende Wissen monetär erfasst und vergleichbar wäre. Zudem ist es in das Abbildungsmodell der externen Rechnungslegung sinnvoll integriert. Probleme ergeben sich hierbei primär hinsichtlich der Bewertbarkeit. Diese können aus theoretischer Sicht über zwei Wege gelöst werden: Einerseits kann die Bewertung über die Identifikation und Quantifizierung der einzelnen immateriellen Vermögenswerte vorgenommen werden (Bottom-Up-Ansatz). Andererseits kann ausgehend vom Shareholder Value das Nettovermögen zu Zeitwerten abgezogen werden (Top-Down-Ansatz).³² Der Differenzbetrag zum ausgewiesenen Eigenkapital zeigt den gesamten, nicht bilanzierten Mehrwert des Unternehmens, bewertet zum Marktzeitwert. Bei diesem Mehrwert handelt es sich neben abschlusspolitisch motivierte oder rechnungslegungssystembedingte stille Reserven,³³ die durch eine intern i.d.R. gut mögliche Bereinigung zu bestimmen sind,³⁴ im Wesentlichen um nichtansatzfähige Vermögenswerte, die i.d.R. das Wissenskapital des Unternehmens umfassen, bisher im Rechnungswesen nur in Teilen erfasst werden³⁵ und nur schwer monetär auf Einzelpositionen zu verteilen sind, da vielfältige Interdependenzen zwischen den verschiedenen Kategorien bestehen.

³¹ Vgl. Altenburger (2003), S. 57-59; Leitner, K.-H. (2003), S. 22.

³² Vgl. Haller (1998), S. 564-565, Moxter (1978), S. 821.

³³ Vgl. z. B. Lachnit (1993), S. 194; Wöhe (1997), S. 603.

³⁴ Vgl. Lachnit (2000), S. 769-811; Wulf (2001), S. 236-286.

³⁵ Z.B. könnten Forschungs- und Entwicklungskosten im Rahmen des Lifecycle-Costing bereits erfasst sein.

Dagegen erfolgt beim Bottom-Up-Ansatz direkt eine Identifikation und Quantifizierung der einzelnen Komponenten des Wissenskapitals. In Teilbereichen existieren bereits Methoden zur monetären Quantifizierung. So haben sowohl die Standard-Setter als auch die kostenrechnerische Theorie und Praxis zur Erfassung von Entwicklungs- und Explorationskosten³⁶ sowie zur Bewertung von Rechten und Markennamen bereits Methoden entwickelt,³⁷ die kostenbasiert, marktorientiert, ertragswertorientiert oder indikatorgestützt sind. Gegen die Ermittlung der Werte über die Kosten spricht, dass nur ein Teil des Wissens direkt durch explizite Anstrengungen aufgebaut wird.³⁸ Marktzeitwertereinschätzungen setzen konkretisierbare Sachverhalte z. B. über durchschnittliche Zahlungsbereitschaften voraus, während ertragswertorientierte Modelle Probleme bei der Zurechenbarkeit des Cashflows wie langfristiger Prognosen aufweisen. Daher erfolgt eine systematische Erfassung des Wissenskapitals meistens hilfswise über die relevanten Erfolgsfaktoren³⁹ getrennt nach den Erfolgspotenzialen des Unternehmens.

Erfolgspotenzial und Erfolgsfaktoren zeichnen sich beide dadurch aus, dass sie einen Bezug zum Unternehmenserfolg besitzen. Erfolgspotenziale ermöglichen dem Unternehmen auf Grund spezifischer Wettbewerbsvorteile, zukünftigen unternehmerischen Erfolg zu erzielen, z. B. Patent für ein neues Produkt betreffend Innovationskapital oder Know-How von Mitarbeitern betreffend Humankapital. Wird das Erfolgspotenzial im Markt umgesetzt, handelt es sich um Erfolgsfaktoren. Der Aufbau strategischer Erfolgsfaktoren setzt demnach voraus, dass Wettbewerbsvorteile langfristig am Markt verteidigt werden können.⁴⁰ Erfolgsfaktoren sind jene Variablen, die direkt den strategischen Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen; sie gelten als Ursache für den zukünftigen Unternehmenserfolg.⁴¹ Allerdings sind von der empirischen Forschung erst etwa 80% der Erfolgsfaktoren für Rentabilitätsunterschiede zwischen Unternehmen erklärbar,⁴² was u. a. auf die Unvollkommenheit der Märkte zurückgeführt werden kann. Die bisheri-

³⁶ Vgl. z. B. ED 6 des IASB mit den dort angeführten Verweisen.

³⁷ Vgl. zu Markenbewertungsmethoden z. B. Esch (1999), S. 979-1023; Günther/Kriegbaum (2001), S. 129-137.

³⁸ Vgl. Itami (1994), S. 31.

³⁹ In der Literatur wird auch von kritischen Erfolgsfaktoren, strategischen Erfolgsfaktoren, Exzellenzfaktoren, Einflussfaktoren, Erfolgsdeterminanten, Wettbewerbsfaktoren oder Schlüsselgrößen gesprochen.

⁴⁰ Vgl. z. B. Pümpin (1986), S. 34.

⁴¹ Vgl. Grünig/Heckner/Zeuss (1996), S. 4-5; Krüger/Schwarz (1990), S. 179.

⁴² Vgl. Eschenbach/Kunesch (1996), S. 26.

ge vergangenheitsorientierte Analyse zur Identifikation von Erfolgsfaktoren ist zudem zu dynamisieren, da davon auszugehen ist, dass die Erfolgsfaktoren einem zeitlichen Wandel unterliegen.⁴³ Einerseits können sie durch extern gesetzte Standards, die alle Wettbewerber beachten müssen, z. B. gesetzlich bestimmte Umweltauflagen, oder durch einen Angleichungsprozess der Wettbewerber, wie z. B. durch das Auslaufen eines Patentes, an Relevanz verlieren, andererseits können neue Erfolgsfaktoren in der Zukunft auf Grund der dynamischen Entwicklung oder durch die unternehmerische Entscheidung, neue Märkte zu erschließen, relevant werden. Bei der Identifikation von Erfolgsfaktoren helfen analytische Verfahren nur beschränkt, weshalb diese Überlegungen primär durch Kreativitätstechniken, wie z. B. Szenario-Technik, unterstützt werden sollten. Dabei sollten insbesondere in einem unbekanntem, neuen oder einem sehr dynamischen aktuellen Umfeld neben der analytischen Informationsbeschaffung Spieltechniken ergänzend eingesetzt werden, um eventuell zunächst abwegig erscheinende Zusammenhänge zu eruieren.⁴⁴

Hinsichtlich der im nächsten Schritt notwendigen Messung von Erfolgsfaktoren können Verfahren der empirischen Sozialforschung herangezogen werden, wobei direkt über Befragungen (subjektiv) und indirekt über Indikatoren bzw. Parameter (objektiv) Messungen erfolgen können.⁴⁵ Eine direkte Messung ist nur möglich, wenn Menschen befragt werden und diese dabei den qualitativen Sachverhalt i.d.R. auf Basis von Nominal- (Ja/Nein) oder Ordinalskalen (Rangfolge) einschätzen. Diese Einschätzung ist stets subjektiv beeinflusst.⁴⁶ Die Befragungsergebnisse werden umso genauer sein, wie die qualitativen Sachverhalte direkt von der befragten Person einschätzbar sind. Wird innerhalb einer Wissensbilanz z. B. das Erfolgspotenzial Humankapital betrachtet, so kann für deren Werteinschätzung beispielsweise eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden, die Aufschluss über Mitarbeiterzufriedenheit geben soll. Eine schlechte Beurteilung lässt auf steigende Fluktuationsraten und sinkende Produktivität schließen; eine gute Beurteilung kann als Indiz für engagierte Mitarbeiter gesehen werden, was sich in Service, Qualität und Produktivität niederschlagen kann.⁴⁷ Als besonders proble-

⁴³ Vgl. Hamel/Prahal (1995), S. 40.

⁴⁴ Vgl. Turnheim (1993), S. 4.

⁴⁵ Vgl. Benkenstein (1993), S. 1100; Bruhn (1998), S. 61; Stauss/Hentschel (1991), S. 240.

⁴⁶ Vgl. Brown (1997), S. 68-69. Zu Methoden der Befragung vgl. z. B. Diekmann (2001), S. 371-455; Heinze (2001), S. 152-269.

⁴⁷ Vgl. Fitzenz (2000), S. 72-73.

matisch stellt sich die anschließende Skalierung von qualitativen Sachverhalten auch durch die oft diffuse Ausprägung dar.⁴⁸ Daher können ersatzweise messbare Indikatoren für einen qualitativen Sachverhalt herangezogen werden, die dann stattdessen bzw. ergänzend in die Betrachtung eingehen.⁴⁹ Aufschluss über die Mitarbeiterzufriedenheit können z. B. Krankheitstage bzw. Fehlzeiten, Fluktuation, durchschnittliche Zugehörigkeitsdauer geben. Bei diesen objektiven Messmethoden wird demnach anhand von objektiv messbaren Kriterien eine Einschätzung von qualitativen Sachverhalten vorgenommen, wobei die Subjektivität bzw. die Willkür über die Wahl und die zu unterstellende Wirkungsintensität des Indikators in das Verfahren einfließen.

Ausgehend von der Überlegung, dass der Wettbewerb zwischen den Unternehmen zu einer ständigen Erhöhung der Ausprägung der Erfolgsparameter führt, kann ein Unternehmen seinen Erfolg nur dann langfristig sichern, wenn es ebenfalls ständig die Ausprägung der Parameter steigert, um den relativen Abstand zur Konkurrenz zu behalten.⁵⁰ Das verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Erfolgspotenzialen, -faktoren, und -parametern. Die Erfolgspotenziale wurden in Anlehnung an die detaillierte Untergliederung der Wissenskapitalkategorien des Arbeitskreises „Immaterielles Vermögen“ der Schmalenbach-Gesellschaft benannt.⁵¹ Gleichzeitig werden die beiden genannten Ermittlungsmethoden, Top-down- und Bottom-up-Ansatz, verdeutlicht. Der Top-down-Ansatz geht von dem Shareholder Value aus, der vermindert um die Nettovermögen zu Marktzeitwerten die Summe der Wissensvorsprünge mit wirtschaftlicher Nutzenerwartung im Sinne einer summierten Wissensbilanz ergibt und dem Market Value-Added entspricht. Zur weiteren Differenzierung ist dieser Differenzbetrag in verschiedene Kategorien aufzuteilen, auf Erfolgsfaktoren herunterzubrechen und mittels Indikatoren zu bewerten.

⁴⁸ Vgl. Wall (2001), S. 72.

⁴⁹ Vgl. Günther/Kriegbaum (2001), S. 133.

⁵⁰ Vgl. D'Aveni (1995), S. 364. Gleichwohl sind Bereiche vorstellbar, in denen dieser Sachverhalt so nicht gilt. So können etwa bestimmte Wissensvorsprünge durchaus sehr dauerhaft von Unternehmen gehalten werden, vgl. Schneider (2001), S. 589-602.

⁵¹ Vgl. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft e.V. (2001), S. 990-991.

Der Bottom-up-Ansatz beginnt dagegen bei den als Wissensabhängigkeiten verstandenen Erfolgsfaktoren, versucht dann Indikatoren hierfür im Sinne von der Ausprägung des benötigten Wissens (Durchschnitt der Konkurrenz) und des im Unternehmen vorhandenen Wissens zu finden sowie zu einem Erfolgs- und Wissensparameter zusammenzuführen. Dies scheint auf Grund der Mehrdimensionalität der Indikatoren nur über eine subjektive Gewichtung der einzelnen Parameter möglich zu sein. Im nächsten Schritt sind die als Erfolgspotenziale zusammengefassten Ausdrücke des vorhandenen und notwendigen Wissens voneinander zu subtrahieren und im Sinne der potenziellen wirtschaftlichen Nutzenerbringung monetär zu bewerten. Diese Ausdrücke einer Wissensbilanz können dann wieder summiert werden zum Market-Value-Added.

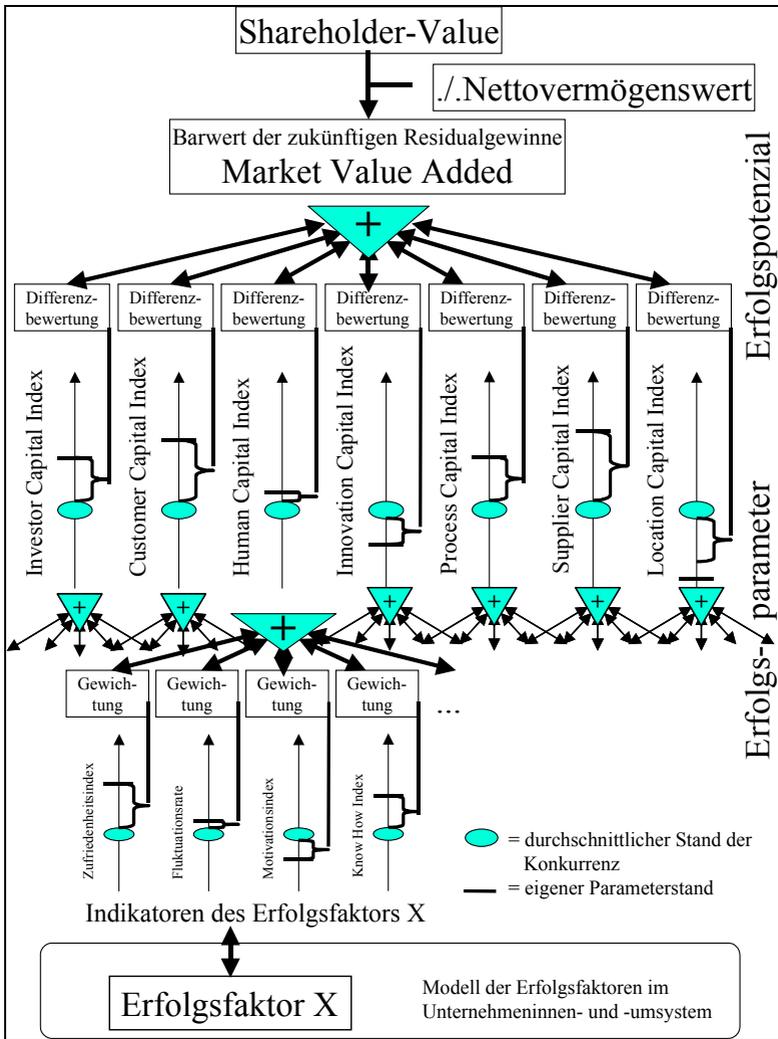


Abbildung 1: Ermittlungsmöglichkeiten einer eindimensionalen monetären Wissensbilanz⁵²

⁵² Entnommen aus Müller (2003), S. 347.

Bei einer solchen, theoretisch umfassenden Abbildung, die zwar in hohem Maße relevant ist, die Zuverlässigkeit jedoch negativ beeinflusst und damit auch den Entscheidungsnutzen der Information mindert, bestehen große Identifikations- und Bewertungsprobleme. Wenn nicht einmal das einzelne Individuum über sein Wissen Bescheid weiß, dann erscheint eine Bilanzierung von Wissenskapital als unmöglich. Aber gerade das Erfahrungswissen der Mitarbeiter entscheidet über den Erfolg des Unternehmens. Zudem lassen sich zwar individuelle Qualifikationen in Form von Zertifikaten messen, aber deren Anwendung in Form von Kompetenz eines Mitarbeiters ist damit nicht zwangsläufig zu erfassen. Denn zwischen einer bestandenen Prüfung und der Anwendung des Erlernten und damit die Präsenz am Markt, scheint eine erhebliche Diskrepanz zu liegen. Neben diesem Problem müssen Informationen über das Wissenskapital von Mitbewerbern vorliegen. Anschließend sind die Wettbewerbsvorsprünge gegenüber der Konkurrenz zu bewerten, was durch die Zukunftsunsicherheit weitere Probleme erwarten lässt.

Die hohe Relevanz einer in das Rechnungswesen integrierten Wissensbilanz wird daher durch die enormen Prämissen des Erfassungsmodells und die dabei nötigen subjektiven Einschätzungen deutlich geschmälert. Daher sind derartig umfassende Darstellungen über Wissenskapital in der Praxis bisher auch kaum ausgereift anzutreffen. Wenn überhaupt findet eher der Top-Down-Ansatz Anwendung, wie z. B. als Marktwert-Buchwert-Relation. Dieser Ansatz beruht auf der Annahme, dass die Differenz zwischen beiden Werten das Wissenskapital darstellt. Der Buchwert entspricht der Summe aller zu Marktzeitwerten ausgewiesenen Vermögensgegenstände, die in der Bilanz des Unternehmens ausgewiesen sind; der Marktwert ergibt sich bei börsennotierten Unternehmen aus dem Börsenkurs multipliziert mit der Anzahl der Aktien.⁵³ Wegen der einfachen Handhabung ist diese Methode sehr beliebt; sie birgt aber Risiken. Nimmt nämlich der Marktwert des Unternehmens bei relativ konstantem Buchwert stark ab, ist dies als Aufzehrung des unsichtbaren Kapitals „Wissen“ zu interpretieren. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig der Fall sein. So ist der Börsenkurs veränderlich und wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst.⁵⁴ Beim Bottom-Up-Ansatz, der von einer direkten Identifikation und Quantifizierung der ursächlichen Erfolgsfaktoren des Wissenskapitals ausgeht, würde ein solches Interpretationsproblem nicht direkt auftreten. Vielmehr besteht hier das Problem zum

⁵³ Vgl. Stewart (1998), S. 219.

⁵⁴ Vgl. z. B. Stewart (1998), S. 219.

einen der Quantifizierung und zum anderen auf Grund bestehender Überschneidungen eine Zuordnung der ursächlichen Erfolgsfaktoren zu den einzelnen Komponenten des Wissenskaptals vorzunehmen. Letztlich ergeben sich beim Vergleich zwischen der Bottom-Up-Rechnung und dem Börsenkurs daher auch Interpretationsprobleme.

3.2 Parallele mehrdimensionale Systeme

In vielen Wissensbilanzen wird die Eindimensionalität der Abbildung zu Gunsten einer indikatorengestützten Darstellung unterschiedlichster Dimensionen aufgegeben, was jedoch mit erheblichen Aussageeinschränkungen einhergeht. In Anlehnung an die Darstellung auf Seite 193 bedeutet dies, dass eine derart ermittelte Wissensbilanz den Bottom-Up-Ansatz verfolgt, aber entweder bereits mit den Erfolgs-/Wissensindikatoren und hier sogar ohne die notwendige Vergleichsangabe des Wertes der Konkurrenz, oder bei einer gewichteten Indexierung für einzelne Wissenskategorien stecken bleibt. Die Kausalität zwischen der Ausprägung des Wissens und der wirtschaftlichen Nutzenschaffung wird i.d.R. kaum belegt und nicht monetarisiert. Letztlich bedeutet der Verzicht auf die monetäre oder zumindest skalierte Vereinheitlichung, dass der externe Interessent der Wissensbilanz sich nur auf der Grundlage von angegebenen Schlüsselindikatoren ein zusammenhängendes Bild über das vorhandene Wissenskapital einer Unternehmung bzw. dessen Veränderung selbst entwickeln muss. Durch die Abbildung des gesamten Wissens in Form von Wissensbilanzen kommt neben der extern veröffentlichten Bilanz der Rechnungslegung eine zweite, gänzlich andere Abbildung hinzu. Anspruch ist es nun nicht mehr, die Defizite der bestehenden Bilanzkonzeptionen zu vermindern, sondern durch eine Gesamtdarstellung aus dem Blickwinkel des Wissenskaptals zu ersetzen oder zumindest zu ergänzen, wobei die Ergänzung mangels einheitlicher Dimension unverbunden neben der monetären Bilanz steht, was zu einer Doppelabbildung mit oft kaum erklärbaren Unterschieden führt.

Eine Abbildung von Wissenskapital im Geschäftsbericht erfolgte erstmals für das Jahr 1994/95 von Skandia, einem schwedischen Finanzdienstleister. Neben den monetären Daten des Unternehmens wird separat über das gesamte Wissenskapital berichtet, unterteilt in die Kategorien Human-, Kunden-, Prozess- und Innovationskapital (Skandia-Navigator) einschließlich

jeweils relevanter Indikatoren.⁵⁵ Eine Wissensbilanz wurde im deutschsprachigen Raum erstmals von dem österreichischen Forschungszentrum Seibersdorf GmbH für das Geschäftsjahr 1999 erstellt. Hier werden für jede Kategorie des Wissenskaptals, Human-, Struktur- und Beziehungskapital, relevante Indikatoren in Form von Kennzahlen eingesetzt.⁵⁶ Zahlreiche andere Unternehmen informieren mittlerweile freiwillig in Form eines Intellectual-Capital-Reports über ihren Produktionsfaktor „Wissen“, wie z. B. die Deutsche Bank, die das Wissenskapital in die Kategorien Aktionäre, Kunden, Gesellschaft und Mitarbeiter teilt und jeweils Strukturdaten, Leistungskennzahlen und besondere Projekte bzw. besondere Initiativen/Engagements benennt.⁵⁷

Wissensbilanzen sind auch für die Steuerung von Hochschulen über Globalhaushalte sowie als externe Berichterstattung für die Selbstpositionierung im Vergleich zu anderen Universitäten oder im Zeitvergleich unerlässlich, z. B. zur Information hinsichtlich Forschung, Lehre oder Drittmittel.⁵⁸ In Österreich sind die Universitäten im Rahmen der Autonomiebestrebungen sogar seit 2002 verpflichtet, jährlich eine Wissensbilanz über das abgelaufene Kalenderjahr aufzustellen.⁵⁹ Generell erhalten die dem Wissenskapital zugrunde liegenden Indikatoren ihre Aussagekraft wenn überhaupt erst im Zeitvergleich, wie z. B. Durchschnittsalter, Mitarbeiterzahl und Weiterbildungszeit. Jedoch ist der Aussagewert der Indikatoren im Hinblick auf Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge stets kritisch zu betrachten. Beispielsweise kann bei einer Veränderung des Durchschnittsalters keine Aussage über das durchschnittliche Fähigkeitsniveau gemacht werden. Der Indikator „Weiterbildungszeit“ besagt nur, dass in Aus- und Weiterbildung investiert worden ist und nicht, ob tatsächlich Fähigkeiten erworben wurden. Grundsätzlich bedürfen die zugrunde liegenden Indikatoren stets einer kritischen Interpretation, zumal i.d.R. auch keine linearen Zusammenhänge zwischen der Ausprägung des Indikators und dem Erfolg bestehen.

⁵⁵ Vgl. Sveiby (1998), S. 255.

⁵⁶ Vgl. http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz/ARCS_Wissensbilanz_1999.pdf (21.11.03), S. 13ff.

⁵⁷ Vgl. Deutsche Bank (2003), S. 15-19.

⁵⁸ Vgl. z. B. Maul (2000), S. 2009-2016.

⁵⁹ Vgl. § 13 Abs. 6 UG 2002 sowie <http://notes.wu-wien.ac.at/usr/rektorat/memos/wume-mo48.nsf/0/501a33791a137824c1256c6b00366b2f?OpenDocument> (21.11.03); Donau-Universität Krems (2002).

3.3 Integrierende ein- und mehrdimensionale Systeme

Neben der Wissensbilanz existieren Ansätze, die monetären und die über Indikatoren quantifizierten, zunächst nur qualitativ vorliegenden Informationen zu verbinden. Beispiel hierfür ist die als ein Konzept des Performance-Measurement entwickelte Balanced-Scorecard, die ein Instrument zur Ableitung der langfristigen Vision eines Unternehmens und daraus entwickelter strategischer Ziele in operative Zielgrößen der kritischen Erfolgsfaktoren unter Beachtung aller wichtiger Perspektiven ist.⁶⁰ Die Grundidee besteht dabei in einer ganzheitlichen Sichtweise und der damit verbundenen Einteilung z. B. in eine finanz-, kunden-, prozess- und potenzialorientierte Perspektive sowie einer Festlegung deren wichtigster Indikatoren. Der auf der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen basierende zukünftige Erfolg eines Unternehmens wird demnach als Gleichgewicht aller miteinander verketteten Dimensionen, zwischen kurz- und langfristigen Zielen sowie zwischen Ergebnisgrößen und Frühindikatoren betrachtet. Die primär vergangenheitsbezogenen finanziellen Größen, denen früher oftmals alleine das Interesse galt, stehen somit gleichberechtigt neben den nicht-monetären qualitativen Sachverhalten, die zukunftsweisenden Charakter besitzen.⁶¹ Als Wissensbilanz im Sinne von bilanziertem Wissen des Unternehmens kann die Balanced Scorecard so jedoch nicht verstanden werden, da sie durch ihre primäre Wertorientierung eher eine Ergänzung der monetären Bilanz ist. Zudem kommt es i. d. R. nicht zu einem konkreten Ausweis von Wissensvorsprüngen; vielmehr werden über die Prinzipien der Kausalverkettung bzw. -vernetzung der gesamten identifizierten Erfolgsfaktoren die komplexen Ursache-Wirkungsbeziehungen⁶² der Leistungstreiber abgebildet. Eine Messung der konkreten Werthaltigkeit ist in dem System nicht vorgesehen, da die strategischen Erfolgsfaktoren lediglich durch konkrete, operative Maßnahmen zu beeinflussen versucht werden, wobei die Benennung von Zielmarken für die messbaren Indikatoren Voraussetzungen für zielgerichtete Aktivitäten sind.⁶³ In dieser Hinsicht sind Wissensbilanzen als Berichtslegung im Sinne der strategischen oder operativen Zielerreichung zu verstehen, wobei eine Bewertung mit Hilfe von relevanten Schlüsselindikatoren erfolgt, denen aber durch die

⁶⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 7-8; Klingebiel (2000), S. 175-179; Zündorf/Burger (2000), S. 738.

⁶¹ Vgl. Kemper/Sachse (1999), S. 58-59; Pollanz (1999), S. 1279; Horváth/Gleich (2000), S. 115.

⁶² Vgl. Wall (2001), S. 65-74.

⁶³ Vgl. Serven (2001), S. 191-198

Mehrdimensionalität stets die Gefahr der Inkausalität inhärent ist. Es handelt sich somit nicht um eine Bilanz im Sinne einer finanziellen Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital, aber dennoch um ein Instrument, welches die Ziele der Wissensbilanz, die in den verbesserten Steuerungs- und Dokumentationsmöglichkeiten durch die Berücksichtigung von Wissenspotenzialen liegen, zu erreichen versucht.

4 Chancen und Risiken von Wissensbilanzen

Neben den Chancen, die in einer verbesserten Unternehmensabbildung zu sehen sind und damit sowohl interne Steuerungen als auch externe Einschätzungen in vielen Bereichen erst sinnvoll zulassen, bestehen bei den derzeit umgesetzten Wissensbilanzen große Risiken. Anders als bei Umwelt- und Sozialbilanzen, wo deren Ziele als Nebenbedingung ins Zielsystem von Unternehmen eingehen und eine unzutreffende Indikatorenauswahl somit lediglich die Nebenziele negativ beeinflussen kann, handelt es sich bei der Wissensbilanz letztlich um vermeintlich identifizierte Erfolgsfaktoren oder Wissenskapitalnotwendigkeiten, die als anzustrebende Hauptziele der Institution angesehen werden. Werden hier falsche Indikatoren oder eine falsche Gewichtung von Indikatoren verwandt, kommt es zu einer kompletten Fehlinformation und folglich zu einer Fehlsteuerung, was letztlich existenzgefährdend sein kann. Eine Steuerung auf dieser Datengrundlage führt zu dem kaum auflösbaren Widerspruch zwischen verschiedenen Zielen, d.h. die notwendigen Erfolgs- und Finanzziele der Institution können nicht mehr optimal verfolgt werden, da die monetäre Wirkung von Veränderung der Indikatorenwerte nur auf intuitiver Basis abgeschätzt werden kann. Es besteht ein enormes Fehlsteuerungspotenzial. Die nichtmonetarisierten Indikatoren werden losgelöst vom monetären Zielsystem der Institution verfolgt, was zu unerwarteten Nebeneffekten führen kann.⁶⁴ Unter der Maßgabe, dass bei einer Indikatorendefinition ständig abgewogen werden muss, ob eine unscharfe Messung akzeptiert, eine exakte, aber recht aufwendige Messung präferiert oder ein Indikator nicht verwendet wird, da er zu unscharf ist und damit verzerrend oder sogar irreführend wirken könnte⁶⁵, scheint dieses Risiko sehr groß zu sein.

⁶⁴ Vgl. König/Rehling (2003), S. 5-6.

⁶⁵ Vgl. Bornemann/Leitner (2002), S. 356.

Die Aufstellung einer Wissensbilanz muss daher sehr genau abgewogen werden, zumal für viele Indikatoren keine linearen Ursache-Wirkungszusammenhänge vorliegen werden, was die Interpretation der Daten enorm beeinträchtigt. So können über Wissensvorsprünge Qualitätsverbesserungen erreicht werden, die aber hinsichtlich des wirtschaftlichen Nutzens gegen Null tendieren oder sogar negativ werden, da die Kunden die gesteigerte Qualität des Erzeugnisses nicht mehr zu honorieren bereit sind. Ebenso scheint es wenig sinnvoll zu sein, in einer Wissensbilanz über den Anteil der angestellten Akademiker zu berichten, wenn diese nicht adäquat eingesetzt werden und somit deren individuelles Wissen nicht abgerufen wird. Eine Angabe für externe Zwecke ist ohne das Wissen um die Art und des Verlaufes des Zusammenhangs zwischen dem Wissensindikator und den Erfolgs- und Finanzziele nicht sinnvoll zu interpretieren. Letztlich wird die Interpretation immer bedeuten, die potenziellen monetären Vorteile einzuschätzen, wofür die mehrdimensionalen Wissensbilanzen aber oft nur eine ungenügende Datengrundlage bieten. Darüber hinaus sind oft auch die kausalen Zusammenhänge nicht problemfrei herzustellen. So kann z. B. eine hohe Fluktuation bei den Beschäftigten einerseits darauf hindeuten, dass der Nachwuchs effizient ausgebildet und abgeworben wird oder dass das Betriebsklima so schlecht ist, dass viele Beschäftigte sich frustriert abwenden. Insbesondere bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit wird auch wieder der nichtlineare Zusammenhang zwischen Indexwert und Erfolg offensichtlich. Insofern ist in Frage zu stellen, "dass sich über die Erfolgsfaktoren und deren Beziehungen untereinander und zu den Unternehmenszielen tatsächliche Beziehungen der Realität widerspiegeln, und dass sich Erkenntnisse über diese Beziehung durch systematische, objektive und replizierende Beobachtung ableiten"⁶⁶ lassen.

Entsprechend der Dynamik in einem indikatorengestützten System, ist der Aufwand in Form von Zeit und Ressourcen für den Aufbau eines Indikatorensystems beträchtlich. Zudem ist eine ständige Anpassung des Systems an veränderte Bedingungen die Grundlage für die Aussagekraft der Indikatoren. Die Spezifität der Indikatoren richtet sich an den jeweiligen unternehmensbezogenen Vorstellungen aus. Ein qualifizierter Vergleich der unterschiedlichen Wissensbilanzen wird somit nur schwer möglich sein. Dieses schmälert zusätzlich den Aussagewert einer mehrdimensionalen Wissensbilanz und verschärft die Problematik der Interpretation der Ergebnisse, da ohne Ver-

⁶⁶ Vgl. Ley (2004), S. 252.

gleichsangaben die Entscheidungsnützlichkeit von Informationen oft kaum vorhanden sein dürfte. Folgende Abbildung fasst die Vor- und Nachteile der einzelnen Wissensbilanzausprägungen zusammen:

Tabelle 1: Gegenüberstellung von Ausprägungen, Vorteilen, Nachteilen und der Interpretierbarkeit unterschiedlicher Wissensbilanzen

Ausprägung	Vorteil	Nachteil	Interpretierbarkeit
Eindimensional (Market-Value-Added)	Einbindung in die finanzielle Unternehmensdarstellung zur umfassenden Unternehmensabbildung	Zahlreiche Prämissen und hohe, i.d.R. kaum zu erfüllende Datenanforderungen Sehr zeit- und ressourcenintensiv	Formal gut, da monetarisiert, aber wegen der mangelnden Verlässlichkeit wenig entscheidungsnützlich
Unabhängig-mehrdimensional (Indikatorenmodelle)	Einfache Ableitung und Darstellung, Anwender kann die problematische Bewertung selber vornehmen	Daten i.d.R. unzusammenhängend; problematische externe Einschätzbarkeit Zeit- und ressourcenintensiv	Gering, hohes Fehlinterpretationspotenzial, wegen der mangelnden Relevanz wenig entscheidungsnützlich
Integriert (Balanced Scorecard)	Anbindung der Indikatoren an die finanziellen Daten, gute Steuerungsgrundlage durch die Kommunikation innerhalb der Institution	Mögliche Probleme bei der Kausalität; keine Bestandsbewertung sondern nur Zielerreichungskontrolle Zeit- und ressourcenintensiv	Auf die Ziele bezogen gut, dennoch besteht ein gewisses Fehlinterpretationspotenzial

Letztlich besteht somit das Dilemma, dass nicht nur für alle Entscheidungen des Managements, sondern auch zur externen Unternehmensdarstellung Abbildungen notwendig sind, die aber über Abbildungssysteme entweder wie im Falle der mehrdimensionalen Wissensbilanzen nur unzureichend und

kaum relevant sind, oder denen derartig viele Prämissen und Einschätzungsspielräume inhärent sind, dass die Verlässlichkeit kaum gegeben ist. Beiden fehlt somit die Entscheidungsnützlichkeit, die sowohl von der Relevanz als auch von der Zuverlässigkeit einer Information abhängt. Zudem lassen die wenigen Berichte über eine erfolgreiche Umsetzung von Wissensbilanzen darauf schließen, dass die vorhandene Methodik noch erhebliche Probleme mit sich bringt.⁶⁷ Die Balanced Scorecard vermeidet dagegen die direkte Abbildung des Bestandes an Wissen oder Wissensvorsprüngen, sondern liefert nur eine Plattform für die Strategieumsetzung und Zielkommunikation und verdeutlicht die Zielerreichung. Sie kann daher als guter Kompromiss bei der Steuerung von Wissen angesehen werden, ohne jedoch den hohen Anforderungen einer Wissensbilanz gerecht zu werden. Aus Unternehmenssicht stellt sich die Frage, ob der im Zusammenhang mit Wissensbilanz entstehende Aufwand vor allem hinsichtlich Zeit und Ressourcen für das Unternehmen zu mehr Nutzen führt, d.h. die Informationsoffenheit beispielsweise mit steigenden Börsenkursen verbunden ist.

5 Zusammenfassung

Wissensbilanzen werden in völlig unterschiedlichen Ausprägungsarten diskutiert. Dabei herrscht zum einen Unklarheit über den Umfang des abzubildenden Wissenskapitals, der von einer eindimensionalen Komplettabbildung über eine Abbildung der Wissensvorsprünge im Sinne von zukünftigen Erfolgspotenzialen bis hin zu heuristisch zusammengestellten, mehrdimensionalen Indikatorenkatalogen reicht. Zum anderen besteht eine offensichtliche Unmöglichkeit der zuverlässigen Abbildung in monetären Geldeinheiten der Wissenssachverhalte sowie auch der Bestimmung relevanter Erfolgsfaktoren. Jede Wissensbilanz kann daher nur als ein Versuch gewertet werden, die Tatsächlichkeit approximativ in einem Modell mit mehr oder weniger genauen Prämissen abzubilden. Da die Wissensbilanz, so sie Relevanz für die Führung der Institution haben soll, letztlich auch deren Zielsystem in operativ messbaren Indikatoren verkörpert, besteht eine erhebliche Fehlinformationsgefahr genau durch die Approximation der Tatsächlichkeit im Abbildungsmodell. Um diese einzuschränken, erscheint etwa der Ansatz der Balanced Scorecard geeigneter zu sein - zumindest für die Unternehmensführung, da hier aus dem Zielsystem heraus, die Indikatoren der Messung der

⁶⁷ Vgl. Neely/Bourne (2000), S. 3- 7.

Zielerreichung bestimmt werden sowie durch die Benennung konkreter Zielgrößen auch keine Linearität von Erfolgsfaktor und Indikator unterstellt wird. Gleichwohl gibt die Balanced Scorecard keine Hinweise auf den Bestand an wirtschaftlichem Nutzen von bestehendem Wissen oder Wissensvorsprüngen, sondern lediglich auf die Zielerreichung und ist daher auch nicht als Wissensbilanz anzusehen.

Die Wissensbilanzen scheitern daher an ihrem hohen Anspruch und scheinen durch die enorme Fehlinformationsgefahr schädlich für die Unternehmensabbildung zu sein. Dem hohen Aufwand bei der Erstellung einer Wissensbilanz zur Abbildung eines außerordentlich komplexen Unternehmenssystems, stehen zudem noch keine adäquaten, aussagefähigen Ergebnisse gegenüber. Gleichwohl ist eine Abbildung von Wissenskapital zur Unternehmenseinschätzung sowohl aus unternehmensinterner als auch aus externer Sicht notwendig. Die Umsetzung sollte sich dabei aber an den vorhandenen Abbildungskonzeptionen orientieren und diese im Sinne der theoretisch ausgereiften eindimensionalen Ansätze erweitern, wobei eine pragmatische Ergänzung um eine Balanced Scorecard für interne Steuerungszwecke zur Zeit am sinnvollsten erscheint, um die insgesamt geringe Entscheidungsnützlichkeit auf Grund der zuverlässigen Unabbildbarkeit zu kompensieren.

Insgesamt betrachtet wird die Notwendigkeit der Berichterstattung über immaterielle Werte von Unternehmen durchaus erkannt. Die zunehmende Berichterstattung über Wissenskapital ist grundsätzlich zu begrüßen. Ob eine Normierung der Berichterstattung über immaterielle Werte – auch auf freiwilliger Basis – ein anderes Ergebnis liefern würden, bleibt abzuwarten.

Literatur:

Altenburger, O. A.: Die Wissensbilanz nach § 3 Abs. 6 UG 2002 aus der Sicht des externen Rechnungswesens, in: Österreichische Rektorenkonferenz (Hrsg.): Wissensbilanz: Bilanz des Wissens? Die Wissensbilanz für Universitäten im UG 2002, Wien 2003, S. 54-62; abrufbar unter www.reko.ac.at/upload/wissensbilanz_20030624.pdf (03.08.2004)

- Anthony, R.: We don't have the accounting concepts we need, in: Harvard Business Review 1987, S. 75-80.
- Arbeitskreis „Externe Unternehmensrechnung“ der Schmalenbach Gesellschaft e.V.: Grundsätze für das Value Reporting, in: DB 2002, S. 2337-2340.
- Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft e.V. (Hrsg.): Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte, in: DB, 2001, S. 989-995.
- Baetge, J./Roß, H.-P.: Was bedeutet „fair presentation“, in: Ballwieser, W. (Hrsg.): US-amerikanische Rechnungslegung, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart 2000, S. 29-47.
- Baetge, J.: Möglichkeiten der Objektivierung des Jahreserfolgs, Düsseldorf 1970.
- Benkenstein, M.: Dienstleistungsqualität - Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: ZfB, 1993, S. 1095-1115.
- Berthel, J.: Informationsbedarf, in: Frese, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 872-886.
- Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 5. Aufl., Frankfurt a.M., New York 1999.
- Bode, J.: Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: zfbf, 1997, S: 449-468.
- Bodrow, W./Bergmann, P.: Wissensbewertung in Unternehmen – Bilanzieren von intellektuellem Kapital, Berlin 2003.
- Boer, M. de/Bosch, F. A. J. van den/Volberda, H. W.: Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex, in: Journal of Management Studies, 1999, S. 379-398.
- Bornemann, M./Leitner, K.-H.: Entwicklung und Realisierung einer Wissensbilanz für eine Forschungsorganisation, in: Pawlowsky, P./Reinhardt, R. (Hrsg.): Wissensmanagement für die Praxis, Neuwied 2002, S. S. 335-367.
- Brown, M. G.: Kennzahlen: harte und weiche Faktoren erkennen, messen und bewerten, München, Wien 1997.
- Bruhn, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements: Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg 1998.

- D'Aveni, R.: Hyperwettbewerb, Frankfurt a.M. 1995.
- Davenport, T. H./Harris, J. G./De Long, D. W./Jacobson, A. L.: Data to Knowledge to Result: Building an Analytic Capability, in: California Management Review, 2001, S.117-138.
- Davenport, Th. H./Prusak, L.: Das Praxisbuch zum Wissensmanagement, Landsberg/Lech 1998.
- Dawo, S.: Immaterielle Werte in der Rechnungslegung nach HGB, I-AS/IFRS und US-GAAP, Herne/Berlin 2003.
- Deutsche Bank AG: Geschäftsbericht 2003.
- Diekmann, A.: Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 7.Aufl., Hamburg 2001.
- Donau-Universität Krems (Hrsg.): Wissensbilanz 2002.
- Edvinson, L./Brüning, G.: Aktivposten Wissenskapital, Wiesbaden 2000.
- Edvinsson, L. (1997): Developing Intellectual Capital at Skandia, in: Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, S. 366-373.
- Esch, F.-R.: Markenwertmessung; in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, Wiesbaden 1999, S. 979-1023.
- Eschenbach, R./Kunesch, H.: Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 3. Aufl., Stuttgart 1996.
- Fitz-enz, Jac: Renditefaktor Personal, Frankfurt/New York 2000.
- Gabriel, R./Chamoni, P./Gluchowski, P.: Data Warehouse und OLAP – Analyseorientierte Informationssysteme für das Management, in: zfbf, 2000, S. 74-93.
- Grünig, R./Heckner, F./Zeuss, A.: Methoden zu Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: Die Unternehmung, Heft 1/1996, S. 3-12.
- Günther, G./Kriegbaum, C.: Methoden der Markenbewertung; in: Controlling, 2001, S. 129-137.
- Haller, A.: Wesentliche Ziele und Merkmale US-amerikanischer Rechnungslegung, in: Ballwieser, W. (Hrsg.): US-amerikanische Rechnungslegung, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart 2000, S. 1-27.

- Haller, A: Immaterielle Vermögenswerte – Wesentliche Herausforderungen für die Zukunft der Unternehmensrechnung, in: Möller, H. P./Schmidt, F. (Hrsg.): Rechnungswesen als Instrument für Führungsentscheidungen. Festschrift für Professor Dr. Dr. h.c. Adolf G. Coenenberg, Stuttgart 1998, S. 561-596.
- Haller, Axel/ Dietrich, Ralph: Intellectual Capital Bericht als Teil des Lageberichts, in: DB 2001, S. 1045-1052.
- Hamel, G./Prahal, C.: Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995.
- Heinze, T.: Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis, München 2001.
- Hopf, M.: Informationen für Märkte und Märkte für Informationen, Frankfurt a.M. 1983.
- Horváth, P./Gleich, R.: Controlling als Teil des Risikomanagements, in: Dörner, D. et al. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000, S.99-126.
- ILOI (Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation). Knowledge Management - Ein empirisch gestützter Leitfaden zum Management des Produktionsfaktors Wissen. München 1998.
- Itami, H.: Mobilizing Invisible Assets, Cambridge, MA 1994.
- Jenkins, A./Witzel, M.: Business Information, in: Warner, M. (Hrsg.): International Encyclopedia of Business and Management, London, New York 1996, S. 497-505.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- Kemper, O./Sachse, D.: Die Balanced Scorecard als Bestandteil eines Frühwarnsystems, in: Henckel v. Donnersmarck, M./Schatz, R. (Hrsg.): Frühwarnsysteme, Fribourg 1999, S.49-68.
- Kirschenheiter, M. (1997), Information Quality and Correlated Signals, in: Journal of Accounting Research, Vol. 35, 1997, S. 43-59.
- Klingebiel, N.: Externe Berichterstattung via Balanced Scorecard, in: controller magazin, 2000, S. 175-179.
- König, S./Rehling, M.: Wirkungsmessung von Personalentwicklung mit dem PerMit-Raster, PerMit-Diskussionspapier 01-03, 6/2003.

- Kraege, T.: Informationssystem für die Konzernführung, Wiesbaden 1998.
- Krüger, W./Schwarz, G.: Konzeptionelle Analyse und praktische Bestimmung von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Festschrift zum 65. Geburtstag von R. Staerke, Bern 1990, S. 179-209.
- Kubitschek, C./Meckel, R.: Die ökonomischen Aspekte des Wissensmanagements – Anreize und Instrumente zur Entwicklung und Offenlegung von Wissen, 2000.
- Lachnit, L.: Schätzung stiller Reserven als Problem der externen Jahresabschlußanalyse, in: Lachnit, L./Freidank, C.-Chr. (Hrsg.): Investororientierte Unternehmenspublizität, Wiesbaden 2000, S. 769-811.
- Lachnit, L.: "True and fair view" und Rechnungslegung über stille Rücklagen im Jahresabschluß von Kapitalgesellschaften, in: WPg, 1993, S. 193-201.
- Leitner, K.-H.: Wissensbilanzierung – Ein neues Instrument für die Steuerung und das Reporting von Universitäten: Hintergrund, Implementierung und Erfahrungen, in: Österreichische Rektorenkonferenz (Hrsg.): Wissensbilanz: Bilanz des Wissens? Die Wissensbilanz für Universitäten im UG 2002, Wien 2003, S. 18-34; abrufbar unter www.reko.ac.at/upload/wissensbilanz_20030624.pdf (03.08.2004)
- Ley, T.: Management intellektuellen Kapitals: eine sozial-interaktive Perspektive, in: Wyssusek, B.: Wissensmanagement komplex, Berlin 2004, S. 243-258.
- Luft, A. L.: Information – Daten – Wissen, in: Mertens, P. et al. (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsinformatik, 3. Aufl., Berlin u. a.O. 1997, S. 195-196.
- Martin, W. J.: The Information Society, London 1983.
- Maul, K.H.: Das „Intellectual Property Statement“ – eine notwendige Ergänzung des Jahresabschlusses?, in: Der Betrieb: 2000, S. 2009-2016.
- Menninger, J./Günther, T./Beyer, D.: Immaterielle Werte und andere weiche Faktoren in der Unternehmensberichterstattung – eine Bestandsaufnahme, in: PwC Deutsche Revision AG (Hrsg.): Industriestudie, Frankfurt 2003, S. 1-35, abrufbar unter www.pwcglobal.com/de/ger/ins-sol/publ/ger_510_stud_imm_vermoegenswerte.pdf (04.08.2003).

- Moxter, A.: Aktivierungsgrenzen bei „immateriellen Anlagewerten“, in Betriebs-Berater 1978, S. 821-825.
- Müller, S.: Konvergentes Management-Rechnungswesen, Wiesbaden 2003.
- Neely, A.; Bourne, M.: Why measurement initiatives fail. In: Measuring Business Excellence, Vol. 4, No. 4, Emerald, Bradford 2000, S. 3- 7.
- Nikolai, L./Bazley, J.: Intermediate Accounting, 6. Aufl., Cincinnati 1994.
- Picot, A./Fiedler, M.: Der ökonomische Wert des Wissens, in: Boss, M./Goldschmidt, N. (Hrsg.): Wissenswert!? Ökonomische Perspektiven der Wissensgesellschaft, Baden-Baden 2000, S. 15-37.
- Pollanz, M.: Ganzheitliches Risikomanagement im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung (Risk Adjusted Balanced Scorecarding), in: Controlling, 1999, S.1277-1281.
- Probst, G./Knaese, B.: Risikofaktor Wissen. Wiesbaden 1998.
- Pümpin, C.: Management strategischer Erfolgspositionen – Das SEP-Konzept als Grundlage wirksamer Unternehmensführung, 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1986.
- Schiller, U.: Informationsorientiertes Controlling in dezentralisierten Unternehmen, Stuttgart 2000.
- Schneider, D.: Informations- und Entscheidungstheorie, München 1995.
- Schneider, M.: „Strategische Komplementaritäten“ und das Management intangibler Ressourcen, in: zfbf, 2001, S.589-604.
- Serven, L. B. M.: Value Planning – The New-Approach to Building Value Every Day, New York u. a.O. 2001.
- Solomons, D.: The FASB's Conceptual Framework: An Evaluation, in: JoA 1986, S. 114-124.
- Stauss, B./Hentschel, B.: Dienstleistungsqualität, in: WiSt, 1991, S. 238-244.
- Stewart, T.A.: Der vierte Produktionsfaktor, München/Wien 1998.
- Sveiby, K. E.: Wissenskapital. Das unentdeckte Vermögen, Landsberg/Lech, 1998.
- Sveiby, K.-E.: Die Messung immaterieller Vermögenswerte – Methoden und Verfahren, in: Bellmann, M./Krcmar, H./Sommerlatte, T. (Hrsg.): Praxishandbuch Wissensmanagement, Düsseldorf 2002.
- Turnheim, G.: Chaos und Management, Wien 1993.

- Wall, F.: Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard, in: Controlling, 2001, S. 65-74.
- Welge, M. K./Holtbrügge, D.: Wissensmanagement in Multinationalen Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: zfbf, 2000, S. 762-777.
- Wilkenson, J. W.: Accounting and Information Systems, 3. Aufl., New York u. a.O. 1991.
- Wöhe, G.: Bilanzierung und Bilanzpolitik, 9. Aufl., München 1997.
- Wulf, I.: Stille Reserven im Jahresabschluss nach US-GAAP und IAS, Wiesbaden 2001.
- Zündorf, H./Burger, K. M.: Risikomanagement in der Medienbranche, in: Dörner, D. et al. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000, S. 719-750.
- <http://notes.wu-wien.ac.at/usr/rektorat/memos/wumemo48.nsf/0/501a33791a137824c1256c6b00366b2f?OpenDocument> (21.11.03).
- http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz/ARCS_Wissensbilanz_1999.pdf (21.11.03)

Wolfgang Seiler

eLearning-Modelle in der juristischen Ausbildung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg*

Bericht über Möglichkeiten und Erfahrungen beim Einsatz des eLearning in der Rechtslehre

Der Einsatz des eLearning in der juristischen Ausbildung der Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg kann in drei Kategorien eingeteilt werden, in virtuell unterstützte Präsenzlehre, in Blended Learning-Modelle und in virtuelle Lehre.

1 Virtuelle Unterstützung von Präsenzlehre – Modell Campus Virtuell

Zur Kategorie der virtuell unterstützten Präsenzlehre gehören alle Präsenzveranstaltungen, die durch die Internetplattform Campus Virtuell unterstützt werden. Die Nutzung der Plattform ist für alle Lehrenden freiwillig. Infolge ihrer hohen Akzeptanz bei Lehrenden und Studierenden liegt die Nutzungsquote bei annähernd 100 %.

Campus Virtuell¹ ist eine von Studierenden der Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg konzipierte und realisierte Internetplattform zur virtuellen Unterstützung der Präsenzlehre im Studium, die auf die Bedürfnisse der Studierenden zugeschnitten ist. Die Unterstützung erfolgt in erster Linie durch die Möglichkeit für die Lehrenden, zu jeder Veranstaltung ein Verzeichnis einrichten zu können, in dem für jede Unterrichtsstunde elektronische Materialien zur Vor- oder Nachbereitung sowie zusätzliche unterrichtsbezogene Informationen zur Verfügung gestellt werden können. Daneben können aktuelle Mitteilungen wie Terminankündigungen oder besondere Hinweise eingestellt und veranstaltungsbezogene Diskussionen und Sprech-

* Der Beitrag beruht auf einem Vortrag, den der Verfasser im November 2004 auf einem eLearning-Workshop der Universität Düsseldorf gehalten hat.

¹ Aufrufbar unter www.campus-virtuell.de. Eine ausführliche Darstellung der Plattform und ihrer Funktionalitäten einschließlich einer Auswertung der bisherigen Erfahrungen findet sich unter www.kuess-die-uni-wach.de/downloads/campus_virtuell.pdf.

stunden abgehalten werden. Aktuelle Mitteilungen können den eingetragenen Teilnehmern einer Veranstaltung mit Hilfe der Plattform auch per eMail oder SMS übermittelt werden, um die rechtzeitige Kenntnisnahme sicherzustellen. Wegen der Wertschätzung, die die Plattform in Oldenburg erfahren hat, ist sie inzwischen auch an den Universitäten Bremen, Dortmund, Halle und Lüneburg implementiert worden. Da es sich um Open Source-Software handelt, steht das System auch zur Nutzung durch weitere Universitäten zur Verfügung. Virtuelle Lehre im Sinne der Vermittlung von Lehrinhalten nach einem didaktischen Konzept wird mit Campus Virtuell im Allgemeinen allerdings nicht betrieben.

2 Blended Learning

Zur Kategorie des Blended Learning gehören alle Lehrveranstaltungen, die eine sinnvolle Verbindung von Präsenz- und Onlinelehre herstellen, deren Inhalte also teilweise präsent und teilweise elektronisch vermittelt werden. Beispiele aus der Oldenburger Lehre im Recht sind das Forschungsprojekt „MogWi“ und der Studiengang „Master of Business Administration in Bildungsmanagement“, das auch ein Modul mit juristischem Inhalt (Online-Recht) beinhaltet.

2.1 Modell 1: Forschungsprojekt MogWi – Multimediales online-Grundstudium Wirtschaftswissenschaften

Im Rahmen des eLearning-Projektes MogWi² wurde ein virtuelles Tutorium im Handelsrecht entwickelt, das zur Vertiefung und Wiederholung der Präsenzvorlesung im Handelsrecht angeboten und durchgeführt wurde. Das realisierte Blended-Learning-Modell bestand hier in dem Nebeneinander von herkömmlicher Pflichtvorlesung und virtueller Begleitveranstaltung. Der Vorteil des virtuellen Tutoriums lag für die Teilnehmer in der Möglichkeit, den Vorlesungsinhalt nach den individuellen zeitlichen und inhaltlichen Bedürfnissen bearbeiten und vertiefen zu können, anstatt ihn, wie bisher, insgesamt wiederholen zu müssen. Angestrebt war neben der Bereitstellung zahlreicher Lernmaterialien die Initiierung eines Diskussionsprozesses in einem asynchronen Chat zur Konstituierung einer virtuellen Lerngemein-

² Informationen zum Forschungsprojekt MogWi sind unter www.uni-oldenburg.de/MoG-Wi/9217.html erhältlich.

schaft. Als technische Veranstaltungsplattform wurde Campus Virtuell genutzt.

Inhaltlich war die Veranstaltung in Themenblöcke unterteilt³, zu denen jeweils Beispielsfälle, Lerntexte, Übersichten und Musterlösungen angeboten wurden. Zu Beginn eines jeden Themenblocks wurden die Beispielsfälle und Lernmaterialien in die Lernplattform eingestellt. Die daraus zu erarbeitenden Lösungen waren innerhalb eines festgelegten Zeitraums im asynchronen Chat mit den anderen Teilnehmern zu diskutieren. Die Diskussionen wurden durch die Ausgabe der Musterlösungen beendet.

Informationstechnisch wurden nur geringe Anforderungen gestellt. Insbesondere erforderte die Teilnahme am Tutorium keine speziellen Computerkenntnisse, lediglich den Zugang zu einem internetfähigen PC, den Passwortzugang zu Campus Virtuell sowie die Installierung des Acrobat Reader. Nicht einmal längeres Verweilen im Internet war erforderlich, weil die Unterrichtsmaterialien heruntergeladen und das Internet nach dem Erstellen der asynchronen Beiträge wieder verlassen werden konnte. Die Form des virtuellen Tutoriums wird im Rahmen des Forschungsprojektes MogWi weiterentwickelt werden.

2.2 Modell 2: Studiengang „Master of Business Administration in Bildungsmanagement“

Einige der im eLearning-Konzept von MogWi verwendeten Strukturelemente, insbesondere die Kombination von Präsenzlehre und virtueller Lehre, die intensive tutorielle Betreuung des virtuellen Teils sowie die Konzeption und Zurverfügungstellung von unterschiedlichen Lernmaterialien im eingesetzten Lernmanagementsystem, finden sich auch im berufsbegleitenden Studiengang „Master of Business Administration in Bildungsmanagement“. Dennoch liegt ihm ein abweichendes Blended Learning-Modell zugrunde⁴.

Bei diesem Studiengang handelt es sich um ein internetgestütztes Angebot, das teilweise oder vollständig, also hinsichtlich einzelner oder aller der insgesamt siebzehn zur Verfügung stehenden Module wahrgenommen werden

³ Z. B. 1. „Der Kaufmann“, 2. „Die Handelsfirma“, 3. „Die Vertretung des Kaufmanns durch unselbständige Hilfspersonen“ usw. Insgesamt umfasste das Tutorium neun verschiedene Themenblöcke.

⁴ Informationen zu dem Studiengang sind unter www.mba.uni-oldenburg.de sowie im Oldenburger Forschungsmagazin Einblicke 2003, Nr. 37, S. 12 ff. erhältlich.

kann. Der Studiengang verfolgt das Ziel, die Fähigkeiten und Fachkenntnisse von Beschäftigten im Bildungsbereich um Kompetenzen auf den Gebieten Bildungsreform und -politik, Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement sowie Lernen mit neuen Informationstechnologien zu erweitern, damit die Aufgaben, die sich gegenwärtig und zukünftig im Bildungssektor stellen, besser bewältigt werden können (Professionalisierung). Das angewandte Blended Learning-Modell ist nicht, wie bei MogWi, durch ein Nebeneinander von Präsenz- und eLearningphase gekennzeichnet, sondern durch ihr Nacheinander. Jedes einzelne Lernmodul ist nach folgendem Phasenschema aufgebaut:

Phase	Organisation
<p>1) Vorbereitungsphase (ca. vier Wochen) <i>Die Studierenden erhalten die Studienmaterialien und erarbeiten diese im Selbststudium. Für die Überprüfung des Lernerfolgs stehen Online-Aufgaben zur Verfügung. Die Tutoren geben zu den erarbeiteten Lösungen ein individuelles, unbenotetes Feedback. Die Bearbeitung der Online-Aufgaben ist Teil des Prüfungsgeschehens.</i></p>	<p>eLearning, individuell</p>
<p>2) Präsenzphase (ca. zwei Tage) <i>Theoriegeleitete Einführung in das Thema, Organisation der Projektgruppen, Formulierung von praxisrelevanten Projektaufgaben</i></p>	<p>Präsenzlehre, Gesamtgruppe</p>
<p>3) Online-Projektbearbeitung (ca. acht Wochen) Bearbeitung eines praxisrelevanten Projekts im Team, Gestaltung von Unterlagen zur Ergebnispräsentation</p>	<p>eLearning, Projektgruppe</p>
<p>4) Auswertung der Projektarbeiten in Präsenz (ca. zwei Tage) <i>Vorstellung der Ergebnisse der Online-Projektarbeit durch die Gruppenmitglieder (Studienbegleitende Prüfungsleistung) Praxisorientierte Analyse und Reflektion</i></p>	<p>Präsenzlehre, Gesamt- und Projektgruppe</p>

Fortsetzung der Tabelle

Phase	Organisation
5) Nachbereitungsphase (ca. vier Wochen) Erstellung einer Dokumentation der Projektarbeit mit identifizierbaren Einzelleistungen (Studienbegleitende Prüfungsleistung)	eLearning, individuell, Projektgruppe

Quelle: Universität Oldenburg, www.mba.uni-oldenburg.de

Das eingesetzte Lernmanagementsystem ist WebCT. Es stellt einen „Inhaltsbereich“ zur Verfügung, in den die Studienmaterialien eingestellt werden können, und einen „Aufgabenbereich“, in dem Online-Aufgaben eingestellt, bearbeitet und vom Tutor kommentiert werden. Daneben gibt es einen Diskussions- und einen eMail-Bereich, in dem die bearbeiteten Aufgaben mit anderen Studierenden und den Tutoren diskutiert werden sollen. Neben Kenntnissen zur Nutzung der gängigen Internet-Dienste sind keine weiteren informationstechnischen Erfahrungen erforderlich. Der Computer und das Internet werden dabei als Medien und Mittler der Zusammenarbeit verstanden und nicht lediglich als Distributoren von Studienmaterialien.

3 Virtuelle Lehre – Modell RION

In die Kategorie der virtuellen Lehre fallen alle Lehrveranstaltungen, die ganz überwiegend oder ausschließlich virtuell durchgeführt werden. Ein Beispiel ist das inzwischen abgeschlossene bundesweite Forschungsprojekt RION („Rechtsinformatik Online“). Seine Ergebnisse können auch im Rahmen von Blended Learning-Modellen nutzbar gemacht werden. Da RION eines von zwei bekannt gewordenen Forschungsprojekten dieser Art und Größe war⁵, soll es eingehender dargestellt werden.

3.1 Zielsetzung von RION

Ziel des Forschungsprojekts RION, das von März 2001 bis Dezember 2003 in Zusammenarbeit von acht deutschen Universitäten durchgeführt wurde, war die Entwicklung und Erprobung adäquater internetgestützter eLearning-

⁵ Das andere Forschungsprojekt wurde von der Universität des Saarlandes durchgeführt.

Konzepte für die Vermittlung informationsrechtlicher Inhalte in der universitären Lehre⁶.

3.2 Der virtuelle Campus

3.2.1 Die organisatorisch-technische Lösung

Als Rechtsgebiet auf der Nahtstelle von Informationstechnik und Recht bezieht das Informationsrecht nicht nur vielfältige aktuelle Rechtsfragen ein, sondern fordert auch zur Zusammenarbeit zwischen Juristen, Informatikern und Wirtschaftswissenschaftlern heraus. Es war ein zentraler Gedanke des Forschungsprojektes, das virtuelle Lehrangebot interdisziplinär auszugestalten, um ein möglichst breites und fachlich heterogenes Publikum mit heterogenen Lern- und Lehrerfahrungen zu erreichen. Von den beteiligten Universitäten konnte das Angebot deshalb in die Veranstaltungsprogramme der Fächer Rechtswissenschaften, Informatik und Wirtschaftswissenschaften integriert werden.

Auf die Interdisziplinarität des Lehrangebotes war auch die eingesetzte Lernplattform abgestimmt, die Hyperwave eLearning Suite (HeLS). Sie ermöglichte einerseits die technische Organisation des virtuellen Campus, andererseits aber auch Erfahrungen hinsichtlich der didaktischen Möglichkeiten in virtuellen Kooperationen sowie deren Evaluation. Genderspekte des unterschiedlichen Lernens von Männern und Frauen konnten von Anfang an konsequent mitberücksichtigt werden⁷.

Im Vordergrund des virtuellen Campus und der HeLS stand die Aufgabe, virtuelle Lehrveranstaltungen zu realisieren. Zentrales Hilfsmittel dazu war ein für die Zwecke des Campus entwickeltes juristisches Informationssystem (JIRI). Zur Einarbeitung in die fachlichen Aufgabenstellungen (Referatthemen) standen den Studierenden Fachtexte zu den betroffenen Rechtsgebieten zur Verfügung, die von den lehrenden Tutoren verfasst worden waren und Lernzielbeschreibungen sowie Selbstkontrollfragen enthielten. Sie bildeten die wesentliche Grundlage für das in den virtuellen Lehrveranstaltungen benötigte Fachwissen, das den Lernbedürfnissen sowohl von Anfängern als

⁶ Vgl. *Taeger*, Virtuelle Lehre in den Rechtswissenschaften, Einblicke 2003 Nr. 37, S. 17, www.uni-oldenburg.de/presse/einblicke/37/taeger.pdf.

⁷ Vgl. *Schinzel*, Gendersensitive Ansätze für Lehre und Lernen mit Neuen Medien, in: *Schinzel et al.*, (Hrsg.), *Ausgewählte Studien der Begleitforschung zum Projekt Rechtsinformatik Online*, S. 28, mod.iig.uni-freiburg.de/publikationen/rion2003.pdf.

auch von Fortgeschrittenen gerecht wurde. Die modular strukturierten Fachtexte bemühten sich insbesondere um die Verbindung von traditionellem und interaktivem Lernen. Ergänzt wurden sie durch Datenbanken mit einschlägigen Literaturangaben sowie Urteilen und Gesetzen im Volltext, die eine systematische Recherche zuließen.

Weil alle Unterrichtsmaterialien des Informationssystems hypermedial verknüpft waren, wurden die Nutzer in Verbindung mit dem Lernmanagementsystem HeLS in die Lage versetzt, schnell und übersichtlich navigieren, moderne Unterrichtsmaterialien und -methoden nutzen, eingestellte Bearbeitungen diskutieren und netzgestützte Betreuungsangebote wahrnehmen zu können. Dies stellte für die Studierenden, wie sich zeigte, einen besonderen Lernerreiz dar.

Der erhebliche Aufwand und Zeiteinsatz für die Herstellung der elektronischen Materialien erfuhr eine zusätzliche Rechtfertigung dadurch, dass die Materialien von den beteiligten Universitäten nicht nur im virtuellen Verbund, sondern auch in der herkömmlichen Präsenzlehre eingesetzt werden konnten. Der virtuelle Campus entfaltete so auch ergänzende und unterstützende Wirkungen für die traditionelle Lehre.

Die HeLS ermöglichte neben der adäquaten Vermittlung von Unterrichtsinhalten auch die Abwicklung der erforderlichen Kommunikationen zwischen Studierenden und Tutoren. So enthielt sie einerseits einen Forenbereich, in dem Diskussionen z.B. über die angefertigten Bearbeitungen asynchron geführt werden konnten, und andererseits einen Chat-Bereich für synchrone Diskussionen. Daneben waren virtuelle Sprechstunden möglich. Das System konnte nach einer Einführungsveranstaltung problemlos genutzt werden.

Insgesamt ist festzustellen, dass die HeLS eine Software ist, die eine virtuelle Universität mit Foyer, Studierzimmer oder Cafe abbildet, und in der wie in einer herkömmlichen Universität Kurse belegt werden können. Ihre Vorteile liegen vor allem darin, dass sie für Universitäten kostenlos verfügbar ist. Allerdings ist ihr Einsatz mit obligatorischen kostenpflichtigen Schulungen der Administratoren verbunden. Das Customizing ist durch Eingriff in den Programmcode möglich und erlaubt dadurch auch Funktionalitätserweiterungen. Die angebotenen Funktionalitäten sind aber auch ohne eigene Erweiterung bereits sehr umfangreich. Sie bestehen z.B. in Kursverwaltung, Teilnehmerverwaltung, asynchronen Foren, synchronen Chats, eMail-Kommunikation oder Bibliotheken.

Parallel zur HeLS wurde auf dem virtuellen Campus ein sogenanntes JurMOO (MOO = MUD object oriented, MUD = Multi User Domain) implementiert, das ebenfalls eine virtuelle Welt repräsentiert, in der die Lernenden an Seminaren, moderierten Gruppendiskussionen und Workshops teilnehmen können. Technisch stellt das JurMOO eine Reihe durch eine Software verbundener Webseiten dar, die textlich als „rooms“, „characters“ und „objects“ beschrieben werden können. Der Nutzer kann in die Räume „gehen“, die dazugehörigen Beschreibungen lesen, mit den gerade anwesenden Personen sprechen sowie Personen, Räume und Objekte suchen. Die geographische Metapher dient lediglich dazu, die Interaktion zu strukturieren. Die parallele Installation von HeLS und JurMOO erlaubte weiterführende Erkenntnisse über geeignete technische Lösungen für virtuelle Universitätskooperationen⁸.

3.2.2 Das inhaltliche und didaktische Lehr- und Lernkonzept

Im Sommersemester 2002 wurde auf dem virtuellen Campus das erste virtuelle Seminar zu Rechtsfragen des eCommerce angeboten. Es wies noch zahlreiche Ähnlichkeiten mit herkömmlichen Seminaren auf und stellte an die Studierenden lediglich die Anforderung, Referate zu Themen wie „Domainrecht“ oder „Haftung im Internet“ auszuarbeiten und anschließend zur asynchronen Diskussion mit den Tutoren in die Lernplattform einzustellen. Im Vordergrund dieser ersten Veranstaltung stand das Erlernen des Umgangs mit der Lernplattform für Lehrende und Studierende.

Danach wurde das Veranstaltungskonzept geändert. Im Wintersemester 2002/2003 wurde das erste von mehreren standortübergreifenden Online-Seminaren zu Rechtsfragen des Internet angeboten. Dabei hatten Studierende der beteiligten Universitäten ebenso wie Gaststudenten die Möglichkeit, mit Studenten anderer Standorte interdisziplinär zusammenzuarbeiten, ohne an Präsenzpflichten eines herkömmlichen Seminars gebunden zu sein. Als zentrales und unverzichtbares Element virtueller Lehrveranstaltungen erwies sich die inhaltliche Betreuung durch Tutoren, die technische Unterstützung, Beratung und Betreuung bei allen sich stellenden Fragen leisteten. Trotz der überregionalen Veranstaltungsform war das Seminar curricular in den Fächerka-

⁸

Dazu *Nett et al.*, Tailoring Educational Elements for Academic Teaching - The JurMOO, in: Proceedings of the Information Science and IT Education Conference IS 2002, Cork, June 19th-21th, 2002, S. 1151 f.; *Nett/Röhr/Berszinski*, Konzeption für den Einsatz von JurMOO zur virtuellen Unterstützung eines Rechtsinformatikseminars, in: *Schinzel et al.* (Hrsg.), Ausgewählte Studien der Begleitforschung zum Projekt Rechtsinformatik Online, S. 8 ff., mod.iig.uni-freiburg.de/publikationen/rion2003.pdf.

non der beteiligten Universitäten integrierbar, so dass die Studierenden für die Teilnahme an der Veranstaltung Leistungsnachweise in Form von Credit Points an ihrer Heimatuniversität erwerben konnten.

Die Anforderungen an die Studierenden im Online-Seminar 2002/2003 bestanden darin, gutachtlich zu den Rechtsfragen Stellung zu nehmen, die sich in einem virtuellen Start-up-Unternehmen der New Economy stellen. Die Studierenden mussten aber nicht lediglich schriftliche Bearbeitungen verfassen, sondern das Unternehmen in schwierigen Rechtsfragen beraten, die die Tutoren anhand komplexer Sachverhalte aus dem Alltag des Unternehmens vorgaben. Angemessene Lösungen waren häufig nur durch interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Studenten von anderen Universitätsstandorten zu erzielen. Die Aufgabenstellung selbst sowie zahlreiche Lehrmaterialien, Literaturhinweise, Urteile und Gesetzestexte wurden dabei wiederum durch das beschriebene Juristische Informationssystem bereitgestellt.

Die Ausarbeitungen der Studierenden wurden anschließend auf der Lernplattform des Seminars online gestellt. An diesen Texten konnten nunmehr sowohl durch andere Teilnehmer als auch durch die Tutoren Anmerkungen angebracht und Bemerkungen eingefügt werden. Im Forum, das zu jeder Bearbeitung auf der Lernplattform eingerichtet wurde, konnten asynchrone Diskussionen zwischen den Studierenden untereinander und mit den Tutoren geführt werden. Hier konnten die heterogenen Informationsbedürfnisse der Teilnehmer verschiedener Fachrichtungen gedeckt und kontroverse Rechtsfragen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden. Zusätzlich mussten die Studierenden bzw. Studierendengruppen ihre Bearbeitungen in einem synchronen Chat verteidigen. Dazu wurde das JurMOO genutzt⁹. Die Studierenden trafen sich hier insgesamt viermal im virtuellen Seminargebäude, um in tutoriell moderierten Chats ihre Arbeitsergebnisse zu diskutieren.

Während des gesamten Seminars wurden die Studierenden sowohl inhaltlich als auch in technischer Hinsicht intensiv betreut. Die inhaltliche Betreuung der Teilnehmer erfolgte durch Tutoren mit Kenntnissen auf dem Gebiet des

⁹ Dazu *Nett et al.*, Tailoring Educational Elements for Academic Teaching - The JurMOO, in: Proceedings of the Information Science and IT Education Conference IS 2002, Cork, June 19th-21th, 2002, S. 1151 f.; *Stingl/Remmele*. Das JurMOO – Kommunikation und Kooperation in der virtuellen Seminarunterstützung, in: Virtueller Campus 2002, 2002.

Internetrechts¹⁰. Permanent wurden virtuelle Sprechstunden angeboten, die die Beantwortung jeder Frage per eMail gewährleisten. Die Studierenden erhielten eine technische Einweisung, die sie mit der Funktionalität der Lernplattformen vertraut machte. Für die Beantwortung diesbezüglicher Fragen stand ebenfalls ein Ansprechpartner unter den Tutoren zur Verfügung, der sich ausschließlich um den reibungslosen technischen Ablauf kümmerte. Der personelle Betreuungsaufwand eines virtuellen Seminars erwies sich damit als hoch, allerdings auch als unverzichtbar¹¹. Es kann nicht deutlich genug hervorgehoben werden, dass der Erfolg von virtuellen Lehrveranstaltungen weitgehend von der fachlichen Leistung der Tutoren abhängt. An Personalkosten oder Qualifizierungsmaßnahmen für Tutoren sollte deshalb bei virtuellen Veranstaltungen nicht gespart werden.

Hintergrund des dargestellten Seminarkonzepts war ein projektspezifisches didaktisches Anliegen, dem es um die netzwerkorientierte Vermittlung von Inhalten der Rechtsinformatik nach einem konstruktivistischen Lernbegriff ging. Bereits seit den 90er Jahren geht die Didaktik zunehmend von instruktivistischen zu konstruktivistischen Lernansätzen über. Instruktionsansätze gehen davon aus, dass es einen festen Wissenskanon gibt, den es zu vermitteln gilt und den sich Lernende ohne Wahl- und Gestaltungsfreiheit anzueignen haben. Konstruktivistische Lerntheorien dagegen betrachten das Lernen als aktiven Prozess, der auf die Konstruktion und Interpretation von Wissen im Sinne einer Bedeutungszuweisung gerichtet ist¹². Lernen wird so als situations- und kontextgebundener Prozess begriffen, der vom Lernenden weitgehend selbst gesteuert wird und in Interaktionen eingebettet ist. Durch Anwendung konstruktivistischer Lernkonzepte der beschriebenen Art auf traditionell stark instruktivistisch geprägte Fachkulturen wie die der Rechtswissenschaft und der Informatik bemühte sich das Forschungsprojekt RION insbesondere um die Erarbeitung von Leitlinien, die die Umsetzung von instruktivistisch geprägten Inhalten in ein kooperatives und damit schon weitgehend konstruktivistisches Lernkonzept anleiten. Dabei wurde freilich

¹⁰ Zum Internetrecht z. B. *Taeger/Goldmann/Linkhorst/Seiler*, Internetrecht, 2003; *Taeger*, Rechtlicher Regelungsrahmen des Elektronischen Geschäftsverkehrs, in: *Horster* (Hrsg.), Elektronische Geschäftsprozesse, 2001, S. 459 ff.

¹¹ Dazu auch *Stingl*, Virtuelle Begleitung in Hochschulseminaren, in: *Schinzel* et al. (Hrsg.), Ausgewählte Studien der Begleitforschung zum Projekt Rechtsinformatik Online, S. 26, mod.iig.uni-freiburg.de/publikationen/rion 2003.pdf

¹² Dazu *Huber/Remmele*, Ein Fall fürs Internet. Didaktische Überlegungen zu einem kooperativen Lernkonzept für eine instruktivistische Fachkultur, in: *Virtueller Campus*, 2002.

auf bereits vorhandene kooperative Ansätze in der juristischen Lehre zurückgegriffen. Auf diese Weise ließ sich auch zeigen, wie groß der Bedarf an kooperativen Lernkonzepten in traditionell instruktionistischen Fächern wie der Rechtswissenschaft tatsächlich ist.

3.3 Implikationen für das Blended Learning

Durch einen Vergleich des Forschungsprojekts RION mit dem MBA-Studiengang wird deutlich, dass zwischen Blended Learning-Modellen und vollständig virtualisierter Lehre nur ein gradueller Unterschied im Präsenzteil besteht. Die den eLearning-Teil konstituierenden Strukturelemente sind in allen Fällen vergleichbar: sie bestehen vor allem in der Auswahl eines geeigneten Lernmanagementsystems, in einem didaktischen Konzept, in der Herstellung und Zurverfügungstellung von unterschiedlichen Lernmaterialien sowie in der tutoriellen und informationstechnischen Betreuung des virtuellen Teils. Die Erfahrungen von RION, die hier nur beschränkt dargestellt werden konnten, können deshalb auch in Blended Learning-Modellen genutzt werden.

Hinsichtlich des virtuellen Teils hat RION gezeigt, dass eLearning eine technische, eine inhaltliche und eine didaktische Komponente besitzt. Im vorliegenden Zusammenhang ist die didaktische Komponente von besonderem Interesse. Sie schließt alle Fragen der universitären Wissensvermittlung auf der Grundlage von eLearning-Konzepten ein.

Als adäquate Grundform des virtuellen Unterrichts hat sich im Forschungsprojekt der asynchrone Chat empfohlen. Er wurde gegenüber dem synchronen Chat nicht nur von den Lehrenden, sondern auch von den Studierenden bevorzugt, weil er durch die Möglichkeit, bei der Abfassung von Diskussionsbeiträgen Unterlagen verwenden zu können, den wissenschaftlichen Ansprüchen aller Beteiligten am besten gerecht wurde. Der synchrone Chat führte in der fachlichen Diskussion dagegen zu deutlich schlechteren Ergebnissen, die den hohen technischen Aufwand für eine geeignete Veranstaltungsform mit wirksamer Diskussionsleitung nicht rechtfertigen konnten. Der synchrone Chat empfiehlt sich deshalb besonders für virtuelle Sprechstunden oder die Abklärung organisatorischer Fragen.

Von besonderer Bedeutung in der virtuellen Lehre ist die Betreuung und die Anleitung der Studierenden. Ihnen obliegt nicht nur die Aufgabe, informationstechnische Unterstützung zu leisten, sondern auch auf die Erzielung inhaltlicher Lernergebnisse und -erfolge hinzuwirken. Diese Aufgabe beginnt

bereits mit der Erstellung von multimedial verfügbaren Unterrichtsmaterialien, die als eine der virtuellen Unterrichtsform adäquate Informationsquelle zu betrachten sind und eine wesentliche Hilfe darstellen. Das Hauptproblem virtueller Lehre besteht indes in geeigneten fachspezifischen didaktischen Konzepten, die der internetgestützten Lehr- und Lernform angemessen sind. Im Falle des Blended Learning müssen sie mit dem Präsenzteil koordiniert werden. Der konstruktivistische Lernansatz scheint den gewandelten gesellschaftlichen Vorstellungen von Freiheit und Autonomie der Lernenden im Internet in der Tat entgegenzukommen. Gerade hier ist aber noch viel Forschungsarbeit zu leisten.

4 eLearning in der juristischen Ausbildung – ein grundlagenorientiertes Teilgebiet der Rechtsinformatik

Bereits dieser kurze, nicht vollständige Überblick über die in der rechtsbezogenen Ausbildung der Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg zur Anwendung kommenden eLearning-Modelle hat ausgereicht, um deutlich werden zu lassen, dass die Konzeption von eLearning-Modellen vom jeweiligen Gegenstand des Lernens nicht getrennt werden kann. Juristisches eLearning im Sinne internetgestützter Wissensvermittlung in der rechtlichen Ausbildung kann damit als Teilbereich der Rechtsinformatik gelten, die sich als Wissenschaft von den Voraussetzungen, Anwendungen und Implikationen des Einsatzes der Informations- und Kommunikationstechnik im Recht versteht¹³. In diesen Grenzen verfolgt Rechtsinformatik nach heutigem Verständnis heterogene Forschungs- und Aussagerichtungen: als Wissenschaft von den Anwendungsmöglichkeiten der Computertechnik im Recht zielt sie auf deskriptive Aussagen, als Wissenschaft vom Recht der Hard- und Software oder des Internet zielt sie auf dogmatische Aussagen und als Wissenschaft von der Automatisierung rechtlicher Prozesse und Entscheidungen zielt sie auf grundlagenorientierte Aussagen. Die Wissenschaft von der Automatisierung rechtlicher Prozesse ist insoweit Grundlagenwissenschaft, als die (Teil-)Automatisierung ein eingehendes Verständnis der Voraussetzungen und Wirkungsbedingungen des zu automatisierenden Prozesses – etwa eines Vertragsschlusses – voraussetzt. Ist dieses noch nicht ausreichend vorhanden, muss es zum Zwecke der Automatisierung durch vertiefte Analy-

¹³ Vgl. nur *Kilian*, Warum Rechtsinformatik?, CR 2001, S. 132; *Bizer*, Vom Eros der Fragestellung: Die Rechtsinformatik auf der Suche nach ihrem Gegenstand, in: *Taeger/Wiebe* (Hrsg.), Informatik – Wirtschaft – Recht, 2004, S. 39.

sen gewonnen werden. Die Befassung mit den Virtualisierungsmöglichkeiten – m.a.W.: Automatisierungsmöglichkeiten – der Rechtslehre nimmt an der Grundlagenorientierung von Rechtsinformatik teil, indem sie zur Auseinandersetzung mit didaktischen Konzepten und Elementen der Vermittlung juristischen Wissens zwingt und so das Verständnis von Lernen im Recht fördert. Damit nutzt sie der Vermittlung juristischen Wissens insgesamt, nicht nur der Vermittlung durch eLearning.

Literatur

- Bizer, J.:* Vom Eros der Fragestellung: Die Rechtsinformatik auf der Suche nach ihrem Gegenstand, in: *Taege, J./Wiebe, A.* (Hrsg.), Informatik – Wirtschaft – Recht, Regulierung in der Wissensgesellschaft, Festschrift für *Wolfgang Kilian*, Baden-Baden 2004, S. 39-58
- Huber, B./Remmele, B.:* Ein Fall fürs Internet. Didaktische Überlegungen zu einem kooperativen Lernkonzept für eine instruktionistische Fachkultur, in: *Virtueller Campus. Szenarien – Strategien – Studium*, Münster 2001.
- Kilian, W.:* Warum Rechtsinformatik?, CR 2001, S. 132 ff.
- Nett, B.* et al.: Tailoring Educational Elements for Academic Teaching - The JurMOO, in: *Proceedings of the Information Science and IT Education Conference IS 2002*, Cork, June 19th-21th, 2002, p. 1151.
- Nett, B./Röhr, F./Berszinski, S.:* Konzeption für den Einsatz von JurMOO zur virtuellen Unterstützung eines Rechtsinformatikseminars, in: *Schinzel, B.* et al., (Hrsg.), *Ausgewählte Studien der Begleitforschung zum Projekt Rechtsinformatik Online*, S. 8 [<http://mod.iig.uni-freiburg.de/publikationen/rion2003.pdf>].
- Schinzel, B.:* Gendersensitive Ansätze für Lehre und Lernen mit Neuen Medien, in: *Schinzel, B.* et al., (Hrsg.), *Ausgewählte Studien der Begleitforschung zum Projekt Rechtsinformatik Online*, S. 28 [<http://mod.iig.uni-freiburg.de/publikationen/rion2003.pdf>].

- Stingl, B.*: Virtuelle Begleitung in Hochschulseminaren, in: Schinzel et al. (Hrsg.), *Ausgewählte Studien der Begleitforschung zum Projekt Rechtsinformatik Online*, S. 26 [<http://mod.iig.uni-freiburg.de/publikationen/rion2003.pdf>].
- Stingl, B./Remmele, B.*: Das JurMOO – Kommunikation und Kooperation in der virtuellen Seminarunterstützung, in: *Virtueller Campus 2002*, Münster 2002.
- Taeger, J.*: Rechtlicher Regelungsrahmen des Elektronischen Geschäftsverkehrs, in: *Horster* (Hrsg.), *Elektronische Geschäftsprozesse, Höhenkirchen 2001*, S. 459-470.
- Taeger, J.*: Virtuelle Lehre in den Rechtswissenschaften, in: *Einblicke 2003* Nr. 37, S. 16-18 [<http://www.uni-oldenburg.de/presse/einblicke/37/taeger.pdf>].
- Taeger, J./Goldmann, E./Linkhorst, A./Seiler, W.*: *Internetrecht*, Oldenburg 2003.

Perspektivwechsel im Weiterbildungs-Controlling: von „außen determiniert“ zu „innen konstruiert“.

1 Zur Problematik des Weiterbildungs-Controlling

Ansätze zum Weiterbildungs-Controlling (im Folgenden: WBC) orientieren sich vorwiegend am Funktionszyklus einer pro-aktiven betrieblichen Weiterbildung (vgl. z. B. Huisinga & Lisop 1999; Krekel & Seusing 1999).

Betrachtet man das Weiterbildungs-Controlling näher, lassen sich m. E. fünf kritische Perspektiven identifizieren, die sich z. T. gegenseitig bedingen:

1. Funktionale Perspektive, d. h. Fokussierung auf die Planungs-, Kontroll- und Informationsfunktion, wodurch das „Was“ (Aufgabe) und nicht die Frage nach dem „Wer“ (Akteur) im Zentrum steht.
2. Objektivistische Perspektive, d. h. Gewissheit der prinzipiellen Verfügbarkeit objektiver Messtechniken, so dass der eigentliche Akteur für die Umsetzung des WBC irrelevant zu sein scheint (Trennung Konstrukt und Konstrukteur).
3. Praxisinduzierte Perspektive, d. h. trotz vielfältiger Appelle fehlen weitgehend wissenschaftstheoretisch reflektierte Arbeiten.
4. Individuenzentrierte Perspektive, d. h. Vernachlässigung der Rolle des Mitarbeiters (als handelndes Subjekt) in einem organisationalen Kontext.
5. Technomorphe Perspektive, d. h. Primat der linear-kausalen Planungs-rationalität, indem das WBC auf Basis des kybernetischen Regelkreises 1. Ordnung die synoptische Planungs-rationalität im Managementprozess sicherzustellen hat.

Wenn über diese fünf genannten Perspektiven hinausgehend Verstehensprozesse befördert werden sollen, die *individuelle* Akteure auf *sozialer* Ebene im Rahmen eines WBC betrachten, ist ein Perspektivwechsel und damit verbunden eine andere Problemdefinition erforderlich. Anstatt der Frage nach dem „Was macht ein WBC?“ sind die Fragen „Wer sind die Akteure

eines WBC?“ und „Wie vollzieht sich ein WBC durch die beteiligten Akteure im Sozialsystem“ in den Blick zu nehmen. Es erfolgt somit ein Wechsel der Perspektive von „außen determiniert“ zu „innen konstruiert“.

Um diesen Perspektivwechsel nachzuzeichnen, wird in einem ersten Schritt das WBC beschrieben, wie es sich aktuell in der Literatur positioniert. Im Anschluss daran erfolgt in einem zweiten Schritt vornehmlich eine Kritik dieser Positionierung aus einer technomorphen Perspektive, die ergänzt wird um Kritikpunkte aus den anderen vier Perspektiven. In einem dritten und abschließenden Schritt wird eine erste skizzenhafte Re-Formulierung des kritisierten WBC vorgenommen.

2 Ist-Zustand des Weiterbildungs-Controlling

Als Fundament für ein prozessorientiertes WBC dient in der Regel eine proaktive betriebliche Weiterbildung, was sich durch einen dreiphasigen sequenziellen Prozess beschreiben lässt. Den Ausgangspunkt bildet die Umwelt, die durch das Management mittels einer Unternehmensstrategie abgebildet wird. Die daraus abgeleiteten strategischen Ziele bilden den Orientierungsrahmen für die Formulierung der Unternehmens- und Weiterbildungsplanung, die zudem miteinander abgestimmt werden. Dies stellt wiederum die Basis für die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen und daraus ableitend für die korrespondierenden Controllingphasen dar und damit für das WBC auf der Mikroebene (vgl. ausführlich Tredop 2003, S. 151 ff.).

2.1 Weiterbildungs-Controlling auf der Mikroebene

Die Controlling-Aktivitäten können auf den gesamten Funktionszyklus betrieblicher Weiterbildungsarbeit ausgedehnt werden, der sich analytisch in die folgenden Funktionen einteilen lässt (vgl. z. B. Bötzel et al. 1999, S. 18):

- Bedarfsanalyse,
- Weiterbildungsziele,
- Planung und
- Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen,
- Erfolgskontrolle und
- Transferförderung in das Anwendungsfeld.

Diese Funktionen können einzelnen Teil-Controlling-Prozessen zugeordnet werden, d. h. in jeder Phase des Weiterbildungsprozesses finden sich Anknüpfungspunkte für Controlling-Aktivitäten, wie die folgende Tabelle zeigt.

Tabelle 1: Zuordnung von Controlling-Prozessen zu einzelnen Weiterbildungsfunktionen.

	Weiterbildungsfunktionen	WBC-Prozesse
Vorbereitungsphase	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsanalyse - Weiterbildungsziele - Planung - Transferförderung 	<ul style="list-style-type: none"> - Inputcontrolling - Zielcontrolling - Ressourcencontrolling - Transfercontrolling
Durchführungsphase	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung - Transferförderung - Erfolgskontrolle auf Investitionserfolgs-, Anwendungs- und Lernerfolgsebene 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozesscontrolling - Transfercontrolling - Outputcontrolling
Nachbereitungsphase	<ul style="list-style-type: none"> - Transferförderung am Arbeitsplatz 	<ul style="list-style-type: none"> - Transfercontrolling

Diese Funktionen greifen in Form eines Regelkreises ineinander, so dass dynamisierte Weiterbildungs- und WBC-Phasen entstehen. Aufgrund dieser substanziellen Nähe zwischen Management und Controlling ergeben sich zwangsläufig Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen Weiterbildungs-Management und Weiterbildungs-Controlling.

Die in diesem Regelkreis enthaltenen Rückkopplungen zeigen die Verbindung zwischen dem WBC auf der Mikroebene und der gleichsam vorgelagerten, proaktiven betrieblichen Weiterbildung. Beides zusammen ergibt sodann das WBC auf der Makroebene.

2.2 Weiterbildungs-Controlling auf der Makroebene

Damit das WBC nicht allein auf der Mikroebene verbleibt und damit „nur“ einzelne Weiterbildungsmaßnahmen in den Blick nimmt, erscheinen rückkoppelnde Maßnahmen notwendig zu sein. Bei einem WBC auf der Mikroebene wäre z. B. nicht unmittelbar sichergestellt, dass die durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen auch die in der Unternehmensstrategie formulierten strategischen Ziele berücksichtigen und helfen, diese auch umzusetzen.

Beim WBC auf der Makroebene dienen die gewonnen Erkenntnisse aus einer Weiterbildungsmaßnahme einerseits als Standard für die nachfolgenden Maßnahmen und andererseits als Abgleich mit der Unternehmensstrategie und der vorangestellten Bedarfsanalyse. Für diese Rückkopplung bedient sich das WBC dem klassischen Regelkreisansatz, so dass sich der WBC-Prozess als Regelkreismechanismus abbilden lässt. Indem der Regelkreisansatz gleichsam das Scharnier zwischen proaktiver betrieblicher Weiterbildung und dem WBC auf der Mikroebene bildet, entsteht das WBC auf der Makroebene.¹

Dadurch sorgt der Regelkreis für eine rekursive Schleife in Form einer zweifachen rückkoppelnden Komponente, indem ein Soll-Ist-Abgleich vorgenommen wird. Dies erfolgt zum einen über eine Feedback-Steuerung, d. h. eine rückwärtsbezogene Kontrolle, die versucht, im Nachhinein Änderungen auf der Output-Seite zu erzielen. Andererseits – und dies wird präferiert – soll eine Feedforward-Steuerung erfolgen, d. h. eine vorwärtsgerichtete Vorsteuerung der Input-Seite, die versucht, eine antizipierende Systemanpassung vorzunehmen (vgl. Döring & Ritter-Mamczek 1998, S. 113). Auf Basis eines kybernetischen Steuerungsmodells sollen so z. B. die Weiterbildungskosten (Input-Seite) optimiert werden, *bevor* sie entstehen (vgl. Buchhester 2003, S. 3). Im Zentrum steht die integrierte und systematische Rückkopplung zwischen Planung und Kontrolle und damit eine funktionale Perspektive.

Dieser vorläufige Referenzansatz wirkt auf den ersten Blick in sich relativ schlüssig. Die Kritik an diesem WBC-Ansatz gilt insofern auch nicht einzel-

¹ Diese Regelkreisidee bzw. der „control-cycle“ wird u. a. deshalb so oft als (vor-)theoretisches Fundament gewählt, weil es „die Grundfunktionen eines modernen Bildungs-Controlling [...] erfasst“ (Döring & Ritter-Mamczek 1998, S. 112). Problematisch hierbei ist, dass die damit verbundenen Konsequenzen nicht ausreichend reflektiert werden (vgl. Kapitel 3 sowie Wimmer & Neuberger 1998).

nen Aspekten, sondern zielt ab auf das Sichtbarmachen eines strukturellen Problems. Hierfür bietet es sich an, das WBC aus einer technomorphen Perspektive zu betrachten.

3 Kritik des WBC aus technomorpher Perspektive

Betrachtet man diesen vorläufigen Referenzansatz genauer, zeigt sich, dass das WBC „außen determiniert“ ist und somit gleichsam ein behavioristischer Geist durch das WBC weht. Dieser behavioristische Charakter zeigt sich sowohl auf der Mikro- als auch auf der Makroebene.

Während es auf der Mikroebene des WBC Weiterentwicklungen gab und gibt, die mit einem trivialen Lerntransferverständnis aufräumen (vgl. Rank & Wakenhut 1996, 1998; Götz 1999; Scharpf 1999; Piezi 2002), sind beim WBC auf der Makroebene kaum Fortschritte erkennbar. Eine Fokussierung auf die Mikroebene würde jedoch zu kurz greifen, da so die vorhandene Argumentationslogik und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für ein WBC auf der Makroebene unangetastet bleiben (können).

Auf der Makroebene lässt sich das strukturelle Problem des WBC durch das Schlagwort „Struktur folgt Strategie“ (Chandler 1962) charakterisieren. Die Unternehmensstrategie bildet hiernach den Ausgangspunkt und die restlichen Phasen und Aufgaben des WBC sind ihr nachgelagert, nehmen gleichsam eine reine Erfüllungsfunktion wahr. Es wird von einem trivialen, „außen determinierten“ (Implementierungs-)Prozess ausgegangen, die internen Abläufe, Prozesse und Mitarbeiter werden ausgeblendet, sind Mittel zum Zweck der Erfüllung der aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Planung.

3.1 Zum strukturellem Problem des Weiterbildungs-Controlling

Vergegenwärtigt man sich das WBC auf der Makroebene, bildet die Unternehmensstrategie den zentralen Handlungsentwurf, an der alles weitere ausgerichtet wird (vgl. allgemein Schreyögg 2000, S. 392). Dies ermöglicht es wiederum von einem kausalen Zusammenhang zwischen Unternehmensplanung und Unternehmenserfolg auszugehen, d. h. je besser die Unternehmensplanung ist, desto größer muss der Unternehmenserfolg sein (vgl. Becker 1996, S. 79 ff.). Stellt sich dieser kausale Zusammenhang nicht ein, dann müsste lediglich – der inhärenten Logik folgend – die Planungsphase technologisch-instrumentell weiterentwickelt werden. Dies zeigt wieder die Dominanz der funktionalen Perspektive des WBC.

Als Ergebnis ist eine „blackbox-Mentalität“ beim Management festzustellen: Das Unternehmen wird als fremd geregeltes System und technisches System betrachtet mit dem Manager als „Technik-Genie“ (Hejl & Stahl 2000, S. 101) und damit externen Regler im Zentrum.

Die Umkehrung „Strategie folgt Struktur“ und damit die explizite Berücksichtigung des Unternehmens als eigendynamisches System wäre nicht möglich, da dies konzeptionslos neben dem beschriebenen WBC stehen müsste. Eine solche Berücksichtigung kann allenfalls postuliert werden, eine konzeptionelle Anschlussfähigkeit und Integration ist hingegen kaum gegeben. So wundert es dann auch nicht, dass selbst beim Controlling, das dem WBC als wesentlicher Bezugspunkt dient, kaum eine intensive Auseinandersetzung mit neueren Organisationstheorien stattfindet (vgl. Metz 1998, S. 253). Es werden weitgehend „die Problemstellungen der theoretischen Behandlung von sozialem und organisationalem Kontext, in dem sich Controllingprozesse vollziehen, ausgeblendet [...]“ (Kappler & Scheytt 1999, S. 225; zu den Konsequenzen der damit verbundenen Immunsierungsstrategie beim Controlling vgl. Habersam 1997, S. 75 ff.).

Um die skizzierte Konzeption des WBC erklären und damit zugleich die Basis für eine Alternativperspektive anbieten zu können, erscheint es hilfreich zu sein, die beiden zugrunde liegenden zentralen Argumentationsfiguren der aufgeführten Kritikpunkte auf struktureller Ebene zu erörtern: Planungsrationalität und „Technik-Genie“. Fundament für beide bildet der klassisch-funktionale Managementprozess, der sowohl dem WBC als auch dem Controlling als die „Zwillingsfunktion“ des Management zugrunde liegt.

3.2 Klassisch-funktionaler Managementprozess als basales Fundament der technomorphen Perspektive

Betrachtet man den Managementprozess näher, werden die klassischen Managementfunktionen Planung, Durchführung und Kontrolle in Phasen eingeteilt, so dass eine Dynamisierung erfolgt, die sich an der klassischen Regelkreisidee orientiert.

Obwohl stets darauf verwiesen wird, dass sich die einzelnen Phasen überlappen und / oder gegenseitige Abhängigkeiten zwischen ihnen bestehen, wird an der *prinzipiellen* Bedeutung der (linearen) Prozessabfolge nicht gezweifelt. Die Planungsphase soll die Brücke schlagen zwischen der Gegenwart und der gewünschten Zukunft, indem im Voraus bestimmt wird, „was er-

reicht werden soll, *wie* und *wann* es erreicht werden soll und *wer* die dafür notwendigen Handlungen ergreifen soll.“ (Schreyögg 1991, S. 258). Damit dominiert die Planungsphase, weshalb auch von einer plandeterminierten Sicht gesprochen werden kann.

3.2.1 Plandeterminierte Sicht

Plandeterminierte Sicht meint demnach, dass bei einer umfassenden, detaillierten Planung die nachfolgenden Phasen lediglich logische Abfolgen bilden, die gleichsam automatisch, linear-kausal ablaufen – unabhängig davon, wer davon betroffen ist. Sie sind Mittel zum Zweck der Planerfüllung.

Dieser Denkansatz strahlt sowohl aus auf die betriebliche Weiterbildung als Gegenstandsobjekt des WBC als auch auf das WBC selbst. Die plandeterminierte Sicht wird bereits bei den Definitionen zum WBC sichtbar, die sich in aller Regel am Controlling oder Personal-Controlling orientieren (vgl. Pieler 2000; Augath 1999; Krekel & Seusing 1999; von Landsberg & Weiß 1995). Sowohl das Controlling als auch das Personal-Controlling folgen dabei nahezu vollständig einer plandeterminierten Logik (vgl. hierzu Becker 2003; Wimmer & Neuberger 1998).

Unterstützt wird dies weiterhin dadurch, dass sich Definitionen zum WBC an der Unternehmensführung bzw. dem Management und den dazu gehörigen Prozessen bzw. Phasen orientieren, indem vom WBC als verlängerter Arm der Führung gesprochen wird. Hinsichtlich der inhaltlichen Ausformung ergeben sich wegen des unterschiedlichen Kontextes (Management vs. Weiterbildung) Differenzen; das Prinzip der plandeterminierten Logik bleibt hingegen erhalten.

Das Primat der Planung zeigt sich z. B. bei der Inputcontrolling-Phase, die eine herausragende Bedeutung in den vorhandenen Ansätzen zum WBC einnimmt (vgl. z. B. bei Hummel 1999, S. 49 ff.; Krekel & Seusing 1999). Bedarfsanalysen als zentraler Bestandteil dieser Phase orientieren sich hierbei vorzugsweise nach dem „job-man-fit“-Modell, d. h. der Mitarbeiter hat sich der Aufgabe funktional anzupassen (vgl. vgl. Neuberger 1994, S. 163 f.; 169).

Diese technokratische Vorgehensweise wird durch die plandeterminierte Sicht erklärbar. Wenn die aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Unternehmensplanung den zentralen Bezugspunkt für alle weiteren Tätigkeiten bildet, dann ist es unmittelbar anschlussfähig und einleuchtend, Mitarbeiter

im Rahmen der Weiterbildungsplanungsphase als Objekte zu behandeln. Wenn überhaupt, dann sind lediglich andere, bessere Instrumente notwendig, um die Planungsphase instrumentell-technisch zu verbessern.²

Obwohl bei einer plandeterminierten Sicht die Phase der Planung im Zentrum steht, sind dennoch Akteure notwendig, die einen Plan erstellen. Diese Akteure müssen als „Technik-Genie“ agieren, damit eine Anschlussfähigkeit an die Planungsrationalität gesichert ist.

3.2.2 Technik-Genie

Der Begriff der (Unternehmens-)Strategie weist auf die Bedeutung des Management hin und der dahinter stehenden Prämisse des Rationalitätspostulates und einer für alle Unternehmen gleichermaßen zugänglichen objektiven Umwelt: Das Top-Management ist der Ort, an dem sich das gesamte, d. h. vollständige und objektiv richtige Wissen bündelt, so dass alle Entscheidungsalternativen (synoptisch) über die Umwelt vorliegen und bewertet werden können (vgl. Wimmer & Neuberger 1998, S. 39; 48).

Die These vom „Technik-Genie“ meint konkret, dass durch das Management als „Technik-Genie“ eine „top-down-Wirklichkeitserzeugung“ vorgenommen wird. Das Management konstruiert die Unternehmenswirklichkeit, trifft auf Basis objektiver Beobachtungen richtige Entscheidungen, die mittels Kommunikation mitgeteilt und vom restlichen Unternehmen umgesetzt werden (vgl. Hejl & Stahl 2000, S. 101 f.).

Obwohl es einleuchtend erscheint, dass das Management als „Technik-Genie“ bereits bei relativ geringer Unternehmensdynamik und Unternehmensgröße relativ schnell überfordert ist, wenn es alleine das Unternehmen mittels kaskadenförmigen top-down Entscheidungen leiten will, halten sich diese Vorstellungen weiterhin. Der Ruf nach dem „Technik-Genie“ kommt vor allem dann, wenn es dem Unternehmen wirtschaftlich schlecht geht. Die Installierung von Stäben und Arbeitsgruppen zur Komplexitätssteigerung des Reglers „Management“, damit dieser der Komplexität der Umwelt erfolgreich begegnen kann, ist ein weiteres Indiz (vgl. Hejl & Stahl 2000, S. 105). In diesem Zusammenhang ist es interessant, dass auch dem WBC z. T. (nur) die Rolle der Komplexitätserhöhung der (Weiterbildungs-)Führung zugewiesen wird. Bedingt durch die Turbulenz der Unternehmensumwelt ist der

² Ähnliches zeigt sich bei vielen Wissensmanagement-Ansätzen (vgl. hierzu Hilse 2000).

(Weiterbildungs-)Führungsprozess zu komplex geworden ist, so dass durch das WBC eine Rationalitätssicherung der Weiterbildungsführung notwendig wird (vgl. z. B. Brettel 1999).

Bei den Ausführungen zur Feedforward-Kontrolle wurde bereits die zumeist hintergründig formulierte Annahme eines „Technik-Genies“ angezeigt. Der theoretische Hintergrund für das Festhalten dieser Denkfigur bilden vor allem zwei Aspekte (vgl. im Folgenden Hejl 2003; Hejl & Stahl 2000, S. 103 ff.):

1. Das Gesetz der erforderlichen Vielfalt von Ashby, das die Bedingungen für den erfolgreichen Umgang eines Systems mit seiner Umwelt beschreibt. Hinter dem Gesetz steht die Annahme, dass nur das Komplexere das weniger Komplexere regeln kann. Damit muss das System, d. h. das Technik-Genie, mindestens genauso komplex sein wie die Umwelt selbst. Dies erfordert vollständiges (Umwelt-)Wissen, um die Umwelt steuern zu können. Das ist bereits aus formal logischen Gründen nicht möglich.
2. Das „adaptionistische Missverständnis“ (Hejl 2003), das von der objektiven Abbildung der Unternehmensumwelt (z. B. mittels (Controlling-)Stäben für das Management) und damit einer passiven Anpassung ausgeht. Es gilt ein Abbild der Realität im Management als Regler herzustellen. Umwelt existiert jedoch nicht unabhängig vom Beobachter, vielmehr liegt eine Ko-Evolution vor: Bei einer Änderung des wahrnehmenden Systems ändert sich auch die Wahrnehmung von der Umwelt. D. h. die Umwelt ändert sich mit der Wahrnehmungsmöglichkeit des jeweiligen Beobachters.³

Durch die These des Managers als Technik-Genie zeigt sich insgesamt eine Selbstüberforderung des Management bei gleichzeitiger Unterforderung des Unternehmens. Es werden weder die kognitiven und kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeiter genutzt, noch wird die Eigendynamik des Unternehmens explizit berücksichtigt und damit die Wahrnehmung der im Unternehmen vorhandenen Selbstorganisation und -regelung als „Ressource“.⁴

³ Damit soll nicht in Abrede gestellt werden, dass eine Orientierung an der wahrgenommenen Umwelt oder der Einsatz von Stäben sinnlos ist. Diese Vorgehensweise wird nur dann problematisch, wenn die Systemabhängigkeit der Umweltkonstrukte vernachlässigt wird und es zur Dominanz der (hier kritisierten) Anpassungsvorstellung kommt.

⁴ Klarerweise ist stets von einer Eigengesetzlichkeit des Unternehmens auszugehen, ob dies nun gewollt wird oder nicht. Sie entsteht, wenn Interaktionsnetzwerke mit zeitlicher Dauer

Zur Re-Konstruktion des strukturellen WBC-Problems erscheint ein Perspektivwechsel notwendig, da der vorhandene Rahmen nicht weiterhilft.

4 Perspektivwechsel als Ausweg

Der vorzunehmende Perspektivwechsel beim WBC von „außen determiniert“ zu „innen konstruiert“ lässt sich durch zwei Fragen präzisieren:

1. *Wer sind die Akteure eines WBC?*
2. *Wie vollzieht sich ein WBC im Sozialsystem?*

Hierdurch wird gleichsam der vorherrschende funktionale und akteurslose Fragefokus „Was macht ein WBC?“ und die damit vorhandene Systematisierung(sflut) von Instrumenten des WBC ausgeblendet. Aus dieser veränderten Sicht erfolgt ein WBC nicht mehr *für*, sondern *durch* das System, was mit einem Wechsel der Perspektive von „außen determiniert“ zu „innen konstruiert“ einhergeht. Dies bedingt einen theoretischen Bezugsrahmen, der Beobachtungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen in den Blick nimmt (vgl. hierzu allgemein Schmidt 2004). Indem diese Prozesse aus einer konstruktivistisch-systemischen Sicht betrachtet werden, begibt man sich zudem gleichsam in die Situation des wahrnehmenden Systems „Unternehmen“ und löst sich vom „Technik-Genie“ als externen Regler sowie von einer „außen determinierten“ Perspektive.

Wie gezeigt, sind die Akteure eines WBC nicht nur auf das Management als Technik-Genie zu reduzieren, da so die Möglichkeiten des Unternehmens unnötig limitiert werden. Für das Verständnis des gesamten Verhaltens des Systems bzw. des Unternehmens sind insbesondere die Systembestandteile Mitarbeiter und die zwischen ihnen bestehenden stabilen Interaktionsmuster relevant. Erst durch diese zwei Systembestandteile wird ein Unternehmen zu einem synreferenziell-sozialen System im Sinne von Hejl (vgl. detailliert Tredop 2004 und die dort angegebene Literatur).

Durch diese zwei Systembestandteile erfolgt eine Verknüpfung der individuellen mit der sozialen Ebene. Neben der expliziten Berücksichtigung des

entstehen. Diese Eigengesetzlichkeit verhindert eine vollständige Planung und Kontrolle, da stets von einer gewissen Selbstregelung bei den Mitarbeitern des Unternehmens auszugehen ist. Die Eigendynamik, d. h. die Interaktion zwischen Komponenten und ihrer prozessualen Organisation, führt dann auch zur so genannten Emergenz, die mehr als die Summe der Einzelteile ist (vgl. auch Hejl & Stahl 2000, S. 109).

Mitarbeiters als Subjekt, rückt ferner der soziale Kontext in den Blick, indem der Mitarbeiter agiert. Ohne das Einbeziehen des sozialen Kontextes, müsste ein System auf seine Akteure reduziert werden.

Gerade dies ist der Bezugspunkt des kritisierten plandeterminierten Steuerungsmodells. Das Steuerungsproblem besteht lediglich in der richtigen Willensbildung, d. h. der Bezugspunkt ist die rationale Einzelhandlung, die auf die soziale Ebene gleichsam ungefiltert übertragen wird. Der Kollektivakteur „Unternehmen“ gleicht aus Sicht dieser Steuerung insofern dem einzelnen Akteur (vgl. Schreyögg 1991, S. 273 f.), so dass diese Vorannahme die Idee des „Technik-Genies“ zusätzlich befördert.

Im Hinblick auf Steuerungsaktivitäten sind vor allem zwei Aspekte zu berücksichtigen, so dass ein komplexerer und problemoffener Bezugsrahmen entsteht. Diese zwei Aspekte spiegeln zugleich – negativ gewendet – die zwei wesentlichen strukturellen Prämissen des klassischen Managementprozesses wider (vgl. im Folgenden Schreyögg 1991, S. 272 ff.; 2000, S. 391, 394 ff.):

1. Die interne (institutionelle) Organisation mit ihrer vielfältigen Eigendynamik, den interpersonellen Prozessen und Beziehungen, d. h. eine Abkehr von der Vorstellung einer Strukturgleichheit von individuellem und sozialem Akteur(en). Dies öffnet den Blick auf das Unternehmen als soziales System, in dem der Steuerungs- und Regelungsprozess erfolgt.
2. Die selektive und kontingente Handhabung der Beziehung zur Umwelt, d. h. eine Abkehr von der Vorstellung einer objektiven und damit eindeutigen Umwelt. Das Unternehmen und die Umwelt stehen vielmehr in einem kontinuierlichen Interaktions- und Interpretationsprozess, wobei das Unternehmen aufgrund systeminterner Prozesse sich seine Wirklichkeit prinzipiell selbst konstruiert und nicht umgekehrt.

Damit wird eine andere Argumentationsfolie für eine Steuerung und Regelung des Systems geliefert, die diametral einem plandeterminierten Steuerungsmodell entgegensteht (vgl. hierzu allgemein Schreyögg 1991, S. 280) und der Weg zur Beantwortung der Frage geebnet wird, wie sich ein WBC im Sozialsystem vollzieht.

Da eine behavioristische Steuerung der Mitarbeiter aufgrund ihrer Nichttrivialität auszuschließen ist, können einerseits nur die Interaktionsmuster der beteiligten Mitarbeiter in den Blick genommen werden. Andererseits ist das dem plandeterminierten Managementmodell inhärente plandeterminierte

Steuerungsmodell abzulösen und damit der externe Regler, das „Technik-Genie“ in das System zurückzuholen.

Als Möglichkeiten einer veränderten Steuerung kann das Konzept der Kontextsteuerung nach Willke (1989) herangezogen werden, der ein Steuerungsverständnis unter den Bedingungen struktureller Kopplung entwickelt hat.⁵ Durch die Kontextsteuerung wird die Kontrolle auf die Organisation der Interaktionsbeziehungen zwischen den Systemen verlagert; Kontrolle wird zur Selbst-Kontrolle. Versteh- und beeinflussbar sind allenfalls die Interaktionsprozesse zwischen den Systemen, nicht aber die Systeme selbst. Durch den Verzicht direkter Intervention in das System akzeptiert Willke das System als eine intransparente, eigenlogische Nichttriviale Maschine. In dieser Lesart sind Systeme zwar operational geschlossen, aber dennoch zur Reflexion mit der Umwelt und sich selbst fähig. Sie verstehen, dass man selbst für andere Systeme Umwelt ist und die sich daraus ergebenden Restriktionen und Abstimmungszwänge in das eigene Entscheidungskalkül miteinbezogen werden müssen.

Um das „Technik-Genie“ und damit den externen Regler in das System zu holen, um so die stets vorhandenen Selbstregelungspotenziale im Unternehmen als „Ressource“ zu nutzen, ist weiterhin eine heterarchische Grundstruktur notwendig, da Hierarchie und Selbstregelung strukturell nicht zusammenpassen. Ansonsten müsste die Frage, wer die Hierarchiespitze regelt, unbeantwortet bleiben (vgl. Hejl & Stahl 2000). Klarerweise ist eine heterarchische Grundstruktur um sekundäre, temporäre Hierarchien zu ergänzen, da anderenfalls Entscheidungsunfähigkeit die Folge wären (vgl. hierzu detailliert Tredop 2004 und die dort angegebene Literatur).

5 Anknüpfungspunkte an einen pädagogischen Diskurs

Erst diese veränderte Sicht ermöglicht es, z. B. dialoggesteuerte und / oder Selbstevaluations-Modelle in ein WBC zu integrieren, ohne dass diese konzeptionslos neben dem WBC verankert werden müssten. Im Ergebnis zeigt sich eine veränderte Argumentationsfolie, die zum einen der vorhandenen plandeterminierten Steuerungslogik diametral gegenübersteht und zum ande-

⁵ Obwohl sich Willke auf die Systemkonzeption Luhmanns bezieht und damit der Akteur kein Systembestandteil darstellt, zeigt sich die Anschlussfähigkeit an die hier präferierte Systemkonzeption nach Hejl und damit die inkonsistente Argumentation Willkes gerade bei den Erörterungen zur Kontextsteuerung, bei der Willke stets auf Akteure Bezug nimmt.

ren Wege aufzeigt, wie ein WBC z. B. sozialwissenschaftliche Evaluations- und neuere organisationstheoretische Erkenntnisse konzeptionell zu integrieren vermag. Dies gestattet eine Abkehr von der Dominanz des WBC als ökonomisches Instrument, bei plandeterminierter Sicht und „Technik-Genie“ an der Spitze.

Zurzeit präsentiert sich das WBC vorzugsweise als ökonomischer Diskurs und findet insofern kaum Anschlussfähigkeit im pädagogischen Diskurs (vgl. z. B. Arnold 1997). Erfolgt dennoch ein pädagogischer Blick auf das WBC, verbleibt dieser zumeist im traditionellen, eben beschriebenen und allenfalls als vortheoretisch zu bezeichnenden Rahmen. Dadurch müssen Aspekte wie Selbstevaluation, Selbstregulung und Partizipation zwangsläufig konzeptlos neben der vorhandenen WBC-Konzeption stehen, da Mitarbeiter nicht als handelnde Subjekte in einem synreferenziell-sozialen System betrachtet werden (können). Dies ist mit ein Grund, warum diese Konzepte im Rahmen des derzeitigen WBC inhaltlich nicht weiter ausgeformt werden können, sondern nur schlagwortartig und damit oberflächlich dem WBC gleichsam beigegeben werden und/ oder einer plandeterminierten Logik folgend formal übernommen, inhaltlich jedoch verfremdet werden.

Neben dem bereits genannten Beispiel der Bedarfsanalyse, zeigt sich dies auch beim Wissensmanagement. Dort wird Wissen z. T. noch immer nicht pädagogisch reflektiert, sondern lediglich als ein weiterer, gegenständlicher Produktionsfaktor behandelt, um so die Anschlussfähigkeit am vorhandenen, ökonomischen Diskurs gewährleisten zu können (vgl. auch Hilse 2000).

Indem durch den vorgenommenen Perspektivwechsel das WBC prinzipiell durch alle Akteure konstruiert wird, gerät der Mitarbeiter als *Subjekt* in den Mittelpunkt, so dass sich prinzipiell die Möglichkeit einer Anschlussfähigkeit an einen pädagogischen Diskurs bietet.

Vor dem Einsatz eines WBC i. S. v. Rezepten ist zunächst im System zu entscheiden, wie ein WBC inhaltlich ausgestaltet sein sollte. Durch die konstruktivistische Theorie sozialer Systeme Hejls treten eben diese Prozesse in den Blick, die im traditionellen WBC nicht beobachtbar sind. Nur die Ergebnisse, die fertigen „Rezept-Vorschläge“ werden präsentiert (vgl. exemplarisch Lang 2000). Indem WBC sich erst die Wirklichkeit schafft, die es „controllen“ soll bzw. will, kann WBC als individuelle Konstruktion und soziale Entscheidungsarena betrachtet werden.

Literatur

- Arnold, R. (1997). Qualität durch Professionalität – zur Durchmischung von Utilität und Zweckfreiheit in der Qualität betrieblicher Weiterbildung. In R. Arnold (Hrsg.) (1997), Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung (S. 51 – 61). Opladen: Leske + Budrich.
- Augath, B. (1999). Neue Ansätze zum Weiterbildungs-Controlling im Führungskräftebereich von Kreditinstituten – eine Analyse der deutschsprachigen Literatur. Hannover: Uni-Verlag Witte.
- Becker, A. (1996). Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Wiesbaden: DUV.
- Becker, A. (2003). Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brettel, M. (1999). Bildungscontrolling – Inhaltliche Darstellung auf Basis einer umfassenden Controllingdefinition. *krp*, 5, S. 267 – 276.
- Buchhester, S. (2003). Bildungscontrolling. Hamburg: Kovac.
- Döring, K. W. & Ritter-Mamczek, B. (1998). Praxis der Weiterbildung. Weinheim: DSV.
- Götz, K. (1999). Zur Evaluation betrieblicher Weiterbildung. Band 1. Weinheim: Dt. Studien Verlag.
- Habersam, (1997). Controlling als Evaluation. München: Hampp.
- Hejl, P. M. & Stahl, K. (2000). Management und Selbstregulung. In P. M. Hejl & H. K. Stahl (Hrsg.), Management und Wirklichkeit (S. 100 - 138). Heidelberg: Carl Auer.
- Hejl, P. M. (2003). Das adaptionistische Missverständnis. In G. Bergmann und Meurer (Hrsg.), Best Patterns Marketing (S. 98 – 126). Neuwied: Luchterhand.
- Hilse, H. (2000). Kognitive Wende in Management und Beratung. Wiesbaden: DUV.
- Huisinga, R. & Lisop, I. (1999): Wirtschaftspädagogik. München: Vahlen.
- Hummel, (1999). Erfolgreiches Bildungscontrolling: Praxis und Perspektiven. Heidelberg: Sauer Verlag.

- Kappler, E. & Scheytt, T. (1999). Auf dem Weg nach Jenachdem: Controlling postmodern organisieren. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Organisation und Postmoderne* (S. 209 – 234). Wiesbaden: Gabler.
- Krekel, E. M. & Seusing, B. (Hrsg.) (1999). *Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Landsberg, G. v. & Weiß, R. (Hrsg.) (1995). *Bildungs-Controlling*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Metz, T. (1998). *Accounting for Organizations*. JfB, 5 - 6, S. 253 – 265.
- Neuberger, O. (1994). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Pieler, D. (2000). *Weiterbildungscontrolling*. Wiesbaden: DUV.
- Piezzi, D. (2002). *Die Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildung*. Brühl: MVR.
- Rank, B. & Wakenhut, R. (Hrsg.) (1996). *Bildungscontrolling: Erfolg in der Führungskräfteentwicklung*. München: Hampp.
- Rank, B. & Wakenhut, R. (Hrsg.) (1998). *Sicherung des Praxistransfers im Führungskräfte-Training*. München und Mering: Hampp.
- Scharpf, R. (1999). *Training und Transfer*. München: Hampp.
- Schmidt, S. J. (2004). *Unternehmenskultur*. Weilerswist: Velbrück.
- Schreyögg, (1991). *Der Managementprozeß - neu gesehen*. In W. H. Staehle & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 1* (S. 255 – 289). Berlin: de Gruyter.
- Schreyögg, (2000). *Strategisches Management im Lichte der neuen Steuerungstheorie*. In M. K. Welge et al. (Hrsg.), *Praxis des Strategischen Managements* (S. 389 – 405). Wiesbaden: Gabler.
- Tredop, D. (2003). *Prozessorientiertes Controlling in der betrieblichen Weiterbildung*. In K. Rebmann (Hrsg.), *Oldenburger Forschungsbeiträge zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik* (S. 145 – 161). Oldenburg: BIS.
- Tredop, D. (2004). *Controlling von Wissen. – eine Skizze konstruktivistischer Bausteine*. In J. Hammermeister et al. (Hrsg.), *Information, Wissen, Kompetenz: Entwicklung der Wissensgesellschaft* (S. 231 – 249). Oldenburg: BIS.

Willke, H. (1989). Controlling als Kontextsteuerung. In R. Eschenbach (Hrsg.), Supercontrolling – vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden (S. 63 – 96). Wien: WUV.

Wimmer, P. & Neuberger, O. (1998). Personalwesen 2. Stuttgart: Enke.

Beratung – Evaluation – Transfer

Victoria Chege

Multidimensional Discrimination: Are the EC Equality Directives Well Adapted for Intersectional Discrimination?

1 Introduction

The introduction of Art. 13 EC by the Treaty of Amsterdam in 1999 facilitated the growth of EU equality law, broadening its scope from sex discrimination to cover more grounds. New instruments include the Race Directive 2000/43/EC¹ which establishes the principle of equal treatment of persons irrespective of race and ethnic origin, the Framework Directive 2000/78/EC² which lays down the principle of equal treatment of persons irrespective of religion or belief, sexual orientation, age and disability and Directive 2002/73/EC³ amending Directive 76/207/EEC⁴ on the implementation of the principle of equal treatment for men and women as regards access to employment, vocational training and promotion, and working conditions (the Gender Reform Directive).

Whereas the broadening of prohibited grounds is to be heralded as a positive development in EC equality law and the new protection accorded by the instruments is very significant in cases where discrimination is experienced on several grounds, i.e as a cross section of all three instruments - religion, sex and race discrimination, it is questionable whether cases of intersectional discrimination will be able to receive legal protection under the present EU anti-discrimination law. The aim of this article therefore will be to examine the extent to which EC equality law is adapted for intersectional claims.

The article starts by examining the concept of multidimensional discrimination and the relevance of addressing it. Intersectionality is demonstrated on

¹ [OJ 2000, L 180/22].

² [OJ 2000, L 303/16].

³ [OJ 2002, L 269/15].

⁴ [OJ 1976, L 39/40].

hand of the headscarf cases in Germany; the article then assesses whether the present EC Equality law does really entail such a concept, hence able to afford protection to those suffering intersectional discrimination.

2 The Concept of Intersectional Discrimination

Anti-discrimination law often conceives of claimants as having a singular set of social characteristics: for example, inclusion in the category “black” or inclusion in the category “woman”; inclusion in the category “religion” or in the category “age”.⁵ The presumption here is that people are, or can be discriminated against mainly on the grounds of one factor at a time, and that these grounds can be treated separately in legal instruments.⁶ This approach has come to be termed as the “single-issue approach”,⁷ or “single-axis framework”,⁸ and is to be identified in most equality legislations. In the UK for example, anti-discrimination instruments include the Sex Discrimination Act of 1975 (SDA), the Race Relations Act (1976) and the Disability Act 1995 (DDA). The SDA prohibits direct and indirect discrimination against women, men⁹ and married persons in the context of employment,¹⁰ and direct discrimination in the context of employment of an individual who “intends to undergo, is undergoing or has undergone gender reassignment.”¹¹ The RRA prohibits direct and indirect race discrimination, while the DDA prohibits discrimination against the disabled. The jurisprudence in cases of direct and indirect discrimination suggests that, even where a claimant suffers discrimination on two or more grounds, he or she tends to plead only one.¹² Where the claimant does plead more than one ground of discrimination, the

⁵ Sarah Hannett (2003), “Equality at the Intersections: The Legislative and Judicial failure to Tackle Multiple Discrimination”, in: *Oxford Journal of Legal Studies*, Vol. 23, No. 1 pp. 65-86 at 66.

⁶ Tim Makkonen, “Multiple, Compound and Intersectional Discrimination: Bringing the Experience of the Most Marginalized to the Fore”, Institute For Human Rights Åbo Akademi University (April 2002) p. 1, at <http://www.abo.fi/instut/imr/norfa/timo.pdf>

⁷ Dagmar Schiek, “Broadening the Scope and the Norms of EU Sex Equality Law” (not yet published).

⁸ K. Crenshaw, “Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics” in D. K. Weisberg (ed.), *Feminist Legal Theory: Foundations* (Philadelphia: Temple, 1993) 383; Sarah Hannett (2003), at 69.

⁹ SDA, s 2.

¹⁰ SDA, s 1 (2).

¹¹ New s 2 A (introduced by Sex Discrimination /Gender Reassignment) Regulations 1999

¹² Hannett (2003), at 69-71.

tendency of the courts has been to concentrate on one, and only rarely will the additive nature of the disadvantage suffered be considered.¹³ Hence in *Burton and Rhule v de Vere Hotels*,¹⁴ where two black women employed as waitresses at the respondents hotel suffered both sexual and racial abuse, they were only able to make a claim under the RRA.

Whereas such an approach might be recommended for its simplicity, the danger here is that, that the experiences of subclasses within the different categorisations are not taken into account.¹⁵ Secondly, the compound nature of individuals is disregarded: human beings do not just belong to a single category, say just sex, but rather, may combine a number of different criteria which might serve grounds on which discrimination might occur. Intersectionality on the other hand is based on the realisation that different grounds of discrimination might interact with each other in such a way as bring forth specific experiences of discrimination in consequence. Here, an invisible combination of two or more social characteristics is at hand, making it is difficult to analyse whether a person was discriminated against because of her gender, age or sexual orientation, since these are most often experienced simultaneously.¹⁶ The victim at the intersection of different grounds faces a unique disadvantage not experienced by victims of each separate ground. Crenshaw defines intersectionality as a conceptualisation of the problem that attempts to capture both the structural and dynamic consequences of the interaction between two or more axis of subordination. It specifically refers to the manner in which racism, patriarchy, class oppression and other discriminatory systems create background inequalities that structure the relative positions of women, races, ethnicities, classes, and the like.¹⁷

Intersectional discrimination is to be distinguished from an almost similar concept - multiple or additive discrimination. This refers to discrimination suffered due to the fact that an individual belongs to two or more groups that are prejudiced on separate grounds. Each separate ground adds unto the other

¹³ Ibid.

¹⁴ [1997] ICR 1.

¹⁵ Hannett (2003), at 69-71; Schiek, "Broadening the Scope and the Norms of EU Sex Equality Law" (not yet published).

¹⁶ See Hannett (2003) at 68.

¹⁷ Kimberle Crenshaw, Background Paper for the Expert Meeting on the Gender – Related Aspects of Race Discrimination, (November 21-24, 2000) WCAR Documents, at http://www.wicej.addr.com/wcar_docs/crenshaw.html.

in a *mathematical way*¹⁸: an elderly Muslim woman may be discriminated against on grounds of her sex and religion and perhaps age. This concept has been termed additive or multiple discrimination.¹⁹

Both these concepts comprise what is known as multidimensional discrimination.²⁰

2.1 Intersectionality in the Practice of National Courts

Because of the single issue approach adopted by most national courts, multidimensional claims have not been readily accepted. Attempts to address multidimensionality have been restricted to multiple or additive discrimination (also a rare occurrence), as evidenced by the practice of courts.²¹ In its earlier case law, i.e. in *De Graffenreid*,²² the US courts found that additive claims based on both sex and race²³ could not be brought under Title VII of the Civil Rights Act 1964 which prohibits discrimination on a number of grounds, like race, colour, religion, sex, or national origin. However, a shift from such a strict approach is witnessed in later cases. In *Jefferies v Harris County Community Action Association*,²⁴ the Fifth Circuit Court of Appeals held that a remedy for “race” and “sex,” rather than simply “race” or “sex” discrimination was justified by the language of the statute and its legislative history. However the findings of the court in *Jeffries* were restricted in a later case when the District Court of Columbia concluded that Title VII permits

¹⁸ Makkonen (April 2002), p. 1, at <http://www.abo.fi/institut/imr/norfa/timo.pdf>

¹⁹ For a wider discussion of the terms see: Crenshaw (2000); Crenshaw, “Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color.” *Stanford Law Review* Vol. 43 (July 1991) p. 1243; Hannet (2003), pp. 65-86; Makkonen (April 2002), p. 9-14; Lynn M. Roseberry, *The Limits of Employment Discrimination Law in the United States and the European Community*, DJØF publishing 1999 p. 331-338; Elaine W. Shoben, “Compound Discrimination: The Interaction of Race and Sex in Employment Discrimination”, *New York University Law Review*, Vol. 55:735 (November 1980), pp. 793-835 at 793-795; Schiek, “Broadening the Scope and the Norms of EU Sex Discrimination Law - Towards Multidimensional Equality Law” (not yet published); Diamond Ashiagbor, “The Intersection Between Gender and “Race” in the Labour market: Lessons for Anti-discrimination Law” in: *Feminist Perspectives on Employment Law*, Anne Morris, Thérèse O’Donnell (ed.) (1999), p. 139-160; Gareth Davies, “Should Diagonal Discrimination Claims be Allowed” (to be published in *Legal Studies* Volume 25:3 (September 2005).

²⁰ Schiek, “Broadening the Scope and the Norms of EU Sex Equality Law” (not yet published).

²¹ Hannett (2003), see pages 71-72.

²² 413 F. Supp. 142.

²³ 413 F. Supp. At 143 (E.D. Mo. 1976).

²⁴ 615 F 2d 1025 (5th Cir 1980).

“race” and “sex” discrimination claims, but went ahead to limit such claims to “sex plus” one other factor only.²⁵ The argument behind this restriction of grounds to sex plus *another* was to avoid turning employment law into a many headed hydra. In the UK, additive claims were admitted in *Nwoke v Government & Civil Service Commissioners*, where a Nigerian woman allegedly suffered race and sex discrimination.²⁶

Intersectional claims have on the other remained largely un-addressed by most national courts, though USA have more or less began to recognize its relevance.²⁷ Hence in *Lam v University of Hawaii*,²⁸ the court recognised the unique experience suffered by disadvantaged Asian women. The court stated that “Where two bases for discrimination exist, they cannot be neatly reduced to distinct components. Rather than aiding the decisional process, the attempt to bisect a person’s identity at the intersection of race and gender often distorts or ignores the particular nature of their experiences. Like other subclasses under Title VII, Asian women are subject to a set of stereotypes

2.2 Intersectional Discrimination and EC equality law

This section analyses the structure of the EU equality directives in the light of the foregoing discussion. One, the three instruments –the Gender Reform, the Race and Employment Directives- certainly mirror the single issue approach discussed above. The single issue approach remains of course valid in cases where single grounds of discrimination are involved. Secondly, it is not really clear as to what extent the new equality directives reflect a multidimensional approach.²⁹ Multiple discrimination is explicitly mentioned in the Race and Framework directives.³⁰ The Directives however do not flesh out any further details of how multiple claims will be addressed though: it is not clear whether there will be a restriction of admissible grounds – like the sex-plus approach as in the practice of the US courts or whether the admissibility of multiple claims on all grounds protected will be envisaged. It is interesting

²⁵ *Judge v Marsh* 649 F Supp 770 (DDC 1986).

²⁶ (1996) 28 EOR 6.

²⁷ Davies, “Should Diagonal Discrimination Claims be Allowed”; Schoben (1980), 797; see also generally Hannef (2003), pp. 65-86.

²⁸ 40. F. 3d 1551, 1562 (9th Cir. 1994).

²⁹ Schiek, “A New Framework for the Equal Treatment of Persons”, *European Law Journal*, Vol. 8, Issue 2, (June 2002) pp. 290-314 at 311.

³⁰ Recital 14 and 3 of the Race and Framework directives respectively acknowledge that women are often victims of multiple discrimination.

to note the fact that the draft German Act implementing both Directives specifically makes reference to the fact that where the difference in treatment arises out of several grounds, justification for each differential treatment must be based on the individual grounds.³¹ This in a way implies the admissibility of as many grounds as have been suffered by a victim. However, it is important to mention at this point that, multiple claims might themselves be hindered by the hierarchy found in the recent instruments, with the Race Directive having a wider scope of application than the other directives. What if due to a combination of race, sex and religion, a woman from an ethnic minority is denied access to public housing? She will probably only be able to make claims based on the Race Directive since the instrument covering discrimination on grounds of religion does not apply to access to public housing. Secondly and quite important are the prevailing institutional and procedural differences in these instruments. The Race and Sex Directives envisage the setting up of independent agencies which are to aid individual litigants. There is no reference to such agencies in the Framework Directive, a fact that may lead to some institutional limitations as far as multiple claims are concerned. Victims of say a combination of race and any ground covered by the Framework Directive can only be aided by such agencies as far as complaints concerning race discrimination are concerned. Such agencies are not competent to take up claims based on other grounds, hence can only assist in making single issue claims. Furthermore, as far as sex and race discrimination are concerned, multiple claims might be hindered by virtue of the fact that the bodies are distinct, each with a specific area of competency. They might hence not be in position to share information and evidence on particular victims and victims would not be in position to approach only one agency, which would then adopt a holistic approach to multiple claims. Hannett has pointed this weakness out in relation to the institutional structure of the Equal Opportunity Commission (EOC), the Commission for Race Equality (CRE), the Disability Rights Commission (DRC). The distinct and discrete nature of these instruments serve to hinder claimants alleging multiple claims from approaching one agency which would in turn adopt a holistic approach to multiple claims.³²

³¹ Art. 4 of the Draft legislation Implementing the European Anti-discrimination Directives, Bundestags-Drucksache 15/4538. The draft legislation can be found at www.arbeitsrecht-fa.de under Aktuell/Nachrichten für den Fachanwalt (16.12.2004).

³² Hannett (2003), pp. 79-80.

The above mentioned weaknesses however do not reduce the relevance of the possibility for the admissibility of multiple claims.

On the other hand, intersectional discrimination is a question left unaddressed in EC equality law. The headscarf case will be used here to illustrate intersectionality.

3 The Headscarf in Germany as an Example of Intersectional Discrimination

3.1 The Ludin Case

Perhaps the most spectacular of all the headscarf cases has been the “Ludin case.” Fereshta Ludin is a German citizen born in Afghanistan and has since 1987 been living in Germany. She passed her preliminary state examination and started her practical training as a school teacher in 1996. For this training the Minister of Education in Baden – Wuerttemberg granted her special permission to wear a headscarf when teaching. In 1998, Fereshta Ludin passed her second state examination with an average mark of 1.8 and subsequently applied for a teaching post in the state of Baden – Wuerttemberg. However, the school department in Baden – Wuerttemberg denied her the post, claiming that she was unsuitable for teaching, because she was unwilling to take off the headscarf while teaching. The Stuttgart school authority argued that the headscarf was not only a religious symbol, but also a sign of cultural disintegration, and hence maintained it could not be reconciled with the obligation of the state to be neutral. The decision of the school department was upheld by the Administrative Court of Stuttgart³³, the Regional Administrative Court of Baden – Wuerttemberg³⁴ and the Federal Administrative Court³⁵. Hence, Ms. Ludin lodged a constitutional complaint on grounds of violation of rights deriving from Art. 1 I (respect for human dignity), Art. 2 I (individual freedom), Art. 3 I, III (i) (equality before the law, right not to be discriminated against on grounds of sex, parentage, language, homeland and origin, faith, religious or political opinion respectively), Art. 4 I, II (freedom of faith and undisturbed practice of religion respectively) and Art. 33 II, III (equal access to public office without prejudice on grounds of religious denomination or philosophical creed) of the German Constitution.

³³ Judgement of 24th March, 2000, NvWZ 2000, 959.

³⁴ Judgement of 26th June, 2001, NJW, 2001, 2899.

³⁵ Judgment of 4th July, 2002, NJW, 2002, 3344.

The Federal Constitutional Court held that the decision to deny Ms. Ludin employment violated Art. 33 II, Art. 33 III and Art. 4 I and II of the Federal Constitution. Art. 33 II provides that, “ All German citizens have equal access to every public office, according to their own suitability, qualifications and professional abilities.” Art. 33 III further states, that the admission to public office as well as the exercise of rights acquired in the public service apply irrespective of religious confession. No disadvantage may arise from affiliation or non-affiliation to a particular confession or ideological view. As already stated, Art. 4 provides for the inviolability of the freedom of belief, of conscience, of faith, and of ideological views. The Court was of the opinion that although a ban on headscarves is a violation of Art. 4 I and II, it can be justified when the headscarf stands in conflicts with individual rights of third persons, in this case parents and children.³⁶ The Court further added that religious plurality could be associated with conflicts, and this therefore could also be a legitimate reason for legislation to attach stricter importance to the requirement for neutrality in schools. Social changes could necessitate a reappraisal of rules permitting religious statements or references in schools and could likewise call for making more specific obligations on civil servants, also in reference to their outward appearance, especially if this clearly identifies them with a particular religion.³⁷ Moreover, the effect of a teacher with a headscarf (as a religious symbol) may be quite intense, since pupils are forced to confront it throughout their stay at school.³⁸ Rules affecting persons applying for jobs in the public office and consequently either excluding them or making it hard for religiously oriented applicants to gain access to the public office must meet high justification requirements.³⁹ Hence the Court did not exclude a ban on headscarves, but demanded there be a corresponding legal basis.⁴⁰ The Court left it to the states to draw up rules regulating the matter.

³⁶ see BVerfGE 28, 243, 260; 41, 29, 50.

³⁷ BVerfGE NJW 2003, 3111, 3115.

³⁸ BVerfGE NJW 2003, 3111, 3114.

³⁹ BVerfGE; NJW 2003, 3111, 3112.

⁴⁰ BVerfGE, NJW 2003, 3111, 3115.

3.2 Dismissal of a Sales Woman

Else where, the Federal Court upheld the right of the employee to religious freedom as guaranteed by Art. 4,1 of the Constitution. The claimant had been dismissed on grounds of her refusal to take off her headscarf while at work.⁴¹

The Federal Constitutional Court left it to the states to draw up legislation regulating the headscarf in public schools.⁴² Although there is no reference as to the exact content of the rule, few hints could be drawn from the decision: in drawing up the legislation, balance must be struck between the constitutionally guaranteed religious freedom on one hand, the responsibility of the state to be neutral as well as the rights of the pupils and their parents on the other.⁴³ The principle of equal treatment of all religions is likewise to be observed.⁴⁴ Lastly but not least, the states are to take into account the tradition of the school, the confessional set up of population and the religious roots.⁴⁵ The tradition of the school is normally outlined in the constitution. A number of states have since then drafted legislation regulating headscarves in school. I will restrict my examination to the states of Baden – Wuerttemberg and North Rhine-Westfalia.

Following the above, the amendment to the School Act of Baden-Wuerttemberg, where the Ludin case was heard, provides:⁴⁶

Teachers at public schools within the meaning of par. 2 sec. 1 are not allowed to exercise political, religious, ideological or other similar manifestations that may endanger or disturb the neutrality of the country towards pupils or parents or the political, religious, or ideological peace of the school. Particularly illegitimate is a behaviour that can appear to pupils or parents to be a teacher's demonstration against human dignity, non-discrimination according to Art. 3, the rights of freedom or the free and democratic order of the Constitution. The exercise of the task of education according to article 12 sec. 1, article 15 sec. 1, and article 16 sec. 1 of the constitution of the land of Baden-Wuerttemberg and the respective exhibition of Christian and occiden-

⁴¹ Bundesarbeitsgericht, 2: Senat, Urteil vom 10.10.2002-2 AZR 472/01.

⁴² BVerfGE NJW 2003, 3111,3115.

⁴³ BVerfGE NJW 2003, 311, 3113, 3117.

⁴⁴ BVerfGE NJW 2003, 3111, 3112.

⁴⁵ BVerfGE, NJW 2003, 3111, 3114.

⁴⁶ §38, 2 School Act of Baden – Wuerttemberg, amendment of April 2004, (GB1: S. 178, Nr. 6). Text translation: Florian Geyer & Christine Schmidt-König, <http://www.univ-trier.de/~ievr/eng/kopftuch.htm>

tal educational and cultural values or traditions does not contradict the duty of behaviour according to sentence 1. The duty of religious neutrality according to sentence 1 does not apply within the religious instruction according to article 18 sentence 1 of the constitution of the land Baden-Wuerttemberg. The draft legislation for the Land of North Rhine-Westphalia as proposed by the CDU party provides for an almost similar wording:⁴⁷

Teachers at public schools within the meaning of par. 22 are not allowed to exercise political, religious, ideological or other similar manifestations that may endanger or disturb the neutrality of the country towards pupils or parents or the political, religious, or ideological peace of the school. Particularly illegitimate is a behaviour that can appear to pupils or parents to be a teacher's demonstration against human dignity, non-discrimination according to Art. 3, the rights of freedom or the free and democratic order of the Constitution. The exhibition of Christian educational and cultural values or traditions corresponds to the task of education according to Art. 7 (I) and (II) and Art. 12 (VI) of the Constitution of the land and does not contradict the duty of behaviour according to sentence 2. The duty of religious neutrality according to sentence 2 does not apply within the religious instruction according to article 14 para. 1 of the constitution of the land of North Rhine Westphalia.

Some other lands like Bayern prohibit the wearing of all outer symbols and garments, that express religious or ideological creed, in case students or parents may understand these symbols or garments as expression of an attitude, that is not compatible with fundamental constitutional values and educational objectives of the Constitution, including Christian-occidental educational and cultural values.⁴⁸

3.3 Assessment

3.3.1 Effect of Legislation on the Headscarf

Could a headscarf possibly be caught by such rules? The legislation of Baden-Wuerttemberg and the draft Act of North Rhine Westphalia make no reference to clothing items, but the intent of the legislators is evident in the

⁴⁷ Draft legislation of the 4. November 2003, Landtag Drs. 13/4564.

⁴⁸ Draft Legislation of the 18. Februar 2004, Landtag Drs. 15/368. Translation: Florian Geyer & Christine Schmidt-König, <http://www.uni-trier.de/~ievr/eng/kopftuch.htm>

opinions and reasons given during the drafting of the legislation in question. In the grounds given in the draft of Baden-Wuerttemberg, the aim of the new rule is to catch all exhibitions of inner convictions-verbal as well as non-verbal signs and symbols, and likewise clothing that may have a symbolic value.⁴⁹ The draft legislation of Bayern mentioned above makes explicit reference to this fact. As a religious symbol, the headscarf, in reaction to which the rules were in the first place passed, is certainly one of such symbols.

One reason for such fierce approach is that the headscarf has been referred to by some as a sign of religious intolerance and a teacher wearing a headscarf has been seen as one who cannot teach or reflect the values of tolerance.⁵⁰ Such arguments of course ignore the fact that not the symbol, but the behaviour of the wearer should be of importance.⁵¹ Negative behaviour would include contempt for those who do not wear the headscarf, or who confess another belief, for example. In fact, tolerance will not be achieved by excluding or prohibiting some religious symbols, but rather by permitting all of them to find their place in society.⁵² It has been argued that kids are never too young to get used to a plural society.⁵³ No wonder the Federal Court referred to the fact that religious plurality could be used as a means of enhancing tolerance and contributing to integration efforts.⁵⁴

Another argument put forward to discredit the Muslim headscarf is that it enhances the idea of a subservient role for women which conflicts the free democratic constitutional structure and society values hence is symbol against equal rights of women.⁵⁵ This idea seems to be behind most legislation that has put a ban on headscarves in schools. This explains reference in

⁴⁹ Heinhard Steiger, "Der Streit um das Kopftuch – Plädoyer für eine aktive Neutralität", *MenschenRechtsMagazin* Heft 2 (2004) pp. 117–125.

⁵⁰ See Betrams, "Lehrerin mit Kopftuch? Islamismus und Menschenbild des Grundgesetzes" *DVBL* (October 2003), PP. 1225 – 1234; Gabriel Britz, "Das Verfassungsrechtliche Dilemma Doppelter Fremdheit: Islamische Bekleidungs Vorschriften für Frauen und Grundgesetz", *Kritische Justiz*, Heft 1 (2003) p. 99.

⁵¹ Michael Lothar, *Verfassungsrecht. Verwaltungsrecht: JZ* 5 (2003) P. 257.

⁵² Martin Morlok/Julian Krüper, "Auf dem Weg zum 'Forum Neutral'- Die 'Kopftuch - Entscheidung' des BVerfG", *NJW* (2003), Heft 14 pp. 1020–1021.

⁵³ Lothar (2003) P. 258.

⁵⁴ BVerfGE *NJW* 2003, 3111, 3115.

⁵⁵ See minority vote in the Decision of the Federal Constitutional Court; Ulrich Battis/Peter Bultmann, *Rechtswissenschaftliches Gutachten zu den Folgen des Kopftuchurteils des BVerfGE vom 24. Sept. 2003 für das Land Nordrhein*, Humboldt University, (Jan. 2004) p. 20-24; pp. 38-39.

the legislations and draft legislations to signs whose objective effect conflicts with the fundamental values of the Constitution, and without doubt gender equality is one of these values. Battis/ Bultmann, in their opinion on the consequences of the headscarf decision for the land of North Rhine – Westfalia were of the view that the headscarf did actually indicate a subservient role for women and could not be reconciled with constitutional values and that a teacher wearing a Muslim headscarf would give the false impression that the state supported this negative view.⁵⁶ Following their arguments, only the headscarf would get caught by the prohibition entailed in the draft legislation, since other religious symbols like the habit of the nun do not violate the constitutional structure or the society values, and in particular, do not reflect gender inequality.

Supporters of the headscarf in public schools however argue, the fact that in many Muslim countries women are oppressed does not really mean reducing a headscarf to a symbol for gender inequality.⁵⁷ Many Muslim women are in favour of Hijab and see it as a sign of their self identity or an expression of their cultural and social religious self identity. The headscarf permits them to have more mobility, more access to public life and allows them to put off sexual advances.⁵⁸ There is also the argument that a Muslim teacher with a headscarf stands for the importance of education, and could be a model for her Muslim students.⁵⁹ In the light of emancipation, equality is not about expecting Muslim women to back up the views of an emancipated society and Muslim women should not be forced to be emancipated, i.e. by demanding that they put off their headscarves at work.⁶⁰

To this effect, since it is clear that a headscarf has more than one meaning, the view of the majority vote according to which all possible indications of a

⁵⁶ Battis/ Bultmann (Jan. 2004), pp. 20-24; pp. 38-39.

⁵⁷ See for example Britz (2003) p. 100; Susanne Baer/Michael Wrase, "Staatliche Neutralität und Toleranz: das Kopftuch – Urteil des BVerfGE – BVerfGE, NJW 2003, 3111" JuS (2003), Heft 12, p. 1165; Sacksofsky, "Die Kopftuch – Entscheidung – von der religiösen zur föderalen Vielfalt", NJW (2003), Heft 46, 3299; Engelken, "Religiös Motiviertes Kopftuch einer Lehrerin", DVBL, 1 Dec. 2003, p.1530.

⁵⁸ See for example Britz (2003) p. 100; Baer/Wrase, "Staatliche Neutralität und Toleranz: das Kopftuch – Urteil des BVerfGE – BVerfGE, NJW 2003, 3111" JuS (2003), Heft 12, p. 1165; Sacksofsky(2003), 3299; Engelken (1 Dec. 2003), p.1530

⁵⁹ Sacksofsky (2003), 3299; Schiek, "Just a piece of cloth? German Courts and Employees with Headscarves", Industrial Law Journal, Vol. 33, No. I, (March 2004) p. 68-73 at p. 72.

⁶⁰ Britz (2003) p. 99; Schiek (March 2004), Just a piece of cloth?, at p. 73.

headscarf must be taken into account is to be supported.⁶¹ Each indication must be examined in the light of its social and cultural background, whereby personality must play an important role.⁶²

The last thing to be reviewed here is the possibility of ethnic prejudices against the wearers of Muslim headscarves. Schiek mentions the fact that in both cases, the Courts of the lower instances made reference to disturbances of peace at the work place as a result of headscarves, and concludes that such disturbances might be a result of ethnic prejudices.⁶³

3.3.2 The Headscarf in the Light of EC equality Law

In both headscarf decisions referred to above, the headscarf issue was discussed as a problem of balancing religious freedom on one hand against entrepreneurial freedom or the education aims on the other.⁶⁴ In the minority vote as well as in literature, the Muslim headscarf was also considered as a negative symbol representing the subservient role of the women in society.⁶⁵ However matters pertaining to equality were not taken into consideration by the Courts⁶⁶ nor by the legislation that has been drafted so far.

3.3.2.1 Equality of all Religions

The headscarf is a religious symbol. Rules that have the effect of banning it while leaving in place Christian symbols are discriminatory, and the entail unequal treatment of different religions, which is not only not in line with the Court ruling, according to which rules banning headscarves were permissible as long as the principle of equal treatment of all religions was observed by states as they drew up the relevant legislations,⁶⁷ but also contravenes Art. 2 of Directive 2000/78/EC which forbids direct and indirect discrimination on grounds of religion or belief.

⁶¹ BVerfGE NJW 2003, 3111, 3114.

⁶² Baer/Wrase (2003), p. 1164.

⁶³ Schiek (March 2004), Just a piece of cloth?, at p. 73.

⁶⁴ Ibid, p. 71-72.

⁶⁵ Battis/Bultmann (Jan. 2004) pp. 20 – 24; pp. 38 – 39.

⁶⁶ See Schiek (March 2004), Just a piece of cloth?, at p. 68, 71; also Lothaer (2003), pp. 254 – 258.

⁶⁷ BVerfGE NJW 2003, 3111, 3112.

3.3.2.2 Gender Equality

The next question that may arise is whether banning a headscarf discriminates against women. In the first place, it is extremely likely that the legislation will only catch religious symbols worn by women.⁶⁸ It is this symbol that has been associated with a negative objective effect, as being against human dignity, and standing for inequality. Men will probably not be hampered from displaying articles of their religious convictions, because they do have the same effect. No particular reference is made to gender, but the effect of the legislation on the headscarf wearer is that it will be harder for women (Muslim) to gain access to employment in the public office. The opportunity cost for not taking off the Muslim headscarf would therefore be giving up the job aspired for. The consequence would be an alienation of women from working life, and their exclusion from the civil office with its numerous advantages. This amounts to indirect discrimination in the light of Art. 2, 2 of Dir. 76/207/EEC as reformed by Dir. 2002/73/EC. A ban can only be justified if it pursues a legitimate aim and the envisaged measures are proportional and necessary for achieving this aim. Weighed against the constitutional rights of parents and their children, we should ask ourselves whether a measure having far less reaching effects than a total ban could achieve the objective of protecting the negative religious rights of the children, the rights of the parents and the duty of the state to neutrality. Secondly, could prohibiting teachers from making verbal religious statements in class, unless of course they are teaching religion, not have the same desired effect? Those who disagree with this will of course refer to the visible or objective effect of a headscarf discussed above. However, a headscarf has more than one meaning and all its possible indications should be taken into account, in line with the decision of the Federal Constitutional Court. In the light of Art. 3, 2 second sentence of the German Constitution, the state must endeavour to integrate women in public and working life, and not create conditions that exclude them.⁶⁹

3.3.2.3 Ethnicity

We cannot exclude possibility of ethnic prejudices against the wearers of Muslim headscarves.⁷⁰ Schiek mentions the fact that in both cases, the

⁶⁸ Britz (2003) p. 99.

⁶⁹ Also Lothaer (2003), p. 257.

⁷⁰ Schiek (March 2004), *Just a piece of cloth?*, at p. 72.

Courts of the lower instances made reference to disturbances of peace at the work place as a result of headscarves, and concludes that such disturbances might be a result of ethnic prejudices.⁷¹ More unto that, as a religious symbol, a headscarf is mostly worn by Muslim women. In Germany, Muslims (almost 3.5 million) belong to an ethnic minority, mostly from Turkey and Asia.⁷² Therefore, it cannot be denied that banning it will have a disparate effect on this minority.⁷³ This entails indirect discrimination on grounds of ethnicity which is prohibited by Art. 2 of the Race Directive.

3.3.2.4 Intersectionality

Despite the above stated equality matters, the headscarf case is not just a matter of adding up grounds – religious, sexual, and race discrimination like in the case for multiple discrimination. The experience suffered by victims is unique. Ms. Ludin was denied access to the public service, but other women who were not confessing Muslims or did not wear Muslim headscarves were employed. Her experience cannot be likened to theirs. Likewise, since the religious symbols worn by Muslim men have not been necessarily banned, Muslim men who insist on wearing their religious symbols can still gain access to the public service. Not all members of the ethnic minority groups will be affected, but only Muslim women who decide to wear a headscarf. The disadvantage she suffered cannot be equated to mathematical additions, but is an interplay of all the above grounds of discrimination which comes about as result of ignoring the different aspects of discrimination.

Intersectional discrimination involves a specific category of its own, and evidence thereof must consist of evidence of discrimination on that specific ground and not an addition of evidence of sex, religious and ethnic discrimination.⁷⁴

Likewise, victims here may be too few to influence overall statistics about sex or religion or ethnicity. Thus their only hope of preventing discrimination suffered against them as groups may be if they be treated as a category apart-unfortunately that category is not found in law.⁷⁵

⁷¹ Ibid, p. 73.

⁷² Ibid, p. 72.

⁷³ Also Ibid.

⁷⁴ Also Davies, “Should Diagonal Discrimination Claims be Allowed”

⁷⁵ Ibid.

I will exemplify the above points by referring to the De Graffenreid,⁷⁶ case mentioned earlier. This case concerned five black women who sued General Motors, alleging that its seniority system perpetuated the effects of past discrimination against black women. Evidence showed the General Motors simply did not hire black women prior to 1964 and that all of the black women hired after 1970 lost their jobs in a seniority-based lay off a in subsequent recession. The District court granted summary judgement to General Motors, rejecting the plaintiffs' attempt to bring class action claims on behalf of *black women* employees rather than categories of "black" or "women".⁷⁷ The Court stated that the claims must be analysed as two separate claims for race and sex discrimination.⁷⁸ Then, because General Motors had hired white women during the period when no black woman were hired, the Court found there was no sex discrimination.⁷⁹ The court then dismissed the race discrimination complaint, suggesting that the plaintiffs join another case alleging race discrimination against the same employer⁸⁰. The court failed to realise that black women had suffered a specific disadvantage neither encountered by white women nor by black men. This approach of the court puts particular subclasses at a great disadvantage: though there might be no case for sex discrimination, since women have been employed and no case for race discrimination since black men have been employed, at the intersections of both race and gender, black women have been disadvantaged. A solely race-based approach here may equate the discrimination suffered by black women to that suffered by a black man, while a purely gender-based approach will make their experience similar to that of the white women's experience. However, the argument here is, that the victim has suffered a disadvantage that neither the black man nor the white woman has undergone. These are unlike situations and must not be treated alike Strangely enough, though equality law is about likes being treated alike, it often ignores the dissimilarities in such cases. Intersectionality is hence a concept that needs to be taken into account in all cases of discrimination. An entire range of human rights violations are obscured by failure to address fully intersectional vulnerabilities.⁸¹

⁷⁶ 413 F. Supp. 142.

⁷⁷ 413 F. Supp. At 143.

⁷⁸ 413 F. Supp. At 143 (E.D. Mo. 1976).

⁷⁹ 413 F. Supp. At 144 (E.D. Mo. 1976).

⁸⁰ 413 F. Supp. At 144-145 (E.D. Mo. 1976).

⁸¹ Crenshaw, 2000 (WCAR Documents).

Despite its relevance as a concept, most especially for the marginalized subclasses, intersectional discrimination is not envisaged in EC law. One reason for this could be attributed to the fact that intersectional discrimination is itself a relatively new legal concept⁸² Secondly, it is only recently that EC equality law was broadened to cover more than one ground, hence making it adaptable to multidimensional discrimination in general. Lastly but not least, most equality instruments tend to over – include categories or under include categories, and this makes it hard to identify intersectional claims.⁸³ Hence, although multiple claims might be made under the present EC law in cases where victims suffer discrimination on more than one ground, they cannot address the issue where grounds are inseparable, as demonstrated by the headscarf cases. This leaves victims of intersectional discrimination in a precarious situation unprotected by law, to the effect that the prevailing legal instruments might be deemed as not being adequate enough to bring about substantive equality, which is actually the present goal of EC equality law.

Literature

- Ashiagbor, D (1999): “The Intersection Between Gender and “Race” in the Labour Market: Lessons for Anti-discrimination Law,” in: Anne Morris, Thérèse O’Donell (ed.), *Feminist Perspectives on Employment Law*, pp. 139-160.
- Baer, S/Wrase, M. (2003): “Staatliche Neutralität und Toleranz: Das Kopftuch – Urteil des BVerfGE – BVerfGE, NJW, 3111,” in: *JuS* (2003), Heft 12 pp. 1162-1166.

⁸² It was introduced in the late 1980s and early 1990s by American scholars, most especially Kimberle Crenshaw. See Makkonen(April 2002), p. 1.

⁸² Crenshaw(2000).

⁸³ Crenshaw (2000).

- Battis, U./Bultmann P (Jan. 2004): Rechtswissenschaftliches Gutachten zu den Folgen des Kopftuchurteils des BVerfGE vom 24. Sept. 2003 für das Land Nordrhein, Humboldt University zu Berlin.
- Betrans, M (October 2003): "Lehrerin mit Kopftuch? Islamismus und Menschenbild des Grundgesetzes," in: DVBL, pp. 1225-1284.
- Britz, G. (2003): "Das Verfassungsrechtliche Dilemma Doppelter Fremdheit: Islamische Bekleidungs Vorschriften für Frauen und Grundgesetz", in: Kritische Justiz, Heft 1 pp. 95-102.
- Crenshaw, K (November 21-24, 2000): Background Paper for the Expert Meeting on the Gender – Related Aspects of Race Discrimination, (WCAR Documents). Available online at http://www.wicej.addr.com/wcar_docs/crenshaw.html
- Crenshaw, K. (1993): "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics," in D. K. Weisberg (ed.), *Feminist Legal Theory: Foundations* (Philadelphia: Temple).
- Crenshaw, K. (July 1991): "Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color", in: *Stanford Law Review* Vol. 43 pp. 1241-1299.
- Davies, G: "Should Diagonal Discrimination Claims be Allowed" (to be published in *Legal Studies* Volume 25:3 (September 2005))
- Engelken, K. (2003): "Religiös Motiviertes Kopftuch einer Lehrerin", in: DVBL, 1 December, pp. 1526-1540.
- Hannett, S. (2003): "Equality at the Intersections: The Legislative and Judicial failure to Tackle Multiple Discrimination", in: *Oxford Journal of Legal Studies*, Vol. 23, No. 1 pp. 65-86.
- Lothaer, M. (2003): Verfassungsrecht. Verwaltungsrecht, in: *JZ* 5 pp. 254-258.
- Makkonen, T. (April 2002): "Multiple, Compound and Intersectional Discrimination: Bringing the Experience of the Most Marginalized to the Fore", Institute For Human Rights Åbo Akademi University. Available online at <http://www.abo.fi/instut/imr/norfa/timo.pdf>

- Morlok, M/Krüper, J. (2003): “Auf dem Weg zum ‘Forum Neutral’- Die ‘Kopftuch - Entscheidung’ des BVerwG”, in: NJW, Heft 14 pp. 1020–1021.
- Roseberry L.M. (1999): *The Limits of Employment Discrimination Law in the United States and the European Community*, DJØF publishing.
- Sacksofsky, U. (2003): “Die Kopftuch – Entscheidung – von der religiösen zur föderalen Vielfalt”, in: NJW, Heft 46, 3297-3368.
- Schiek, D. (June 2002): “A New Framework for the Equal Treatment of Persons”, in: *European Law Journal*, Vol. 8, Issue 2, pp. 290-314.
- Schiek, D. (March 2004): “Just a piece of cloth? German Courts and Employees with Headscarves”, in: *Industrial Law Journal*, Vol. 33, No. I, pp. 68-73.
- Schiek, D. “Broadening the Scope and the Norms of EU Sex Equality Law” (not yet published)
- Shoben, E. W. (November 1980): “Compound Discrimination: The Interaction of Race and Sex in Employment Discrimination”, in: *New York University Law Review*, Vol. 55:735 pp. 793-835.
- Steiger, H. (2004): “Der Streit um das Kopftuch – Plädoyer für eine aktive Neutralität”, *MenschenRechtsMagazin* Heft 2 pp. 117–125.

Environmental Impact Assessment in a Comparative View – Finland, Germany, Poland

1 Introduction

Environmental impact assessment (EIA) is currently one of the key instruments of environmental policy in the European Union¹. It has been adopted to obtain information about the effects of development proposals so that environmental damage can be avoided or minimised. In the European Community environmental impact assessment is required under EIA Directive 85/337/EEC, as amended in 1997 and 2003².

The Directive establishes minimum requirements for the member states on specific classes of projects. However, the Directive is general in nature, leaving broad discretion to the member states in matters of implementation. Therefore, the EIA directive has been adopted in various ways depending on the national context. The variety of implementation strategies has been due to differing administrative traditions, among other reasons.

In this article we will examine the EIA systems of Finland, Germany and Poland. These countries have become members of the EU at different times and under changing circumstances, which establishes an interesting foundation for a comparative analysis.

The discussion of EIA legislation and practise from a comparative perspective may enhance our knowledge in two ways: On the one hand EIA is a unique instrument of environmental protection in the European member

¹ Protection of the environment at the European level started in 1972 with action programmes; in 1986 the Single European Act (SEA) authorized the EC to issue regulations for a binding environmental legislation.

² Council Directive on the assessment of the effects of certain public and private projects on the environment 85/337/EEC, amend. 97/11/EC and 2003/35/EC. EC law on Environmental Impact Assessment consists also of Directive 2001/42/EC on the assessment of the effects of certain plans and programmes on the environment (SEA Directive). In this article the focus is on the EIA Directive (project level).

states, which has developed in different ways, on the other hand it may improve the development of the local environmental impact assessment.

2 Finland

2.1 Introduction of the EIA regulation

The concept of environmental impact assessment first received consideration in Finnish environmental discussions in the beginning of the 1980's, as inspired by the international discourse. The first official report concerning the need to include EIA into Finnish environmental planning was published in 1982³. The report indicated that existing impact assessment systems were insufficient in many respects and that EIA should be included in various levels of planning and decision-making⁴. The reception of the report was contradictory and it took several years before the law drafting process was activated again⁵.

The crucial impulse for the preparation of EIA legislation in Finland was the political and economic integration into the European Union. It is obvious that without pressure from the European Union, enacting the EIA legislation would have taken longer. Finland became a member of the European Union in 1995. However, the EIA regulation was supposed to be in force already in January 1993 because of the European Economic Area (EEA) Agreement which had been established between the EFTA and EC countries. According to this agreement, the EIA directive also had to be implemented in Finland. In addition, the Convention on Environmental Impact Assessment in a Transboundary Context (Espoo Convention, 1991) called for legislative measures.

The EIA Act (468/1994) finally entered into force in September 1994 and implemented the EIA directive as well as the Espoo Convention⁶. The EIA Act was amended by Act 267/1999 due to Directive 97/11/EC, which

³ KM 1982:46. Ympäristövaikutusten arviointi. Ympäristövaikutusten arvioinnin kehittämistä selvittäneen työryhmän mietintö.

⁴ See more extensively on the drafting of the Finnish EIA legislation Rauno Sairinen, Regulatory Reform of Finnish Environmental Policy, Espoo 2000, pp. 155–176.

⁵ Especially the interest groups of the industry and agriculture took very critical stand on the EIA legislation. They had a fear that the obligatory EIA would cause an unreasonable burden on the economical operations.

⁶ In addition, several other acts concerning environmental permits were subject to minor amendments due to implementation of the EIA Directive.

amended the original EIA directive. Besides the EIA Act, the Finnish regulation on impact assessment is based principally on the EIA Decree (268/1999).

Before the passage of the EIA Act, the essential problem of Finnish environmental legislation was that the environmental effects were assessed within the limits of sectoral permit laws. Sector based legislation made it impossible to take the environmental effects that crossed the boundaries of a single regulated site into proper consideration. The EIA Act was the first Finnish environmental statute that called for a comprehensive assessment of environmental consequences. Its adoption was an epochal change also in the sense that it increased the environmental information available to citizens and their opportunities to participate in the early stages of environmental planning.

2.2 Gaps in the law from the point of view of environmental effectiveness

Despite its significant contribution, Finnish EIA legislation and practices contain certain gaps that weaken the preventive effect of the instrument. The problems of Finnish EIA legislation also partly reflect the shortcomings of EC law.

One of the most important points in both EC and Finnish law is that “submission of project to an EIA is purely formal guarantee, which does not in itself entail any strengthening of ecological controls”, as de Sadeleer has stated⁷. On the other hand, the EIA directive (Art. 8) and consequently the Finnish EIA Act (§ 13.2) require that information gathered in the EIA process must be taken into consideration in the consent procedure. These provisions reinforce the linkage between EIA and decision-making, but do not contain an explicit obligation to give particular weight to the results of the assessment. In practice, this rather formal requirement does not guarantee

⁷ Nicolas de Sadeleer, *Environmental Principles. From Political Slogans to Legal Rules*, Oxford, 2002, p. 89. Correspondingly Kraemer has pointed out that under the EIA Directive “the administration is not in any way obliged to avoid and/or minimise the negative effects of a project on the environment, but may give development consent also where very serious negative effects are to be expected.” Ludwig Kraemer, *EC Environmental Law*, London 2000, p. 113. Alder and Wilkinson have also commented similarly on this essential question. John Alder – David Wilkinson, *Environmental Law & Ethics*, Ebbw Vale 1999, p. 160.

that the assessment results filter widely into decision-making. In this respect the loose and vague wording of EIA legislation may be subject to criticism.

Nevertheless, the procedural nature of EIA legislation is not a problem if the assessment procedure is firmly connected to decision-making and the permit authority has the duty to give stipulations in order to minimise the harmful environmental implications or, in certain cases, reject the application on environmental grounds.

In the Finnish system the substantive norms concerning project authorisation guarantee that in most EIA cases the environmental information gathered in the assessment procedure are widely taken into account before the proposed activity can be carried out⁸. However, in some permit procedures, such as the licencing procedure under the Mining Act (503/1965), environmental consideration is rather limited⁹. In consequence, the sensible, and theoretically simply way to contribute the substantial influence of EIA would be to amend the currently insufficient permit provisions so that the authorities have the competence and duty to take environmental impact statements (EIS) into account in permit consideration¹⁰. The permit and comparable decisions should reflect the environmental dimension highlighted in the EIA process.

Another challenge facing the Finnish EIA system is the lack of efficient judicial review concerning the quality of EIS. The quality of the EIS has consequences in the decision-making process and it is one of the key elements of an effective EIA¹¹. In the Finnish EIA system it is the duty of the Regional Environment Centre to supervise the enforcement of the EIA Act in their regions. At the end of the assessment procedure the Regional Environment Centre (acting as a coordinating authority) reviews the adequacy and

⁸ A significant part of the activities subject to the EIA Act also require an integrated environmental permit under the Environmental Protection Act (86/2000, EPA). The preconditions for granting an environmental permit are intended to ensure that serious negative effects on the environment and unreasonable burdens to neighbouring properties are prevented.

⁹ It is highly dubious whether a mining licence can be rejected on environmental grounds, if there is no obvious obstacle pursuant to the Mining Act (e.g. vicinity of dwellings). See Pekka Vihervuori, *Environmental Law*, Supplement 42, *International Encyclopaedia of Laws*, The Hague 2003, p. 199.

¹⁰ The European Commission gave a similar recommendation in the last 5-year report (2003 p. 100) on the application and effectiveness of the EIA Directive. (Available at <http://europa.eu.int/comm/environment/eia/eia-support.htm>).

¹¹ The EIA Directive is rather weak concerning the question of quality. The Directive does not prescribe how assessments should be completed, at what level of detail, or how their outcomes should be reported.

completeness of the EIS and gives its statement on the assessment and its adequacy¹².

In most cases, review by the coordinating authority ensures the quality of the assessments. Problems occur when the coordinating authority for some reason fails to review the quality of the EIS and its compliance with the EIA legislation. In the light of the case law there is not efficient access to a judicial procedure to challenge the quality and completeness of EIS in a comprehensive way¹³.

On the other hand, the administrative courts have had an important role in answering whether an activity should be subjected to EIA. In this respect the courts have been important enforcers of the EIA legislation.

One of the reasons for this situation might be the fact that currently there is no provision that regulates complaints concerning poor quality of the assessment statement or procedural omissions within the EIA process. According to the EIA Act (§ 17), the development consent or project permit can only be appealed to the court if the EIA was not completed¹⁴. In other words, there is only a right of appeal on the grounds of lack of assessment.

Nevertheless, some courts have also examined appeals on grounds of substantive or procedural omissions of the EIA process¹⁵. However, this has never resulted in a reversal of any consent or similar decision, even in cases where the environmental impact statement has contained severe shortcomings. In these cases the developers have supplemented the assessments after the end of EIA procedure¹⁶. This kind of practice is problematic from three perspectives. First, the participatory functions of the EIA cannot be fulfilled.

¹² Before the review a draft EIS is often submitted to the coordinating authority for unofficial comments.

¹³ On Finnish case law, see Ismo Pölönen, *Ympäristövaikutusten arviointimenettely ympäristöoikeudellisena instrumenttina*, Joensuu, 2004, pp. 67–77, 98–103 and 131–135.

¹⁴ There are no separate possibilities for lodging appeals against the EIS or against the conclusions that the coordinating authority draws from the statement.

¹⁵ The volume of EIA related cases have been relatively high in Finland's Supreme Administrative Court. See also Stephen Tromans & Karl Fuller, *Environmental Impact Assessment - Law and Practice*, Chippenham, 2003, p. 1. They note that the EIA has almost certainly generated more case law on the environment than any other area of EC or domestic law (UK).

¹⁶ The EIA Act did not integrate EIA into existing consent procedures but rather established separate procedures for the instrument, which meet the requirements of the EIA Directive. The permit applications are often supplemented with environmental information after the assessment is carried out.

Second, the coordinating authority's review does not reach post-EIA investigations. Third, the study of project alternatives may be distorted if part of the environmental information is not provided during the EIA process.

In this respect the situation may change in near future due to the latest amendment of the EIA Directive. Article 10(a) of the EIA directive (amend. 2003/35/EC) requires that the public "have access to a review procedure before a court of law or another independent and impartial body established by law to challenge the substantive or procedural legality of decisions, acts or omissions subject to the public participation provisions of this Directive."

In order to implement article 10(a) of Directive 2003/35/EC correctly, the written law should indicate that the public have the right to challenge the substantive and procedural legality of environmental impact assessments. In this respect there seems to be a need to amend Section 17 of the Finnish EIA Act. It is possible (and desirable) that the implementation of Directive 2003/35/EC will increase the weight of EIA related arguments in appellate procedures.

3 Germany

3.1 Environmental policy in Germany

In 1957 Germany became a member of the European Economic Community (EEC Treaty). This economic treaty was enormously successful, but in the beginning ecological issues were of minor importance. Because of the importance of ecological conditions and the economic growth, the community developed a framework of environmental protection and regulation. The EIA directive on Environmental Impact Assessment of 1985 represented for Germany a demanding task of implementation because of the structural differences of the European legal system.

The beginning of an environmental policy in Germany is to be found around 1970, when the federal government started an environmental programme in 1971¹⁷ and the public demanded more environmental care. The government had to deal with the effects of fast industrial growth which prevailed

¹⁷ See BT-Drs. (1971) VI/2710.

throughout Germany. Still in the beginning the Federal government tried to install an environmental impact assessment in Germany¹⁸.

The German EIA Act was finally in force in 1990. It took five years to implement the EIA Directive of 1985, because of the absence of an environmental code¹⁹ and different legislative competences. We still have to deal with different legal acts in respect of the different environmental media to be protected.

In 2001 the German EIA Act²⁰ was amended and up to now the states (Laender) try to improve the development of environmental impact assessments. Up to now the far-reaching provisions of the Environmental Impact Assessment are leading towards a large number of courts decisions, laws and administrative regulations concerning the Environmental Impact Assessment in Germany.

3.2 Development and perspectives

In Germany EIA is both an instrument of EU and national environmental policy. As in Finland EIA is providing information, which is not bound to the limits of national sectoral laws. Up to now German EIA legislation is a subject of debate. The public, researchers and decision-makers in the business are still discussing the methods and the holistic view of EIA. In the last years EIA has become one of the oldest and most advanced environmental instruments in Germany²¹. The still sectoral structure of the German environmental legal system is a severe problem, if there is an instrument like EIA to be implemented. The lack of a general environmental code means that there is no strategy of a general environmental care. On the other hand German environmental law is dominated by repressive and preventive prohibitions of the administrative law.

¹⁸ See Erbguth/Schink, Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung, Munich 1996, 23-25. In 1975 only the federal government enacted a regulatory order about a federal EIA: „Grundsätze für die Prüfung der Umweltverträglichkeit öffentlicher Maßnahmen des Bundes“, GMBL (Joint Gazette of the Government Ministries) 1975, pp. 717.

¹⁹ There have been several attempts to pass an environmental code (Umweltgesetzbuch – UGB), but up to now we have different legislative competences given by the Basic Law.

²⁰ Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVPG) vom 5.9.2001, Federal Law Gazette I (BGBl. I, p. 2350).

²¹ See Ulrich Meyerholt, Das Prinzip Umweltverträglichkeitsprüfung – europäischer Schrittmacher für das Umweltrecht: Umwelt – Arbeit – Bildung, publ. by Klusmeyer/Meyerholt/Wengelowski, Oldenburg, 2003, 43-61.

Indirect strategies of the European environmental law like economic incentives, environmental information or participation do not apply easily, but under European influence they grow stronger. The EIA directive has been the first instrument of this kind. As in Finland the vague wording and the different historic background of the directive obstructs an increasing understanding of EIA.

From the beginning in 1990²² EIA has been adapted to fit in with the planning and licensing regulation in Germany. The procedural nature of this process takes a lot of time due to the precaution principle. From the beginning the EIA legislation is there fore connected with the procedural aspects of project authorisation.

In some cases the existing plan approval procedures have been so reduced, that an effective EIA implementation has not been successful²³.

Contrary to other European countries there is no general environmental authority caring about EIA. Depending on the kind of project a so called “federführende Behörde” (Art. 14 UVPG) is supervising and acting as a coordinating authority. The applicant of a proposed project is obliged to deliver and to pay for all the necessary data concerning the environmental consequences of the project. Due to the precautionary principle the developer and the coordinating authority can identify problems or change plans. The EIA process is always connected with the planning or licensing process for example. The result of this process is communicated to the public and other authorities. At the end the EIA report is written and the competent authority “shall take into account this assessment when deciding upon approval of the project” (see Art. 12 UVPG).

EIA in Germany is not only an instrument of information and participation, but is also strengthening the trend towards environmental governance. The decisive process of “taking into account” (Art 12 UVPG) has often been criticised and the results of the EIA report can not hinder a proposed development²⁴. Still the broad environmental concept and holistic view of EIA does not fit easily in the traditional regulatory environmental system.

²² Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung, UVPG, Federal Law Gazette I (BGBl. I, p. 205).

²³ See Michael Kloepfer, *Umweltrecht*, Munich 2004, pp. 778 (law on planning for building projects).

²⁴ See Wilfried Erbguth and Sabine Schlacke, *Umweltrecht*, Baden-Baden 2005, p. 82, Michael Kloepfer, *Umweltrecht*, Munich 2004, p.255.

Besides indirect strategies there is also the trend to sue for environmental issues. Generally disputes between the public and environmental authorities are settled before the administrative courts²⁵. Because of the procedural concept of EIA the Federal Administrative Court (Bundesverwaltungsgericht in Leipzig) did not strengthen the enforcement of EIA²⁶.

As a result, there are still difficulties involved in using the broad concept of EIA in traditional German legislation, but EIA has given important inputs for the environmental policy up to now.

4 Poland

4.1 Development of EIA Legislation in Poland

In Poland EIA has been a subject of discussion since 1970, when the first international research groups started to work on this European instrument of environmental care. In 1980 EIA was introduced into the national Polish legal system by the Environmental Protection Act²⁷ (Art. 68 – 70). The Environmental Protection Act of 1980 installed the demand for an ecological study concerning large projects, but it was not compulsory²⁸. In the Regional Planning Act of 1984²⁹ and the following executive decrees EIA was implemented. This act listed all projects which were subject to the EIA procedure. It was the first step towards an effective EIA practice in Poland.

In 1989/1990 the Environmental Protection Act was amended and the EIA procedure was intensified by the „Ocena Oddziaływania na środowisko“ (Assessment of the environmental impacts). So the EIA practice in Poland became more and more substantial.

In 1991 started the adoption of the European environmental legislation and the Polish government committed itself in a more formal way to the European legal regime. The treaty between the Republic of Poland and the European Union in 1991 provided the starting point for European procedures

²⁵ See Michael Kloepfer, *Umweltrecht*, Munich 2004, pp. 572.

²⁶ See BVerwGE (Federal Administrative Court) Vol. 100, pp. 238, Vol. 100, pp. 370. Obviously only road building projects were partly a subject of debate.

²⁷ Ustawa z dnia 31 stycznia 1980 r. o ochronie i kształtowaniu środowiska (Dz. U. 94. 49.196)

²⁸ www.ekoinfo.pl/?area=ocenysrodowiskowe&view=tekst&topic=historiaooos&id=83&zzone.

²⁹ Ustawa o planowaniu przestrzennym z dn. 12 lipca 1984 r. (Dz. U. z 1989 r. Nr 17, poz. 99, Nr 34, poz. 178 i Nr 35, poz. 192).

for EIA in the legal system. Since then EU law and „EU loyalty“ have to be applied by the government, the courts and the legislature³⁰.

The following years (particularly 1999-2001) of environment policy were marked by research and the trend to adopt European developments. Experiences from existing environmental legislation and provisions under European law lead to legislative improvements according to European EIA legislation.

The increasingly supranational nature of environmental problems has resulted in a rapidly growing corpus of environmental law. As EU law takes precedence over national law in Poland the successful European principle of an environmental assessment leads to a growing body of legislation. The SEA-Directive of 2001³¹ in Poland is now implemented in the Building Code³², the Regional Planning Act³³ of July 1994 and the executive decree of 1995³⁴.

Further regulations^{35, 36} governing the effectiveness of environmental impact studies are to be found in other legislation such as the Toll Road Act from 1994^{37, 38} and the Mining Act³⁹.

In Poland there is still the need for a further development along the lines of the European environmental law, especially towards the objectives of the

³⁰ Jan Morwinski, Dyrektywy Unii Europejskiej dotyczące ochrony środowiska a prawo-dastwo polskie. (Artikel).

³¹ Directive 2001/42/EC of the European Parliament and the Council of 27. June 2001 on the assessment of the effects of certain plans and programmes on the environment.

³² Dz.U.00.106.1126. Ustawa prawo budowlane.

³³ Dz.U. 1994 nr 89 poz. 415 Ustawa o zagospodarowaniu przestrzennym.

³⁴ Dz.U. 1995 nr 29 poz. 150 Rozporządzenie w sprawie określenia wymagań, jakim powinna odpowiadać prognoza skutków wpływu ustaleń miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego na środowisko przyrodnicze.

³⁵ Dz.U. 1998 nr 93 poz. 589 Rozporządzenie w sprawie określenia rodzajów inwestycji szczególnie szkodliwych dla środowiska i zdrowia ludzi albo mogących pogorszyć stan środowiska oraz wymagań, jakim powinny od powiadać oceny oddziaływania na środowisko tych inwestycji.

³⁶ Dz.U. 1998 nr 93 poz. 590 Rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać oceny oddziaływania na środowisko inwestycji nie zaliczonych do inwestycji szczególnie szkodliwych dla środowiska i zdrowia ludzi albo mogących pogorszyć stan środowiska, obiektów oraz robót zmieniających stosunki wodne.

³⁷ Dz.U. 1994 nr 127 poz. 627 Ustawa o autostradach płatnych.

³⁸ Dz.U. 1995 nr 64 poz. 332 Rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać oceny oddziaływania autostrady na środowisko, grunty rolne i leśne oraz na dobra kultury objęte ochroną.

³⁹ Dz.U.94.27.96 Prawo geologiczne i górnicze.

amended EIA directive of 1997 (Directive 97/11/EC)⁴⁰. In future there must be a more formal way of EIA report instead of the usual study (Raport Oddziaływania na środowisko). Connected with the planning process for example the EIA study must be divided in several parts according to the planning system.

The legislative phase from 1999 to 2001 was marked by the trend towards supranational environmental developments up to May 2004, when Poland accomplished full membership in the European Union.

The Environmental Impact Assessment in Poland is now part of planning procedures by additional administrative regulation.

4.2 The Polish system of EIA today: problems and chances.

In Poland advanced EIA studies have been part of environmental legislation since 2001. The national provisions on EIA are contained in the Polish Environmental Code of April 2001⁴¹. The Act prescribes the incorporation of the Environmental Impact Assessment, describes the procedures (Art. 52) and the more general environmental scope (Art. 47). The Act also consists of provisions concerning the details and the extent of an EIA report. An ordinance concerning installations updates the range of installations for which an EIA is required⁴².

The EIA should be based on cooperation between authorities, the parties intending to carry out the project and the public. As in Germany EIA in Poland is integrated in the permission process. But still there are problems in the participation of the public. The time limit of 21 days for the public to have a look in the EIA documents is much too short, so there is insufficient public involvement. EIA procedure still lacks coherent methodology. Although there are quite consistent legal guidelines, EIA in Poland is still in need for a more effective assessment quality⁴³.

⁴⁰ Council Directive 97/11/EC of 3. March 1997 amending Directive 85/337/EEC on the assessment of the effects of certain public and private projects on the environment.

⁴¹ Dz. U.03.190.1865 Ustawa o zmianie ustawy - Prawo ochrony środowiska oraz niektórych innych ustaw.

⁴² Dz.U. 02.179.1490 Ustawa w sprawie określenia rodzajów przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko oraz szczegółowych kryteriów związanych z kwalifikowaniem przedsięwzięć do sporządzenia raportu o oddziaływaniu na środowisko.

⁴³ Beate Jessel, Joanna Mackowiak-Pendera, UVP, SUP und FFH-Verträglichkeitsprüfung in Polen: UVP-Report [5], 2004.

The federal EIA Commissions⁴⁴ are monitoring compliance of Environmental Impact Statements⁴⁵ with the Polish EIA regulations. EIA commissions in voivodships act in order to support local planning and licensing authorities. They should assist in the permission process and review the quality of the Environmental Impact Studies.

Like in other European countries in Poland there is a trend towards economic growth, which should not be restricted by environmental regulation. At present, in the range of environmental instruments the Environmental Impact Assessment is one of the most important instruments, but the public is demanding an environmental policy, which has no economic consequences. Emphasis is being placed on the attempt, to change the EIA process, so that there will be no effect on environmental demanding projects like motorways.

So the more recent amendments to the Environmental Impact Assessment in Poland include provisions to ensure more quality and more efficiency.

5 Conclusions

The establishment of Environmental Impact Assessment into the German system took place in 1990⁴⁶, when environmental values were high in discussion⁴⁷. In Finland the EIA Act came into force in 1994 after a long law drafting process and active political debate. The crucial impulse for the preparation of the comprehensive EIA legislation was Finland's political and economic integration into the European Union. The situation was similar in Poland which had to revise its national EIA regulation in order to fulfil the demands of the European Community. The implementation of the EC law on impact assessment is almost finished in Poland.

The EIA Directive allows the members states to integrate Environmental Impact Assessment into existing consent procedures or to establish new procedures to comply with the aims of the Directive. In Germany and Poland, EIA was integrated into existing planning and permitting structures without outstanding EIA administration, whereas Finnish legislation established a separated procedure for the assessment.

⁴⁴ Krajowa Komisja do Spraw Ocen Oddziaływana na Środowisko.

⁴⁵ "Raport Oddziaływania na środowisko" - Environmental Impact Statement.

⁴⁶ See the first Act on the Assessment of Environmental Impacts of 12. February 1990.

⁴⁷ See Christopher Wood (1995) Environmental Impact Assessment: A comparative Review. Harlow: Longman.

Irrespective of their different implementation strategies, these countries have faced similar obstacles in incorporating the results of EIAs into decision-making. The Finnish, German and Polish EIA legislation all provide that assessment results must be taken into account in the decision-making process concerning project authorisation. However, the projects can not be stopped on the grounds of this requirement, even if the EIA shows that the project would cause severe environmental damage.

Due to its procedural nature, the EIA legislation cannot alone guarantee the prevention of harmful environmental impacts. In order to be efficient, EIA must be firmly incorporated into licensing procedures that take a more holistic environmental view and hinder or modify the environmentally dangerous projects.

In today's situation, the possibility to apply the information gathered in an EIA in a holistic way is restricted by the sectoral nature of environmental legislation in Finland, Germany and Poland. Due to legal traditions in these countries, environmental laws are bound to a particular environmental media, such as water, air or landscape. In certain permit procedures, environmental consideration is so limited that only a minor part of the EIA can be taken into account.

In consequence, it would be important that member states strengthen their national procedures by ensuring that the preconditions attached to the permit decisions are adequate to prevent or mitigate any environmental harm that has been predicted. This way permit and comparable decisions could reflect the environmental dimension highlighted in the EIA process.

References:

- Alder, J. - Wilkinson, D., (1999). *Environmental Law & Ethics*. Ebbw Vale: Macmillan.
- Commission (2003). *Report from the Commission to the European Parliament and Council on the Application and the Effectiveness of the EIA Directive (Directive 85/337 as amended by Directive 97/11)*.

- Dehrendorf, E. (2004). Ein Vergleich der Methoden zur Erstellung von Umweltverträglichkeitsstudien in Deutschland und Polen (Diplomarbeit), Oldenburg.
- Erbguth, W. - Schink, A., (1996) Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung, Munich: Beck Verlag.
- Erbguth, W. - Schlacke, S., (2005) Umweltrecht, Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Jessel, B. - Mackowiak-Pendera, J. (2004). UVP, SUP und FFH-Verträglichkeitsprüfung in Polen: UVP-Report [5], Hamm.
- Kraemer, L., (2000). EC Environmental Law. Fourth Edition. London: Sweet & Maxwell.
- Lenart, W., Tyszecki, A., (1998). Poradnik przeprowadzania Ocen Oddziaływania na Środowisko. Gdańsk: EKO-KONSULT.
- Meyerholt, U., (2003). Das Prinzip Umweltverträglichkeitsprüfung – europäischer Schrittmacher für das Umweltrecht: Umwelt – Arbeit – Bildung, publ. by Klusmeyer/Meyerholt/Wengelowski, BIS Oldenburg publication. Oldenburg, 43-61.
- Morwinski, J., Dyrektywy Unii Europejskiej dotyczące ochrony środowiska a prawodawstwo polskie. (Artikel), www.ekoinfo.pl/?area=ocenyrodowiskowe&view=tekst&topic=historiaoo&id=83&zone.
- Pölonen, I., (2004). Ympäristövaikutusten arviointimenettely ympäristöoikeudellisena instrumenttina (Environmental Impact Assessment as an Environmental Policy Instrument). University of Joensuu. Publication in Law 9. Joensuu.
- De Sadeleer, N., (2002). Environmental Principles. From Political Slogans to Legal Rules. Oxford: Oxford University Press.
- Sairinen, R., (2000). Regulatory Reform of Finnish Environmental Policy, Espoo: Otamedia Oy.
- Tromans, S. - Fuller, K., (2003). Environmental Impact Assessment - Law and Practice. Butterworth Environmental Law Series. Chippenham.
- Vihervuori, P., (2003). Environmental Law. Supplement 42, Finland. International Encyclopaedia of Laws. Ed. Deketelaere, K. The Hague: Kluwer Law International.

Wood, C., (1995). *Environmental Impact Assessment: A comparative Review*. Harlow: Longman.

*Tobias Menz**

Prediction is very difficult, especially about the future.

NIELS BOHR (1885 – 1962)

Demographic change and international capital flows

1 Introduction

In the coming decades, a strong demographic shift will affect most countries. Stemming from declining fertility rates and a rising life expectancy, this demographic shift is characterised by a growing fraction of the elderly. This development will have important effects on the society and the economy of affected countries. Ignoring other effects of population ageing, this article focuses on the relationship between the coming demographic shift and international capital flows of industrial countries.

Based on UN population prospects, the second chapter illustrates the world-wide ageing process with a special focus on Europe. The third chapter presents theoretical foundations, which show how different age distributions will influence the international capital flows. Based on these theoretical foundations, the fourth chapter draws conclusions about the direction of international capital flows up to the year 2030. Chapter five provides a conclusion.

An important restriction of this article is the omission of other important factors that could affect international capital flows. This text only provides a *ceteris paribus* analysis of demographic effects on international capital flows.

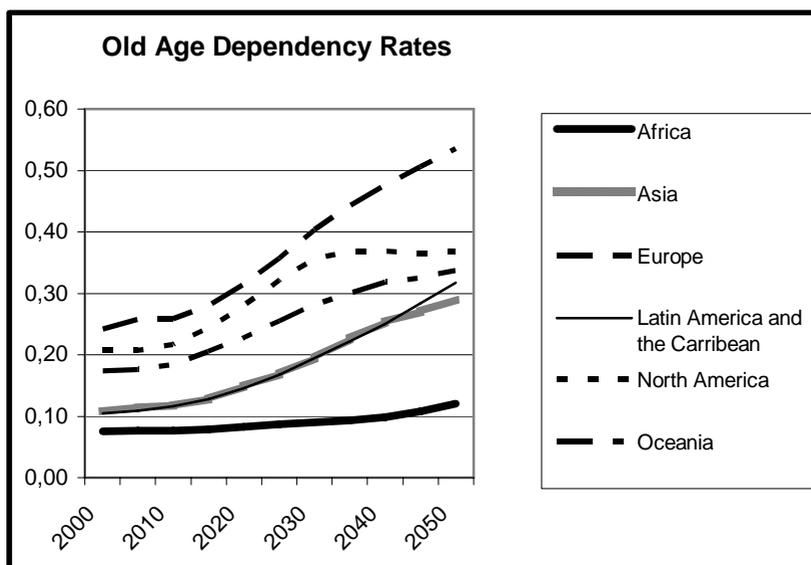
* I would like to thank Heinz Welsch and Martin Duensing for helpful comments. I also would like to thank Kerry Nichols and Jan Kuehling for correction work on the English version.

2 Population forecasts up to 2050

2.1 Europe compared to other regions

The European continent will, in the next decades, undergo the most significant ageing process of all continents. The following diagram exemplifies this statement.

Diagram 2.1.¹:



The old age dependency ratio (OADR) is defined as the ratio of the population older than 65 relating to the working age population between the ages of 20 and 65. A low OADR represents a society, in which many working people support retired persons, and a high OADR represents a society with fewer working people supporting retirees.

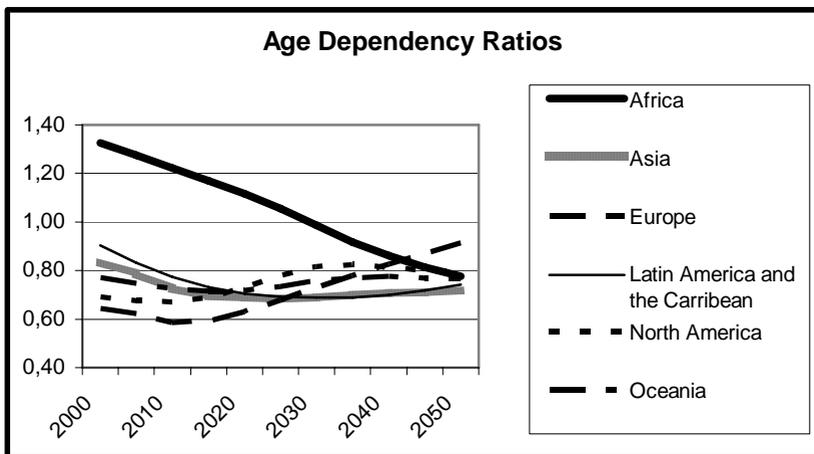
Already in 2005, Europe is the continent with the highest OADR. From now until 2010, the European ageing process will progress slowly, and accelerate

¹ Data from the UN (2004) – Please note that Mexico forms a part of Latin America; Russia belongs to Europe and Turkey to Asia.

significantly after 2010. In 2050 the European OADR will be twice as high as in 2005. If one compares North America with Europe, one can see an almost parallel development up to year 2030. Subsequently, the American OADR remains at the level of 0.36, whereas the European OADR continues to increase. The reasons for this future divergence between these continents are higher North American fertility rates and higher immigration rates to North America. During this period, Africa will be the “youngest” continent, as it is still characterised by high fertility rates and a low life expectancy.

Another interesting figure in demographical economics is the fraction of the labour force potential. In the following diagram, the reciprocal value of the labour force potential is presented - the age dependency ratio (ADR). This figure relates the total dependent population (younger than 20 and older than 65) to the potential labour force. Unlike the OADR, this ratio also refers to the size of the dependant young generation (below the age of 20), which makes it quite a reasonable measure to indicate the demographical attractiveness of an economy².

Diagram 2.2.³:



² This is due to the fact that the working population has to make transfers to the young and the old generation. This effect is not captured by the OADR.

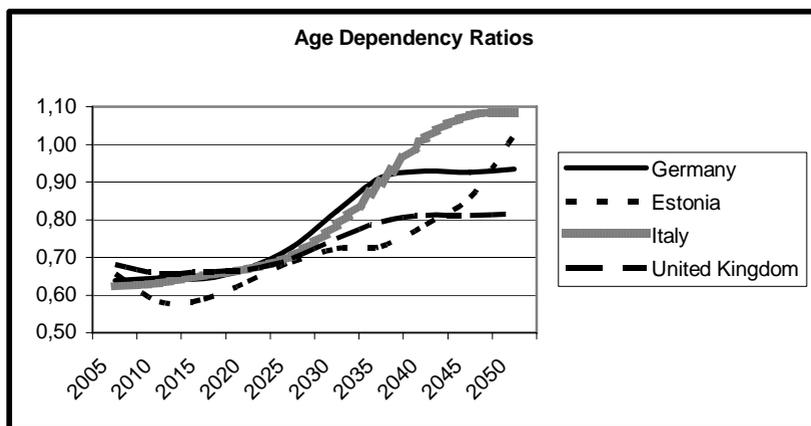
³ Data from the UN(2004)

One can see that Europe's demographic future looks more favourable regarding the ADR. Still in 2025, Europe will be the continent with the highest rate of the potential working force (or the lowest ADR). The reason lies in the low European share of the dependant young generation; although Europe is marked by a rising share of the elderly, the share of total dependants stays low until 2025. After 2025, the situation will change, and Europe will become the continent with the highest ADR and as a consequence the lowest fraction of the labour force potential.

2.2 Different European countries

The extent of the European ageing process is not the same in all countries. Regarding the population prospects of several European countries, one can see striking differences in their demographical development. The following diagram shows the ADR for some selected countries.

Diagram 2.3.⁴:



There are European countries that are heavily affected by the ageing process, for example Italy and Estonia. But there are also countries that are not affected in the same degree, such as the United Kingdom, for example.

⁴ Data from the UN(2004)

Estonia is an example of many eastern European countries, characterised by a shrinking population over the whole period. The Estonian population added up to 1.6 million in 1990, but will be only at 660,000 in 2050. Until 2015, the declining part of the young dependant generation superposes the rising part of the elderly, which causes the total age dependency rate to decline. After 2015, the Estonian age dependency rate will rise sharply.

Italy is presented due to the fact that it is the European country, which is most significantly affected by its population ageing up to year 2050. Italy's population already started to decline and is projected to reach 45 million in 2050, which would be a loss of 12 million residents compared to 2005. However, as opposed to the east European countries, Italy cannot benefit from a declining share of young dependants. As a result, the rising fraction of the elderly brings about a rising total age dependency rate over the whole period. From the year 2035 on, Italy will be the country with the highest age dependency ratio, in Europe.

The situation in the United Kingdom, Ireland or France is far less distinctive. These countries are characterised by a moderate ageing process, due to relatively high fertility rates. As a consequence, the total British population will continue to grow over the whole period.

Germany is presented for the interested German reader. Its demographic characteristics will be similar to those in Italy – but less pronounced. From 2005 to 2035 Germany will belong to the “oldest” European states, but many countries will catch up with Germany after 2035.

3 Theoretical Aspects

3.1 International Capital Flows

For a better understanding of the motivation of international capital flows, it is useful to take a look at the closed economy case, first. In this framework, one cannot separate aggregate investment and aggregate saving. The company sector can only invest the amount, which all individuals are willing to save. Consequently, the households' saving decisions entail the offer of capital, while the companies' investment decisions determine the demand of capital. The price of capital which equals offer and demand is the interest rate.

The situation changes in the open economy framework; in this case, capital is fully mobile between different countries. As a result, capital is transferred to those countries that offer the highest return on capital. These international capital flows do not stop before worldwide interest rates are equalised. Thus, the marginal productivity of capital in each country has to equal the worldwide interest rate. In the case of fully mobile capital, it is not the savings decisions of the households which determine the domestic capital stock, but the worldwide interest rate. Therefore, in this situation, investment and saving decisions do not have to be identical. On the one hand, a situation could arise, where individuals would like to save more than companies are willing to invest, given the world interest rate. In this case, the individuals would transfer their money to other countries, and the country would become a capital exporting country. On the other hand, there could be a case, where individuals would prefer to save less money than companies are willing to invest, given the world interest rate. Therefore companies require foreign capital and the country would become a capital importing country.

How does the demographic shift affect international capital flows? To answer this question, one has to consider two different aspects. At first one must consider the demographic effects on the households' saving decisions. Then one must examine the demographic effects on the investment decisions.

3.2 Demographic change and saving decisions

The demographic shift will have an influence on the aggregate saving rate because individuals in different ages are not saving identically. This idea is based on the life cycle consumption theory developed by Modigliani in the 1950s and 1960s⁵. According to this theory, individuals prefer a smoothed consumption over their life time. This consumption smoothing is produced by high saving rates during their employment, which generate an additional income during their retirement (and finances the consumption of the dependent young generation). An important assumption in the life cycle consumption theory determines individuals' behaviour during retirement: when individuals are retired, they will completely consume their savings; for this reason they will not leave bequests to the next generation.

⁵ See Modigliani (1966)

In a world of life cycle consumption theory, the aggregate saving rate is consequently determined by the total shares of different age groups. A society that has a large share of working age persons will have a large amount of savers. Consequently, the aggregate saving rate would be high. But in a society with a large fraction of retired people, one should observe a low aggregate saving rate, due to the relatively small fraction of savers.

The outstanding distinctiveness of the life cycle consumption theory is weakened by empirical results, which do not always affirm the predictions of the pure life cycle consumption theory⁶. The lack of the bequest motive in the theory is one factor that causes divergence in theoretical and empirical results⁷. Retired people who have an incentive to bequeath some of their capital to their derivatives do not dissave to the extent predicted by the theory. This bequest motive could even lead to positive saving rates for the elderly⁸.

Another important factor, which is not included in the model, is the public old age insurance. On the one hand this institution lowers the available income of the saving generation, and on the other hand, it generates an additional income flow for the retired generation. Knowing about the existence of this public institution, individuals do not have the same incentives to save during working age and to dissave during old age⁹.

But many experts also predict that in the future the reality will converge to the life cycle consumption theory. Firstly, there is a growing share of childless people, which means that the bequest motive becomes less important¹⁰. Secondly, the public pay-as-you-go system of the old age insurance becomes less secure in the future, due to the demographic shift. Therefore, many countries have started to introduce parts of capital based old age insurances (like the German Riesterrente or Rüruprente). The pattern of this capital based old age insurance follows the life cycle consumption theory.

⁶ At least empirical studies did not show a negative saving rate for the retirees, which should have been expected according to the theory.

⁷ A life cycle consumption theory including bequests is for example Jouten (2001).

⁸ This is observed in Germany, where the saving rates of the elderly is by far smaller than the saving rate of the working class, but is not negative. See GDV (2004). p. 17

⁹ GDV (2004) p. 18

¹⁰ GDV (2004) p. 9

Hence, the theory clearly indicates declining aggregate saving rates due to the coming demographic shift¹¹. The financial sector also supports this view: in a recent survey among 247 financial experts carried out by the ZEW, 80% of these experts expected declining aggregate saving rates due to the ageing process¹². This is due to the belief that older people are saving less than working people; 22% of the experts emanate from a negative saving rate in old age. Consequently, these experts anticipate a declining German saving rate from 2015 on¹³. Macroeconomic simulations predict similar effects: Pryor calculated an American aggregate saving rate which is lowered by 4.8 percentage points up to 2050 due to the American ageing process¹⁴. Simulation results for Germany point in the same direction¹⁵.

3.3 Demographic Change and Investment Behaviour

The magnitude of investments in the domestic economy depends on the attractiveness of these investments. In macroeconomic general equilibrium models, it is the proportion of the labour supply relative to the capital stock which determines the marginal productivity of capital, and thus the attractiveness of investments. Given a specific economy-wide capital stock, a high labour supply would make capital a relatively scarce production factor. Consequently, the marginal productivity of capital (and therefore investments' attractiveness) will be relatively high. Whereas a low labour supply – given the same economy wide capital stock – makes capital a relatively abundant production factor. As a result, the marginal productivity of capital will be low in this case.

One comes to the conclusion that the economy wide investment demand should be higher with an increasing labour supply¹⁶. In other words, the higher the share of the working age population and the lower the share of the young and the old generation, the higher the economy wide investment demand.

¹¹ A negative saving rate of the elderly is not necessarily for the aggregate saving rate to fall – a smaller saving rate than that of the working age group is sufficient.

¹² ZEW (2004), p. 18

¹³ see also GDV(2004), p. 20

¹⁴ Pryor (2003), p.548

¹⁵ Börsch – Supan et. al. (2002)

¹⁶ see also: Börsch – Supan (2002)

Diagram 2.2. shows that Europe's population share in the working age groups is quite high in relationship to other continents. After 2010, this share will start to decline and Europe will slowly lose its relative attractiveness. Thus in 2050, Europe will be the region with the lowest share of working population groups. This represents a dampening factor for its investment attractiveness.

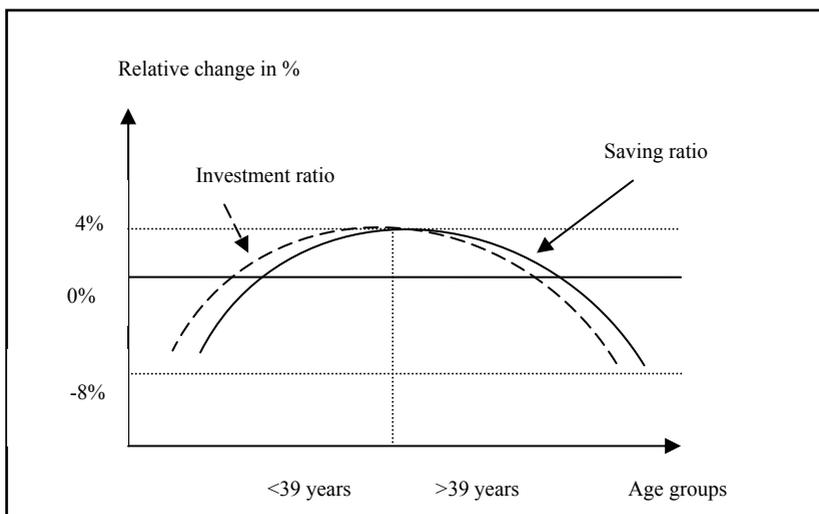
3.4 Demographic change and capital flows

As we have seen in the two previous sections, the demographic change will – by the channel of a shrinking population in working age groups – have a dampening effect on both saving and investment decisions. To estimate its influence on the capital flows (total savings minus total investments), one must know which factor reacts more sensitive to the demographic shift. To answer this question, an empirical study effectuated by Higgins and Williamson (1996) may be helpful. These authors examined the influence of Asian demographic developments in the last decades on the saving and investment decisions in Asia. Higgins and Williamson regressed the relative changes of saving and investment ratios (expressed as the percentage of the GDP) on the relative changes of different age groups' shares¹⁷. Correcting for other influences was effectuated by incorporating other variables (GDP growth, investment prices and country specific dummy variables) in the regression. The following diagram represents the estimation results¹⁸. The abscissa shows the different age groups and the ordinate shows the relative changes of the saving and investment ratios from a 1% increase in the accordant age group. For example, if the share of the age group from age 35 to 39 increases by 1%, both saving and investment ratios will increase by about 4%.

¹⁷ Age groups were divided in 0-4, 5-9, 10-14 etc.

¹⁸ Diagram in Higgins & Williamson (1996), Chart 2 in their Appendix

Diagram 3.1.:



This diagram clearly shows the expected bell-shaped curve for both the saving and the investment ratio. According to the regression results, a rising share of the population in the working age will lead to an increase in aggregate saving and investment ratios, which is consistent with the theory. On the other hand, a rising share of the dependent population (younger than 19 and older than 55 for this Asian regression) will lead to a decline in aggregate saving and investment ratios.

An important point for our analysis is that the two curves are not identical. For all age groups under 39, the estimated relative change of the investment ratio lies above the estimated relative change of the saving ratio. As a result, a growing fraction of the population younger than 39 will lead to a capital importing economy in the case of full capital mobility. For all age groups older than 39, things are different. In this case, the estimated change of the investment ratio lies below the estimated relative change of the saving ratio. This is the reason why a growing proportion of people older than 39 will cause capital exports. To summarize the regression results, one can say: countries with a young population tend to be capital importers (implying a

negative current account), while countries with an old population tend to be capital exporters (implying a positive current account)¹⁹.

It is important to note that these regression results can only be applied in a general manner to other world regions. As the results rely on Asian specifications – like the Asian educational system or the Asian retirement age – single results for the different age groups are not representative for other continents. For this reason, the age of 39 does not need to be the boundary age between capital exporting and capital importing in other continents. Based on the regression results one can only state that fast ageing societies tend to be demographically induced capital exporters²⁰.

3.5 International Capital Mobility

The practical relevance of the theoretical results depends crucially on the supposed capital mobility. Perfect worldwide capital mobility, which is supposed in the theoretical analysis, is not what we observe in the real world²¹. However, there can be great differences in the regional capital mobility. Thus, M. Obstfeld argued that capital is generally mobile between industrialized countries, but not between industrialized and developing countries²².

Beneath direct capital controls, which are often implemented in developing countries, there are two other important factors that limit international capital mobility. The first factor is the so called “Home Bias”, which means that individuals prefer to invest their capital in the domestic economy due to information asymmetries. As a result, their portfolios are not optimally diversified²³. The second factor is the individuals’ risk aversion. As several studies show, individuals tend to be more risk averse in their old ages²⁴. The reason for this higher risk aversion is the rising importance of their capital incomes in the old age. As the share of all their earned incomes declines as individuals get older, they cannot compensate for potential losses of their capital stock. Consequently, as individuals get older, they will put their

¹⁹ Higgins and Williamson (1996), p.23

²⁰ See also Börsch – Suppan (2002). International capital transfers in the early 20th century can be explained by demographical developments, too. See Taylor & Williamson (1994)

²¹ More explanations in Lührmann (2003), p. 6

²² Obstfeld (1995)

²³ Portes & Rey (1999)

²⁴ See Harlow & Brown (1990) or Riley & Chow (1992)

money into relatively riskless assets²⁵. Therefore, a fast ageing society is probably not willing to invest a huge amount of their capital stock in demographically interesting, but risky economies, like Africa or South America.

Even the financial sector does not assume perfect capital mobility. In the survey of the ZEW, which was mentioned above, the experts' opinion states: 71% of the respondents answered in the affirmative when asked about positive effects of international portfolio diversification on the rate of return. At the same time, 73% of the experts thought that investors would really diversify their portfolios due to the demographic shift. However, 66% of the respondents believed that an international diversification is not always possible due to an underdeveloped regulatory and juridical framework in many countries. In other words, these experts do not think that capital is perfectly mobile.

On the basis of these considerations, it seems reasonable to restrict the analysis on capital flows between industrialized countries where capital reaches the highest degree of mobility²⁶.

4 Demographically induced capital flows up to year 2030

4.1 Intra - european Projections

Among the group of industrialized countries, the EU represents the most homogenous economic area. Consequently, as a starting point, an analysis of intra-european capital flows seems to make sense. In the following it is appropriate to consider neither small EU member countries, nor candidate countries. This tends to augment the homogeneity of the observed country set. Thus, in the following nineteen EU member states as well as the Switzerland and Norway are considered.

The main result of the third chapter was that relatively old countries tend to export capital to relatively young countries. The easiest way to measure the age of the total population is to examine the median age. The median age separates the population in two parts of equal size. Half the population is younger than the median age, and half the population is older than the median age. Thus, a country that has a high median age is a country with an old

²⁵ Indeed one can observe that individuals tend to substitute stocks against bonds when they get older. See HVB (2001)

²⁶ The same limitation is made in Börsch – Supan (2002)

population, and a country having a low median age is a country with a young population. Unfortunately, the median age does not measure the skewness of the age distribution. Based on the median age, one cannot draw conclusions about the distribution of different age groups. Consequently, it is valuable to introduce a second figure in order to measure the impact of the ageing process. This figure is the share of retired people contingent to the total population, which seems to be a fair indicator of the ageing process, because the age specific capital exports of these age groups are the largest²⁷.

Both figures – the median age and the share of the population older than 65 – are used in the following to estimate whether the specific country tends to be a capital exporter or a capital importer. Here, there is still one important comment to be made: for predicting the intra-european capital flows it is not the absolute values that matter but the relative ones. Knowing that a specific country has a median age of 45 does not allow one to draw conclusions without the median ages of other countries. Consequently, there is a need for a measurement in order to evaluate the relative age of all countries. The easiest way to draw conclusions is to create a ranking of all twenty-one European countries. For the years 2005, 2015 and 2030 this ranking is shown in Table 4.1.²⁸

The column “Rank MA” indicates the intra-european position of the correspondent country relating to the median age. Therefore, in 2005 Ireland has the lowest median age in Europe, followed by Slovakia and Poland. The next column “Rank O65” presents the country’s position relating to the share of the population older than 65. Thus, in 2005, Slovakia has the lowest share of retired persons and Sweden has the highest one. The last column “TR” (which stands for Total Ranking) is the equally weighted average of the two columns “Rank MA” and “Rank O65”. As a consequence, countries with a low value in the column “TR” are demographically the “youngest” countries and therefore import capital. In contrast to these countries, countries with a high “TR” value are demographically “old” countries and therefore export capital.

Which results emerge regarding Table 4.1.? Today, countries like Slovakia, Ireland and Poland should be demographically induced capital importers

²⁷ See diagram 3.1. – the difference between the saving ratio and the investment ratio increases for higher age groups.

²⁸ Table 4.1. in the Appendix

because they have a relatively young population compared to other European countries. Italy, Germany and Sweden, however, have a relatively old population and would consequently be capital exporters. The situation does not change significantly until 2015. Ireland, Slovakia and Poland will still belong to the “youngest” European countries and will attract foreign capital. This capital would still come from Italy and Germany, which still belong to the “oldest” European countries, and from Greece which will undergo a significant ageing process during the next 10 years.

However, up to year 2030 the situation changes. The United Kingdom benefits from its relatively high fertility rates. As a consequence, this country is among the “youngest” European countries in 2030, joining Ireland and Denmark. Therefore, based on demographical reasons, these countries would import capital. This capital would come from Italy, which still has the oldest European population. In 2030, Spain and Slovenia will follow Italy and will be potential capital exporters.

These intra-European capital flows will have an effect on the individuals' welfare by influencing the interest rate. For example, Börsch-Supan computed the following simulation results for Germany²⁹: the introduction of a partly capital based old age insurance in Germany associated with the coming demographic shift will result in a 1% fall in the German interest rate if there were no international capital flows. If capital is fully mobile in the EU, the interest rate will only fall by 0.2 % under the same scenario. Thus the intra-European capital flows will maintain a significantly higher interest rate for German capital owners. The positive effect on the interest rate is even higher when capital is fully mobile between all OECD countries. In this case, the interest rate would fall by only 0.05 %. The reason for this difference is quite simple: As other OECD countries still have a younger population than Europe, their relative labour force is higher, yielding a higher interest rate. In the following, it is beneficial to take a closer look to the demographically induced capital flows between Europe and other OECD countries.

²⁹ Börsch – Supan (2002), Figure 6.b.

4.2 Europe and other OECD countries

After 2015, Europe will become the continent with the oldest population until 2050. For this reason, there is a strong incentive for Europeans to invest their money in other world regions. The following table is similar to Table 4.1., but compares Europe to the remaining OECD countries.

Table 4.2.³⁰:

	2005			2015			2030		
	Rank MA	Rank O65	TR	Rank MA	Rank O65	TR	Rank MA	Rank O65	TR
Australia	5	4	4,5	4	5	4,5	4	5	4,5
Canada	6	5	5,5	6	6	6	5	6	5,5
Europe	7	7	7	7	7	7	6	7	6,5
Japan	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Mexico	1	1	1	1	1	1	1	1	1
New Zealand	3	3	3	3	3	3	3	4	3,5
South Korea	2	2	2	5	2	3,5	7	2	4,5
USA	4	6	5	2	4	3	2	3	2,5

There is an obvious difference in these results compared to the intra-european results: The countries' relative positions will not change significantly over the whole period. Europe and Japan will belong to the regions with the oldest population in 2005, 2015 and 2030. Consequently, those countries should export capital to other OECD regions, due to demographic reasons. Mexico, however, should absorb some of this capital because it is demographically the most attractive OECD region.

During this period, only South Korea and the United States will experience major changes in their relative attractiveness. While South Korea is a demographically attractive OECD region in 2005, it will only hold a medium position in 2030. The contrast is also true for the United States; it will ameliorate its relative position up to 2030.

³⁰ Data from UN population projections (2004)

5 Conclusions

Theoretical literature about the demographic shift and capital flows indicates that societies with an old population tend to export capital while countries with a younger population tend to import capital. If one accepts this theory, predictions about future intra-european capital flows are possible. As Italy and Germany have (and will have) relatively old populations, they will be demographically induced capital exporters over the whole period up to 2030. This capital should flow in the younger European countries like Ireland, Slovakia and the United Kingdom. Compared to other OECD regions, Europe has a very old population – as has Japan – and will tend to be a capital exporting region over the next decades. Among the OECD countries, Mexico has the highest demographic attractiveness, and should consequently attract foreign capital.

The coming demographic shift is considered to be an important determinant for the individual investment behaviour. The financial sector predicts a rising international portfolio diversification due to different demographic developments.

References

- Börsch-Supan, Axel (2004): Gesamtwirtschaftliche Folgen des demographischen Wandels. MEA Discussion Paper 51-2004
- Börsch-Supan, Axel et al. (2002): Aging and international capital flows. MEA Discussion Paper 10-2002
- GDV (2004): Die Märkte für Altersvorsorge in Deutschland – Eine Analyse bis 2020. Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V.
- Goyal, Amit (2004): Demographics, Stock Market Flows, and Stock Returns. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 39, pp.115-142
- Harlow, W. Van III / Brown, Keith C. (1990): The role of risk tolerance in the Asset Allocation Process: A new perspective. Charlottesville, V.A.: The research foundation of the institute of chartered Financial Analysts

- Higgins, Matthew / Williamson, Jeffrey G. (1996): Asian demography and foreign capital dependence. NBER Working Paper 5560
- Hypo Vereinsbank (2001): Age Wave – Zur Demographiefähigkeit von Aktienmärkten. Policy Brief 4/2001
- Jousten, Alain (2001): Life-Cycle Modelling of Bequests and Their Impact on Annuity Valuation. *Journal of Public Economics* 79, pp 149-177
- Lührmann, Melanie (2003): Demographic change, Foresight and International Capital Flows. MEA Discussion Paper 38-2003
- Modigliani, Franco (1966): The life cycle hypothesis of savings, the demand for wealth and the supply of capital. *Social Research* 33, pp. 160-217
- Obstfeld, Maurice (1995): International Capital Mobility in the 1990s. In: P.B. Kenen (Ed.): *Understanding Interdependence – The macroeconomics of the open economy*. Princeton University Press, Princeton, pp. 201-261
- Portes, Richard / Rey, Helene (1999): The determinants of cross-border equity flows. National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 7336
- Pryor, Fredric L. (2003): Demographic effects on personal saving in the future. *Southern Economic Journal* 69(3), pp. 541-559
- Riley, William B. / Chow, K. Victor (1992): Asset Allocation and Individual Risk Aversion. *Financial Analysts Journal*, vol. 48, no.6, pp.32-37
- Taylor Alan M. / Williamson Jeffrey G. (1994): Capital Flows to the new world as an intergenerational transfer. *Journal of Political Economy* 102(2), pp. 348-371
- UN (2004): 2004 Revision of the official United Nations population estimates and projections. <http://esa.un.org/unpp>
- ZEW (2004): Kapitalmärkte und Demographie – Eine Umfrage unter Finanzmarktexperten.

Appendix:**Table 4.1.:**

	2005			2015			2030		
	Rank MA	Rank O65	TR	Rank MA	Rank O65	TR	Rank MA	Rank O65	TR
Austria	17	12	14,5	19	13	16	16	18	17
Belgium	16	17	16,5	16	17	16,5	9	11	10
Czech Republic	8	5	6,5	10	5	7,5	18	14	16
Denmark	11	13	12	8	8	8	2	7	4,5
Finland	19	8	13,5	14	10	12	8	9	8,5
France	9	11	10	6	12	9	6	8	7
Germany	20	15	17,5	20	19	19,5	14	15	14,5
Greece	13	16	14,5	15	20	17,5	17	16	16,5
Hungary	6	7	6,5	7	6	6,5	13	5	9
Ireland	1	3	2	1	1	1	5	1	3
Italy	21	20	20,5	21	21	21	21	21	21
Netherlands	10	6	8	12	4	8	7	6	6,5
Norway	4	18	11	4	7	5,5	1	10	5,5
Poland	3	2	2,5	3	3	3	11	4	7,5
Portugal	12	9	10,5	13	14	13,5	15	13	14
Slovakia	2	1	1,5	2	2	2	12	2	7
Slovenia	15	4	9,5	17	9	13	19	17	18
Spain	5	14	9,5	11	15	13	20	19	19,5
Sweden	14	21	17,5	9	18	13,5	4	12	8
Switzerland	18	10	14	18	16	17	10	20	15
United Kingdom	7	19	13	5	11	8	3	3	3

Data from the UN population projections (2004)

Public Relations von Medienunternehmen zwischen Ökonomie und gesellschaftlichen Erwartungshaltungen – eine Analyse anhand der PR-Typen von Grunig/Hunt

1 Problemstellung

Obwohl in Medienunternehmen der Umgang mit Kommunikationsleistungen anderer ein zentrales Tätigkeitsfeld darstellt, spielte die Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der eigenen Kommunikationspolitik lange Zeit nur eine untergeordnete Rolle.¹ Als Grund hierfür galt die Einstellung der Medienschaffenden gegenüber ihrer Arbeit: Journalismus sei der Öffentlichkeit verpflichtet, Unternehmenskommunikation hingegen den subjektiven Interessen von Wirtschaftsunternehmen.² Diese beiden Zielsetzungen seien somit nicht kompatibel und die Kommunikation in eigener Sache nicht in größerem Stil zu betreiben.

Da sich Medien jedoch einem immer stärker werdenden Wettbewerb ausgesetzt sehen, rücken Fragen der Sicherung von Reichweiten sowie der Gewinnung und Bindung von Werbekunden ins Zentrum des Medienmanagements. Das Marketing gewinnt an Bedeutung. Die Leistungspolitik richtet sich dabei zumeist nach den (vermeintlichen) Wünschen der werberelevanten Zielgruppen.³ Auch die Kommunikationspolitik passt sich den geänderten Marktverhältnissen an. Die Medien haben sich aufgrund der wettbewerbsbedingten Ökonomisierung in den letzten Jahren zur werbeintensivsten Branche in Deutschland entwickelt.⁴

¹ Vgl. Wehmeier/Bentele (2000), S. 5 ff.; zum Anteil von Public Relations in der Medienberichterstattung stellvertretend für andere: Baerns (1991); Grossenbacher (1986); Weber (1999).

² Vgl. Posner-Landsch (2000), S. 99 ff; Avenarius (1997), S. 1 f..

³ Zur Bedeutung der Werbewirtschaft für die Zielgruppendefinition der Medien vgl. Heinrich (2001), S. 168.

⁴ Vgl. ZAW (2004), S. 10.

Es ist jedoch zu bezweifeln, dass sich die relevanten Engpässe im Verhältnis zwischen Medienunternehmen und ihrer Umwelt nur auf die Absatzmärkte beziehen. Medien sind nicht ausschließlich ökonomische Güter, vielmehr kommt ihnen auch eine kulturelle und somit wertkonstitutive Funktion zu.⁵ Sie sind somit gleichzeitig Wirtschafts- und Kulturgut. Darüber hinaus unterliegen Medien keiner echten Konsumrivalität, da die Inhalte durch die Nutzung nicht „verbraucht“ werden. Auch Printmedien, Pay-TV oder bestimmte Online-Angebote, die durch ihren materiellen Träger oder technologische Vorrichtungen zumindest teilweise den Ausschluss nicht zahlungsbereiter Nachfrager ermöglichen, können mehrfach genutzt werden.⁶ Die Nicht-Ausschlussfähigkeit vieler Medienangebote bewirkt eine breite Nutzung und als Folge davon öffentliche Meinungsbildung und gefestigte gesellschaftliche Strukturen. Diese wird in der Regel als positiver externer Effekt von Medienproduktion und -konsum betrachtet, von dem auch Nicht-Rezipienten der Medien profitieren können.⁷ Heute ist davon auszugehen, dass durch die Zunahme am Markt verfügbarer Medienprodukte sowie die hohe Dauer der täglichen Mediennutzung die Bedeutung der Medien im öffentlichen Diskurs insgesamt gestiegen ist.⁸ Dies deutet auch auf einen erhöhten Bedarf an Informationen über die Medien hin.

Ist ein Unternehmen stark öffentlich exponiert, berühren seine Aktivitäten also öffentliche Interessen und wird es selbst durch öffentliche Interessen in seiner Handlungsfreiheit berührt⁹, so resultiert daraus ein hohes Maß an gesellschaftlicher Verantwortung. Sie leitet sich u. a. aus den Ansprüchen ab, die unterschiedliche Gruppen an das Medienunternehmen stellen. Diese Gruppen sind nicht nur die direkten Marktpartner des Medienunternehmens (Lieferanten, Rezipienten, Werbetreibende) oder interne Gruppen (Mitarbeiter, Eigenkapitalgeber), sondern auch Personen und Institutionen, die informelle, nicht gesetzlich oder über Verträge geregelte Ansprüche geltend machen.¹⁰ Medien sind aufgrund ihrer externen Effekte und (auch gesetzlich fundierten) gesellschaftlichen Rolle somit stark öffentlich exponiert. Zentral

⁵ Vgl. Karmasin (1998), S. 78, 121.

⁶ Vgl. Kiefer (2001), S. 132 ff.; Karmasin/Winter (2002), S. 33; Sjurts (2002), S. 9.

⁷ Vgl. Kiefer (2001), S. 135 f.; Karmasin/Winter (2002), S. 35; Karmasin (1998), S. 118 f.; Heinrich (2002), S. 34 f. Positiv ist dieser Effekt unter der Prämisse zu werten, dass es sich um unabhängige Medien in einer demokratischen Gesellschaftsordnung handelt.

⁸ Vgl. Kreitling (1997), S. 127.

⁹ Vgl. Dyllick (1992), S. 15

¹⁰ Karmasin (1998), S. 360.

ist hier insbesondere das gesellschaftliche Anliegen, möglichst korrekt und umfassend informiert zu werden, damit eine öffentliche Meinungsbildung vonstatten gehen kann.

Die Öffentlichkeitsarbeit von Medienunternehmen kann sich daher nicht nur auf deren Marktpartner beziehen, sondern muss sich an den Ansprüchen aus der gesellschaftlichen Sphäre orientieren. Die Notwendigkeit einer so ausgerichteten PR ergibt sich unter anderem auch daraus, dass alle Mediengattungen einem langsamen, aber konstanten Glaubwürdigkeitsverlust unterliegen.¹¹ Ein wichtiger Grund hierfür dürfte in der zunehmenden Ökonomisierung des Mediensystems zu sehen sein. Es stellt sich zum einen die Frage, wie eine solche PR gestaltet sein könnte, zum anderen, wie sich die Medienunternehmen im Spannungsfeld von marketing- und gesellschaftsorientierter PR¹² positionieren können.

Um sich diesen Fragestellungen zu nähern, sollen im Folgenden die vier PR-Modelle, die im Rahmen des Forschungsprojekts „Excellence in Public Relations“ von der Forschungsgruppe um James E. Grunig entwickelt wurden, sowie deren Weiterentwicklungen herangezogen werden. Die Modelle werden zunächst charakterisiert und ihre Anwendbarkeit durch die Medienunternehmen beschrieben. Aufgrund kritischer Stimmen zu den Modellen entwickelten Grunig et al. diese weiter und gelangten so zum „situativen Modell“ der PR, welches ebenfalls hier vorgestellt und im Hinblick auf die Medien-PR konkretisiert werden soll. Ziel der Ausführungen ist, PR-Strategien für Medienunternehmen aufzuzeigen, die über eine Darstellung der „Medien auf der Bühne der Medien“¹³ hinausgehen. Die große Bandbreite der an die Medien herangetragenen Anliegen verlangt nach einem breiter gefächerten Instrumentarium als dem reinen Transfer des fremdreferentiellen Journalismus auf die eigenen Interessen.

¹¹ Vgl. hierzu auch Bentele (1994), S. 136 f.; Heinrich (2001), S. 46 f.

¹² Einige Autoren differenzieren zwischen einer „Marketing-PR“ und einer „Unternehmens-PR“, vgl. Fill (2001), S. 432 ff. Während die Unternehmens-PR strategischer Natur ist und sich mit dem Erhalt und Ausbau gesellschaftlicher Unterstützungspotenziale auseinandersetzt, dient die Marketing-PR als Werkzeug zur Unterstützung der Marketingarbeit, vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 1003, und ist somit in erster Linie an diejenigen Adressaten gerichtet, mit denen ökonomische Austauschbeziehungen bestehen.

¹³ Ruß-Mohl/Fengler (2000).

2 Hintergrund: Das Projekt „Excellence in Public Relations“

Die International Association of Business Communicators (IABC) ist eine der beiden großen PR-Gesellschaften in den USA. Die ihr angeschlossene Research Foundation förderte von Mitte der achtziger Jahre bis 1996 ein Projekt der Forschergruppe um James E. Grunig mit dem Titel „Excellence in Public Relations“. Im Rahmen dieses Projekts wurde zum einen der Effektivitätsfrage nachgegangen, indem ermittelt wurde, inwieweit PR zur Zielerreichung einer Organisation beiträgt. Zu diesem Zweck führte die Forschergruppe eine umfassende Literaturanalyse durch. Sie kam zu der These, dass der Aufbau langfristiger Vertrauensbeziehungen durch eine Organisation zu ihren Bezugsgruppen die Effektivität der Organisation erhöhe. Im Anschluss ging das Team der Exzellenzfrage nach und versuchte zu klären, wie die PR-Arbeit organisatorisch gestaltet und praktisch durchgeführt werden sollte. Zu diesem Zweck wurde eine empirische Untersuchung anhand von über 300 Unternehmen in englischsprachigen Staaten durchgeführt. Dabei wurde deutlich, dass eine direkte Anbindung der Kommunikationsverantwortlichen an die Gruppe der Entscheidungsträger und -beeinflusser¹⁴ unerlässlich ist.¹⁵ Die Forschergruppe betont darüber hinaus die Bedeutung grundlegender Einstellungen („Worldviews“), die die Verantwortlichen gegenüber ihren Bezugsgruppen, der Unternehmenskommunikation und insbesondere der PR an den Tag legen. Exzellente PR sollte nach den Erkenntnissen von Grunig et al. als symmetrischer Prozess zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufgebaut sein, sie muss weiterhin sowohl idealistisch als auch kritisch gegenüber der eigenen Organisation sein und darüber hinaus als Managementfunktion, nicht als Technik verstanden werden.¹⁶ Speziell das Verständnis als Managementfunktion zeigt deutlich, dass Grunig et al. der Öffentlichkeitsarbeit eine strategische Funktion in Organisationen zuwei-

¹⁴ Diese werden von den Autoren als „dominant coalition“ bezeichnet. Dieser Ausdruck bezeichnet eine Gruppe von Organisationsmitgliedern, die faktisch die strategisch relevanten Entscheidungen treffen oder beeinflussen. Dabei muss es sich nicht zwingend um die formal hierarchisch an der Spitze stehenden Personen handeln, vgl. Grunig/Hunt (1984), S. 120 f.; Grunig (1992), S. 5.

¹⁵ Vgl. Zerfaß (1996), S. 62 f.; Grunig (1992), S. 1f.

¹⁶ Vgl. Grunig/White (1992), S. 31 ff.

sen.¹⁷ Die Definition von PR ist als „the management of communication between an organization and its publics“¹⁸ dementsprechend weit gefasst.

Zur Systematisierung von PR-Tätigkeiten, Zielen und Funktionen im Unternehmen entstand bereits am Beginn des Projekts eine Differenzierung in vier PR-Modelle (Abbildung 1). Die Modelle unterscheiden sich im Hinblick auf die Richtung(en) im Kommunikationsfluss (einseitig bzw. zweiseitig) und im Hinblick auf die intendierten Veränderungsprozesse: Wird ein Einlenken der Bezugsgruppen angestrebt, so ist dies als asymmetrische PR zu bezeichnen. Besteht hingegen auch in der Organisation die Bereitschaft, den Bezugsgruppen entgegenzukommen, so handelt es sich um symmetrische PR.¹⁹

Publicity-Modell	Informations-tätigkeits-modell	Zweiseitiges asymmetrisches Modell	Zweiseitiges symmetrisches Modell
einseitig		zweiseitig	
asymmetrisch			symmetrisch

Abbildung 1: Die vier PR-Modelle des „Excellence-Projekts“

Quelle: eigene Darstellung nach Grunig/Hunt (1984), S. 13 ff.

Die Forschergruppe verstand die Modelle ursprünglich vor allem als eine Darstellung der historischen Entwicklungsstufen von PR.²⁰ Für die heutige Zeit sei in jedem Fall das zweiseitige, symmetrische Modell anzustreben, die Praktizierung von PR auf der Basis eines der drei anderen Modelle zeige,

¹⁷ Im Marketing wurde PR lange lediglich als ein Instrument im Rahmen des operativen Kommunikations-Mix betrachtet. Strategische PR stellt hingegen den Teil der PR dar, der getrennt vom Marketing im Unternehmen angesiedelt ist, vgl. Meffert (2000), S. 729.

¹⁸ Grunig/Hunt (1984), S. 7; der Begriff „publics“ wird zumeist mit „Teilöffentlichkeiten“ übersetzt, vgl. Bruhn/Ahlers (2004), S. 75. Zerfaß (1996, S. 64) kritisiert diese Übersetzung als missverständlich. Sein Vorschlag, „publics“ als „Publikumsgruppen“ zu verstehen, ist jedoch auf die PR von Medienunternehmen schlecht anwendbar, da das Publikum hier als eine Kundengruppe verstanden wird. Im Folgenden wird daher von „Bezugsgruppen“ gesprochen.

¹⁹ Vgl. Grunig/Hunt (1984), S. 21 ff.

²⁰ Vgl. Grunig/Grunig (1992), S. 286 ff.; Bentele (2001), S. 27; Bruhn/Ahlers (2004), S. 72.

dass die Verantwortlichen „have not developed fully into using a more advanced model“.²¹ Die Praxis zeigt jedoch, dass insbesondere die als überholt bezeichneten Modelle heute einen großen Teil der PR-Tätigkeiten ausmachen. Dies gilt auch für Medienunternehmen, wie im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

3 Die Anwendung der vier PR-Modelle des „Excellence-Projekts“ in Medienunternehmen

3.1 Das „Publicity Modell“

Beim „Publicity-Modell“ ist die Zielsetzung leicht zu umreißen: Hier geht es um die Generierung von Aufmerksamkeit für eine Organisation durch positive Berichterstattung. Die Inhalte werden, in der Regel mit Hilfe der Massenmedien, breit gestreut. Dabei wird vor allem darauf geachtet, dass die Ziele der Organisation, die ökonomischer und/oder ideologischer Natur sein können, positiv bei den Rezipienten aufgenommen werden. Der Wahrheitsgehalt der Informationen spielt eine untergeordnete Rolle.²² Die PR-treibenden Personen oder Institutionen orientieren sich primär an den Interessen der Medienrezipienten, wie sie z. B. in der Nachrichtenwerttheorie zu finden sind: Zu nennen wären in diesem Zusammenhang unter anderem die Faktoren Aktualität, Negativismus, Prominenz, Überraschung oder persönliche Betroffenheit.²³ Die am weitesten verbreitete Ausprägung dieses Modells dürfte heute in der Publicity bestimmter Ereignisse, Personen oder der Produkt-Publicity liegen.²⁴ Diese Maßnahmen haben werblichen Charakter und unterstützen die Werbemaßnahmen für Kulturereignisse, provozierende Biographien oder im Rahmen von Produktneueinführungen. Aus Marketing-sicht liegt hier somit eine Schnittstelle der Öffentlichkeitsarbeit zu anderen Kommunikationsinstrumenten.

Da die massenmedialen Kommunikationskanäle den Empfängern meist keine Möglichkeit bieten, auf die dargebotene Information zu antworten, handelt es sich um Ein-Weg-Kommunikation. Eventuelle Ziele von Bezugsgruppen werden nicht berücksichtigt, vielmehr geht es rein um die positive

²¹ Grunig/Hunt (1984), S. 14.

²² Vgl. Bentele (2001), S. 27.

²³ Die Theorie geht auf Galtung/Ruge (1965) zurück, vgl. Grossenbacher (1986), S. 17 ff.; Schulz (1996), S. 330 ff.

²⁴ Vgl. Grunig/Hunt (1984), S. 25; Bentele (2001), S. 27.

Darstellung von Kommunikationsobjekten in der Öffentlichkeit. Daher ist das Publicity-Modell eine Form der asymmetrischen PR.

Die massenmediale PR der Medien selbst unterscheidet sich von der anderer Unternehmen, da die PR-Treibenden in diesem Falle selbst Kommunikationsunternehmen sind – die angestrebten Kommunikationsprozesse mit den Bezugsgruppen sind somit die Produkte selbst.²⁵ Diese Kanäle haben den großen Vorteil, dass sie für das Medienunternehmen kontrollierbar sind. Während andere Unternehmen im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit immer Gefahr laufen, es nicht auf die Agenda der Medien zu schaffen, inhaltlich unvollständig oder falsch wiedergegeben zu werden, eignen sich die eigenen Sender oder Printprodukte sehr gut für eine positive Berichterstattung. Als Instrumente wären hier die On-Air-Promotion der Fernsehsender (Trailer) oder die Aufnahme programmbezogener Informationen in die eigenen Nachrichtensendungen zu nennen („Die Tagesthemen bald schon um 22.15 Uhr“).

Aufgrund der hohen Konzentration in vielen Medienbereichen gewinnt hier auch die Cross-Promotion an Bedeutung, z. B. innerhalb einer Senderfamilie oder zwischen den Zeitschriften eines Verlages.²⁶ Hier besteht die Gefahr, dass die Rezipienten nicht in der Lage sind, die Inhalte als „Eigen-PR“ wahrzunehmen, da ihnen die dahinter stehenden Verflechtungen nicht bekannt sind. Als Nachteil dieser Praxis kann sich erweisen, dass sich die Rezipientenzahl für diese Publicity nicht beliebig vergrößern lässt, denn eine Berücksichtigung der PR-Inhalte durch die Wettbewerber ist kaum zu erwarten.²⁷ Darüber hinaus ist nicht gesagt, dass sich die Journalisten im eigenen Hause für eine selbstreferentielle Berichterstattung widerstandslos instrumentalisieren lassen.²⁸

Es lassen sich in der Praxis jedoch auch eine Reihe von Instrumenten aus dem Publicity-Bereich nennen, die eine Aufnahme von Inhalten der PR in andere Medien zum Ziel haben.²⁹ So geben Nachrichtenmagazine Vorabberichte ihrer nächsten Ausgabe als Pressemitteilungen heraus, in der Hoff-

²⁵ Vgl. Schumacher (2001), S. 124; Siegert (2003), S. 179.

²⁶ Vgl. Krüger/Müller-Sachse (1997), S. 23 f.; Siegert (2003), S. 185.

²⁷ Vgl. Siegert (2003), S. 193; Kreitling (1997, S. 133) spricht hier vom „blinden Fleck“ der Medienberichterstattung.

²⁸ Vgl. Unterlöhner (2001), S. 136, Fröhlich (1994), S. 265; die von Ruß-Mohl (1997, S. 203 f.) geforderte „Normaldistanz“ zwischen PR-Abteilung und Redaktion eines Mediums erscheint sinnvoll, ihre Realisierbarkeit muss jedoch in Frage gestellt werden.

²⁹ Vgl. Wehmeier/Bentele (2000), S. 32; Schuster (1995), S. 177; eine nicht systematisierte Aufzählung von Instrumenten der Medien-PR findet sich bei Avenarius (1997), S. 4 f.

nung, in anderen Medien zitiert zu werden. Auch Pressemitteilungen oder -konferenzen zu bestimmten Programminhalten können erfolgreich sein, insbesondere, wenn die Formate über einen hohen Nachrichtenwert verfügen („Big Brother“). Abschließend sei hier noch auf Formen der Branchen-PR hingewiesen, wie sie z. B. bei der Verleihung von Medienpreisen vorliegt.

3.2 Das Informationstätigkeits-Modell

Auch beim zweiten Modell, der Informationstätigkeit, handelt es sich um asymmetrische Ein-Weg-Kommunikation. Der Unterschied zum Publicity-Modell liegt darin, dass hier die Versorgung der Öffentlichkeit mit „relativ objektiven Informationen“ im Vordergrund steht. Grunig bezeichnet das Publicity-Modell als „promotional hype“, die Informationstätigkeit als „disseminating only favorable information“.³⁰ Diese Form der PR liegt z. B. vor, wenn die Ergebnisse politischer Abstimmungsprozesse oder unternehmerische Entscheidungen bekannt gegeben werden.³¹ Die Informationen sind in der Regel glaubwürdig, zeigen jedoch nur einen Ausschnitt, nicht die vollständigen Sachverhalte. Auch die Informationstätigkeit erfolgt in der Regel in Form massenmedialer PR, hinzu kommen die von den Organisationen selbst herausgegebenen Informationsmaterialien in Form von Zeitschriften, Filmen, Broschüren etc.³² Während sich die Aktivitäten im Rahmen des Publicity-Modells somit meist auf eine Bewerbung einzelner Produkte und Leistungen beziehen, hat die Informationstätigkeit primär die Vermittlung eines positiven Erscheinungsbildes der ganzen Organisation in der Öffentlichkeit zum Ziel.

Eine Berichterstattung über die Medien findet größtenteils in Printmedien statt, im Rundfunk führt der „ernsthafte“ Medienjournalismus eher ein Schattendasein abseits der reichweitenstarken Programme.³³ Eine Plattform für die Informationstätigkeit bilden insbesondere die in den letzten Jahren eingerichteten Medienressorts der Tageszeitungen.³⁴ Hier spielen vor allem

³⁰ Vgl. Grunig (2001), S. 15.

³¹ Vgl. Bentele (2001), S. 27.

³² Vgl. Grunig/Hunt (1984), S. 26.

³³ Vgl. Wehmeier/Bentele (2000), S. 13. Im TV werden Medieninhalte zumeist Objekt von satirischen Darstellungen, vgl. Bleicher (1997), S. 86 ff. Die Informationstätigkeit insbesondere der Fernsehsender spielt jedoch auf dem Medienmarkt eine große Rolle, da hier der gesamte Bereich der Programmpresse einzuordnen ist. Die Printmedien nutzen die von den Sendern herausgegebenen „Programmfahnen“ als Grundlage programmbezogener Service-Informationen, vgl. Krüger/Müller-Sachse (1997), S. 36.

³⁴ Vgl. Ruß-Mohl/Fengler (2000), S. 9.

die Inhalte und Personalien der Medien eine Rolle. Medien sind allerdings nicht nur ein Kulturgut, sondern darüber hinaus eine Wirtschaftsbranche. Daher findet sich ein Großteil der Informationstätigkeit im Rahmen der Wirtschaftsberichterstattung wieder.³⁵ Deutlich wurde dies insbesondere durch die Fusionen auf dem internationalen Medienmarkt.³⁶ Hier unterscheiden sich die Inhalte der PR nur geringfügig von der anderer Branchen. Eine zu gering ausgeprägte Informationstätigkeit provoziert entsprechend auch hier negative Resonanzen, wie es im Fall der Kirchgruppe deutlich wurde.³⁷

Für Werbekunden werden in der Regel die aktuellen Mediadaten in Fach- oder Branchenzeitschriften kommuniziert. Die Betonung liegt dabei zumeist auf gestiegenen Auflagen, hoher Nutzungszeit des Mediums oder der Reichweite in besonders werberelevanten Zielgruppen.

3.3 Das zweiseitige asymmetrische Modell

Erhält die Öffentlichkeit nicht nur Informationen, sondern darüber hinaus die Möglichkeit eines Dialogs, so handelt es sich um Formen der Zwei-Wege-Kommunikation. Im zweiseitigen asymmetrischen Modell wird das Feedback von der Organisation lediglich erfasst, um die eigenen Strategien im Umgang mit den Bezugsgruppen optimieren zu können. Es handelt es sich somit um „Überzeugungsarbeit“³⁸, also noch immer um asymmetrische Kommunikation. Der Dialog ist durch die Organisation dominiert und hat eine Verhaltensbeeinflussung zum Ziel. Es steckt nicht die Motivation dahinter, auf die Anliegen der Bezugsgruppen tatsächlich einzugehen, auch wenn diese durch die dialogische Form der PR den Eindruck erhalten können. Das Modell wird als effizienter als die beiden zuvor diskutierten angesehen, was unter anderem darin begründet sein kann, dass ihm in der Regel Forschung und strategische Planung zugrunde liegen.³⁹ Denn es ist nötig, die Einstellungen und Erwartungen der Bezugsgruppen zu kennen, um sie beeinflussen zu können. Diese Erwartungen differieren, daher ist für eine zweiseitige Kommunikation eine Betrachtung der einzelnen Gruppen sinnvoll:

³⁵ Vgl. Posner-Landsch (2000), S. 94 ff; Kreitling (1997), S. 128.

³⁶ Vgl. als Beispiele die Fusionen von AOL und Time Warner sowie von Disney und Viacom. Im Rahmen dieser Zusammenschlüsse war besonders von Interesse, dass sich „traditionelle“ und „neue“ Medien unter einem Dach befanden.

³⁷ Vgl. Schatz (2000), S. 108 ff.

³⁸ Avenarius (1995), S. 87.

³⁹ Vgl. Grunig (2001), S. 15.

- Medien sind größtenteils privatwirtschaftlich organisiert und somit Wirtschaftsunternehmen. Eine wichtige Bezugsgruppe stellen daher die Kapitalgeber dar. Hier empfiehlt es sich, im Rahmen der Beziehungspflege sowohl die Erreichung ökonomischer Ziele (Umsatz, Gewinn) als auch vorökonomischer Ziele (Image des Mediums, Bekanntheit, Reichweite) zu kommunizieren. Ziel sollte es dabei sein, die Kapitalgeber auch vom langfristigen Erfolgspotenzial des Mediums zu überzeugen.
- Weiterhin gilt es im Rahmen dieses Modells, die vom Publikum wahrgenommenen positiven Eigenschaften des Unternehmens oder der Leistung durch gezielte Kontakte zu betonen. Dies ist z. B. durch Aktionen möglich, die bestimmte Imagekomponenten des Mediums aufgreifen. So betonen der „Stern“ durch „Jugend forscht“ und die regionalen Tageszeitungen durch „Zeitung in der Schule“ ihre hohe Informativität. Auch Informationsveranstaltungen, Unternehmensbesichtigungen, Diskussionsrunden mit Rezipienten etc. eignen sich für die Überzeugungsarbeit. Gleichzeitig besteht bei diesen Kontakten die Möglichkeit, Informationen zu generieren, die zur weiteren Optimierung der Unternehmens- und Marketingstrategien genutzt werden können. Durch die Verbreitung interaktiver Medientechnologien besteht seit einigen Jahren ein zusätzlicher Kommunikationskanal für die zweiseitige asymmetrische Kommunikation. Viele Medienunternehmen verfügen über stark frequentierte Websites⁴⁰, daher bietet sich das Internet auch für dieses PR-Modell an. Die bekannten Risiken des Internets gelten jedoch auch für Medien: Die Anonymität der Nutzer senkt die Verlässlichkeit der Informationen, weiterhin zeichnen sich insbesondere Foren im Internet durch eine hohe Eigendynamik aus, so dass die Kommunikationsziele der Unternehmen konterkariert werden können.
- Die *Werbekunden* stellen für viele Medien die wichtigste Einnahmequelle dar.⁴¹ Um die Unterstützung der Werbetreibenden sicherzustellen, erscheint eine asymmetrische PR ebenfalls angebracht. Der Werbemarkt ist durch die steigende Medienvielfalt zu einem Käufermarkt geworden, die Medienunternehmen müssen daher mit gezielten (Kommunikations-)Maßnahmen um ihren Anteil am Werbebudget ihrer Kunden kämpfen.

⁴⁰ Vgl. van Eimeren/Gerhard/Frees (2004), S. 356.

⁴¹ Zum prozentualen Anteil der Werbeerlöse an den Gesamteinnahmen der Mediengattungen vgl. Heinrich (2001), S. 238, 314; Heinrich (2002), S. 432, 524.

fen. Da die Anzahl der Werbekunden in der Regel weit geringer ist als die der Rezipienten, ist eine dialogische PR dafür gut geeignet.

- Die hohe gesellschaftliche Bedeutung der Medien führt dazu, dass die ökonomischen Aktivitäten der Medienunternehmen einer stärkeren staatlichen Kontrolle unterliegen als andere Branchen. Dies gilt insbesondere für Rundfunkunternehmen, da hier die Tendenz zum natürlichen Monopol sowie die Gefahr medienpolitisch unerwünschter Folgen der Tätigkeit der Unternehmen als besonders groß betrachtet werden.⁴² Der Staat stellt somit eine wichtige Bezugsgruppe dar. Eine mögliche zweiseitige Form der asymmetrischen Kommunikation ist das Lobbying. Hierfür werden zunächst die strategisch relevanten Partner (politische Institutionen und Parteien, Verbände etc.) identifiziert, um darauf aufbauend eine zielgerichtete Kommunikationsstrategie entwickeln zu können.⁴³

Es wird deutlich, dass die zweiseitige asymmetrische PR sich insbesondere dann anwenden lässt, wenn das Medienunternehmen sich in einer günstigen Ausgangsposition im Hinblick auf die Durchsetzung der eigenen Interessen befindet. Sind hingegen schwerwiegende Konflikte der Grund der Kontaktaufnahme oder befindet sich das Medienunternehmen in einer unterlegenen Position, so ist eine einseitige Beeinflussung der Bezugsgruppen kaum zu erreichen. Ein Dialog mit den Kapitalgebern ist in der Regel institutionalisiert, z. B. im Rahmen von Gesellschafter- oder Aktionärsversammlungen. Als Anlässe für eine asymmetrisch angelegte PR mit dem Publikum bieten sich z. B. Volksfeste, Jubiläen oder wichtige gesellschaftliche Ereignisse im Einzugsbereich des Mediums an. Die Berücksichtigung des eigenen Mediums in der Mediaplanung der Werbekunden ist unter anderem durch den persönlichen Kontakt mit den Anzeigenverkäufern sowie über einschlägige Messen wie die „Telemesse“ und ähnliche Veranstaltungen zu fördern.⁴⁴ Gegenüber staatlichen und institutionellen Bezugsgruppen kann Überzeugungsarbeit im Hinblick auf Mitarbeiterfragen oder die Höhe der Rundfunkgebühren geleistet werden.

⁴² Vgl. Heinrich (2001), S. 91 ff.; Heinrich (2002), S. 83; einen Überblick über die wichtigsten Bereiche des Medienrechts geben Schulz/Jürgens (2003) sowie zur Marktversagensproblematik Kiefer (2001), S. 146 ff.

⁴³ Vgl. Schuster (1995), S. 184 ff.

⁴⁴ Vgl. Siegert (2003), S. 192.

3.4 Das zweiseitige symmetrische Modell

Allein dieses letzte Modell markiert eine Abkehr von der vorherrschenden Meinung, PR sei eine Methode der Beeinflussung der Bezugsgruppen zugunsten der Organisation.⁴⁵ Vielmehr versuchen PR-Treibende, als Vermittler zwischen der Organisation und ihren Bezugsgruppen aufzutreten, um ein gegenseitiges Verständnis zu erreichen.⁴⁶ Bei abweichenden Zielen und Ansprüchen sollte auf einen Kompromiss hingearbeitet werden, den die Beteiligten akzeptieren können. Dazu ist es notwendig, dass alle Seiten prinzipiell bereit sind, ihre Positionen zu überdenken und gegebenenfalls einzulenken. Der instrumentelle Einsatz der Massenmedien ist für diese Form der PR meist wenig effektiv, weswegen ein Rückgriff auf dialogische Konzepte erfolgt. Ziel ist es hier, eine langfristige und für beide Seiten gewinnbringende Beziehung aufzubauen und zu erhalten.⁴⁷ Nach Grunig et al. betreiben insbesondere Organisationen, die auf dieses Modell zurückgreifen, eine exzellente PR.

Die Marktbeziehungen von Medienunternehmen sind im Vergleich zu vielen andern Branchen komplex: Werbefinanzierte Medien werden auf zwei getrennten Märkten, dem Werbe- und dem Rezipientenmarkt, angeboten. Beide Märkte sind wirtschaftlich miteinander verflochten und hängen voneinander ab.⁴⁸ Die Ansprüche der beiden Gruppen sind jedoch nicht immer kongruent: Während die Rezipienten von den Medien eine Orientierungshilfe im Hinblick auf viele Bereiche des Lebens sowie Unterhaltung, Entspannung etc. erwarten, sind die Werbekunden in erster Linie an einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis interessiert. Dazu gehören die gezielte Ansprache werberelevanter Zielgruppen, hohe Reichweiten und werbefreundliche redaktionelle Umfelder, was gegebenenfalls auch eine positive Berichterstattung über die Werbekunden selbst einschließt. Der Erfolg auf dem Werbemarkt ist konstitutiv für den ökonomischen Erfolg des Medienunternehmens.

Dieser von den Kapitalgebern geforderte ökonomische Erfolg ist für Medienunternehmen – wahrscheinlich noch stärker als für andere Unterneh-

⁴⁵ Vgl. Grunig/Grunig (1992), S. 290.

⁴⁶ Vgl. Grunig/Hunt (1984), S. 22.

⁴⁷ Vgl. Grunig (2001), S. 14.

⁴⁸ Vgl. Rogall (2000), S. 55; Siegert (2002), S. 180; Maier (2002), S. 62; Heinrich (2001), S. 129 ff.; die Interdependenzen werden besonders durch das Phänomen der Anzeigen-Auflagen- bzw. Spot-Reichweiten-Spirale deutlich.

men – abhängig vom Vertrauen ihrer Kunden, den Rezipienten.⁴⁹ Durch die Intensivierung des Wettbewerbs im Mediensystem gewinnen die Wünsche der Werbetreibenden jedoch verstärkt an Bedeutung, die Rezipienten werden hingegen primär als Lieferanten von Quoten und Reichweiten betrachtet. Durch dieses Vorgehen der Medienunternehmen hat sich die Angriffsfläche für die Medienkritik vergrößert.⁵⁰ Die auch gesellschaftlich breit diskutierten Kritikpunkte lassen das Vertrauen der Medien und deren Glaubwürdigkeit in der öffentlichen Wahrnehmung schwinden. Die Medienpolitik hat sich aus diesem Grund zum Ziel gesetzt, die durch die Ökonomisierung des Mediensystems entstandenen Qualitätsverluste der Medienangebote zu begrenzen.⁵¹ Die Bezugsgruppen „Rezipienten/Öffentlichkeit“ und „Staat/ Institutionen“ stellen daher wichtige Partner für eine symmetrische PR dar. Im Zuge dieses Dialoges ist es für das Medienunternehmen unumgänglich, die Ansprüche dieser Gruppen zu berücksichtigen und in die eigenen Entscheidungen einfließen zu lassen. In der Literatur wird die Frage der Einflussbeziehungen von Öffentlichkeit und Staat untereinander unterschiedlich beurteilt: Auf der einen Seite hatte die Medienpolitik in der Vergangenheit meist reaktiven Charakter: Veränderungen z. B. im Medienangebot lösten einen gesellschaftlichen Diskussionsprozess aus, der in einem Ruf nach gesetzlicher Regelung des Sachverhaltes gipfelte. Zwischen den Entwicklungen im Mediensektor und der Gesetzgebung besteht daher ein time-lag.⁵² Auf der anderen Seite setzen die staatlichen Institutionen einen wichtigen Handlungsrahmen für die Medienunternehmen und bestimmen so, was die Rezipienten überhaupt als Medienrealität wahrnehmen.⁵³ Die Einflussbeziehungen in einem symmetrischen Dialog von Medienunternehmen verdeutlicht Abbildung 2:

⁴⁹ Vgl. Posner-Landsch (2000), S. 102; dies ist insbesondere durch den hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften der Medien zu begründen, vgl. Heinrich (2001), S. 44; Kiefer (2001), S. 151; Sjurts (2002), S. 10.

⁵⁰ Vgl. hierzu die Beiträge in Weßler et al. (1997).

⁵¹ Die Frage der Medienqualität ist außerordentlich vielschichtig und kann hier nicht weiter vertieft werden; Ruß-Mohl wird zu diesem Thema wiederholt zitiert, da er die Suche nach einer geeigneten Definition für Medienqualität plastisch mit dem Versuch verglich, „einen Pudding an die Wand zu nageln“, vgl. Ruß-Mohl (1992), S. 85; weiterhin die Beiträge in Weßler et al. (1997).

⁵² Zur Rolle des Staates als sekundärem Stakeholder vgl. insbesondere Karmasin (1998), S. 299 ff.

⁵³ Vgl. Schuster (1995), S. 186; Karmasin (1998, S. 299 ff.) sieht beide Einflussrichtungen.

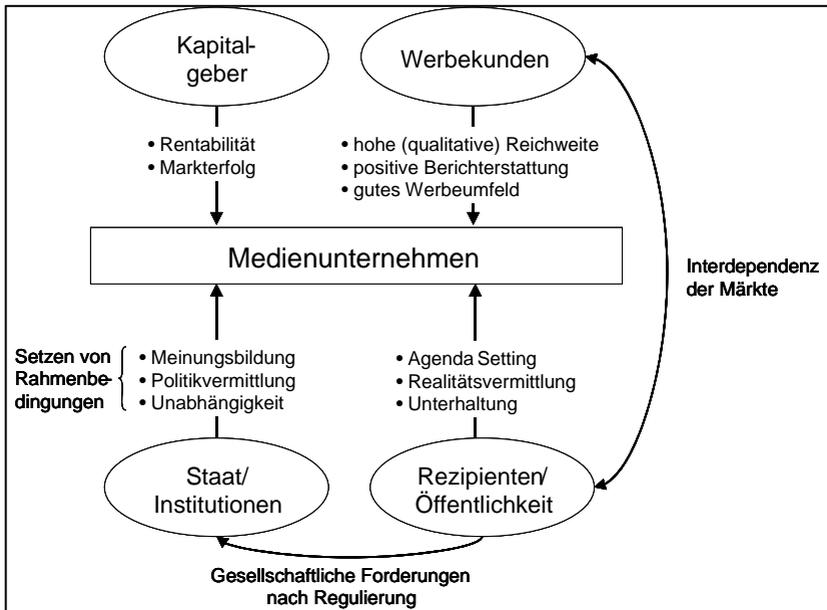


Abbildung 2: Ansprüche an Medienunternehmen im Rahmen einer symmetrischen PR (Quelle: eigene)

Um somit eine breite Akzeptanz der Aktivitäten der Medienunternehmen Ebene sicherzustellen, bietet sich ein Dialog mit unterschiedlichen Interessengruppen, unter anderem den zuständigen Regelungsinstanzen⁵⁴, an. Grunig et al. merken ausdrücklich an, dass die symmetrische PR nicht automatisch mit einer Aufgabe der Einstellungen und Handlungsmuster der Organisation einhergeht, sondern dass auch die Dialogpartner ihre Position ändern können – allerdings ohne dazu „überredet“ zu werden.⁵⁵ Somit wäre die symmetrische PR ein ergebnisoffener Prozess.

⁵⁴ Vgl. hierzu auch Fröhlich (1994), S. 48 ff.

⁵⁵ Vgl. Grunig/Grunig/Dozier (1996), S. 200 f.

Abbildung 2 deutet jedoch bereits an, dass das symmetrische Vorgehen spätestens bei der parallelen Betrachtung mehrerer Bezugsgruppen problematisch ist: Hier sind eindeutige Erwartungsdifferenzen festzustellen, welchen von Seiten des Medienunternehmens nicht durch ein reines Aufgeben einzelner Handlungsweisen oder „Worldviews“ zu begegnen ist. Im Folgenden soll daher die Kritik an den PR-Modellen zunächst kurz reflektiert werden, um anschließend das „situative Modell exzellenter PR“ auf seine Anwendbarkeit für Medienunternehmen zu prüfen.

4 Kritik und Weiterentwicklung

Die Kritik an der Systematik von Grunig et al. bezog sich insbesondere auf das Modell der symmetrischen PR: Primär wurde diskutiert, inwieweit diese Form der PR als ethisch-normativer Entwurf zu verstehen ist. Kritiker merken an, das Aufgeben der Ziele der PR-treibenden Organisation zugunsten der Ziele ihrer Bezugsgruppen sei idealistisch.⁵⁶ Die Kritik ist auch auf die Medienunternehmen zu übertragen, da sich diese ebenfalls als Wirtschaftsunternehmen verstehen. Grunig et al. räumen ein, dass das zweiseitige symmetrische Modell den normativen Teil ihrer Theorie bildet, da es primär beschreibt, wie exzellente PR durchgeführt werden sollte. So wäre nach ihrer Einschätzung zu erwarten gewesen, dass insbesondere Organisationen in hoch dynamischen und komplexen Umwelten sich des zweiseitigen symmetrischen Modells bedienen. In der Praxis ist dieser vermutete Zusammenhang jedoch nicht zu finden.⁵⁷ Grundsätzlich halten sie das Modell jedoch für anwendbar, da häufig eine Interessenbalance der beteiligten Gruppen vorliege und sich die Organisation somit nicht ausschließlich ihren Bezugsgruppen beugen muss.⁵⁸

In den Veröffentlichungen, die zum Ende des Projekts entstanden, gingen die Autoren auf diese Kritikpunkte ein und modifizierten einen Teil ihrer Aussagen. Die Modelle wurden nun verstärkt als „Leitbilder“ bezeichnet⁵⁹ und als

⁵⁶ Vgl. Mast (2002), S. 35; Kunczik (1994), S. 248, der in diesem Zusammenhang auf den „utopischen Charakter der Symmetrieannahme als Diskursäquivalent“ verweist.

⁵⁷ Vgl. Grunig/Grunig (1992), S. 291, 298.

⁵⁸ Vgl. Grunig/Grunig/Dozier (1996), S. 202.

⁵⁹ Vgl. Grunig/Grunig/Dozier (1996), S. 220.

Richtschnur für konkrete Kommunikationsprogramme genutzt.⁶⁰ Zwar wird den symmetrischen Maßnahmen noch immer die höchste Effizienz im Hinblick auf den Unternehmenserfolg zugeschrieben, aber auch eine Kombination aus symmetrischem und asymmetrischem Vorgehen kann, situativ bedingt, von Vorteil sein.⁶¹ Auf den ersten Blick scheint hier ein Widerspruch vorzuliegen, denn die asymmetrische PR ist tendenziell manipulativ angelegt und versucht durch ausgefeilte Techniken, die Bezugsgruppen zu beeinflussen. Eine Kombination mit symmetrischen Ansätzen, die den Ansprüchen der Bezugsgruppen Rechnung tragen, bedeutet gleichzeitig eine Verbindung unterschiedlicher Weltbilder, die der Unternehmenskommunikation zugrunde liegen.⁶² Diese Dualität lässt sich auflösen, indem die asymmetrische PR konsequent als der symmetrischen untergeordnet verstanden wird.

Auf diese Weise verfolgen Organisationen ihre Ziele, gleichzeitig erweist es sich jedoch als riskant, den Bezugsgruppen nicht entgegenzukommen, da diese ihre Unzufriedenheit unter Umständen sehr aufmerksamkeitswirksam artikulieren können. In einem neuen Modell der Forschungsgruppe, das auf spieltheoretischen Erkenntnissen basiert, sind Unternehmen daher gleichzeitig bemüht, sowohl ihre eigenen als auch die Interessen der Bezugsgruppen zu berücksichtigen. Grunig et al. verarbeiteten diese Erkenntnisse in einem situativ angelegten Ansatz, dem „zweiseitigen Modell exzellenter PR“ (Abbildung 3).

⁶⁰ Vgl. hierzu auch Zerfaß (1996), S. 68.

⁶¹ Vgl. Grunig/Grunig/Dozier (1996), S. 201.

⁶² Zu den Inhalten und Unterschieden des asymmetrischen und symmetrischen „Worldview“ vgl. Grunig/White (1992), S. 43 f.

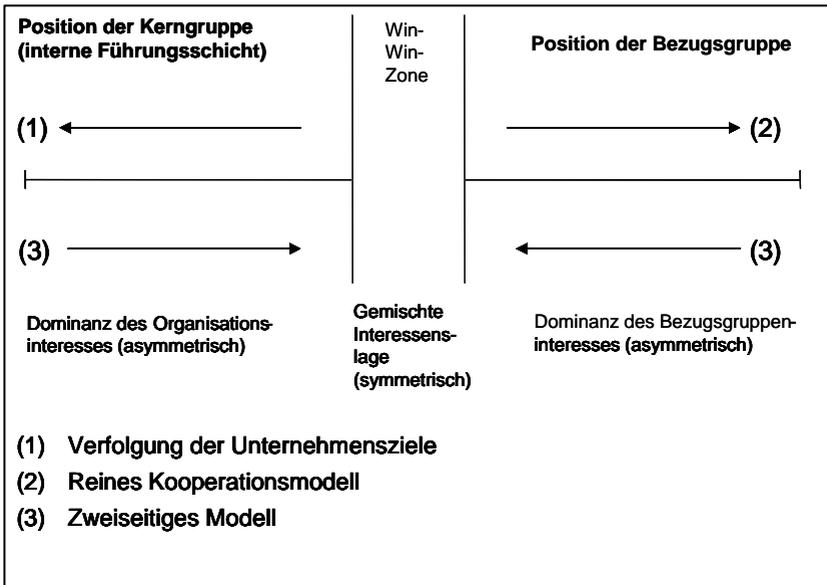


Abbildung 3: Das zweiseitige Modell exzellenter PR

Quelle: leicht modifiziert nach Grunig/Grunig/Dozier (1996), S. 219

Hier werden sowohl eine einseitige Verfolgung der Organisationsziele als auch die reine Ausrichtung an den Interessen der Bezugsgruppen als asymmetrisch verstanden. Dazwischen liegt eine Win-Win-Situation vor, in der beide Seiten in einem Kommunikationsprozess mit gemischten Motiven zusammenkommen.⁶³ Akteure sind die PR-Treibenden. Diese versuchen auf der einen Seite, die Organisationsziele durchzusetzen und die Position der internen Führungsschicht zu vertreten (Pfeil 1). Aber auch eine komplette

⁶³ Vgl. zum Mixed-Motive-Modell Grunig/Grunig/Dozier (1996), S. 201.

Ausrichtung auf Kooperation wird hier als asymmetrisch verstanden, denn in diesem Falle überzeugt die PR die unternehmensinterne Kerngruppe, auf die Anliegen der Bezugsgruppen einzugehen (Pfeil 2). Erst wenn eine Vermittlung zwischen den internen und den externen Gruppen durch die PR zustande kommt, kann die Win-Win-Zone erreicht werden (Pfeile 3).⁶⁴ Um dorthin zu gelangen, müssen jedoch nicht ausschließlich symmetrische Kommunikationsformen angewandt werden, sondern in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation können auch in eingeschränktem Maße asymmetrische Maßnahmen zum Einsatz kommen. Dies impliziert, dass in dieser Zone eine Reihe von möglichen Lösungen existiert.⁶⁵ Ziel ist für beide Seiten eine angemessene Position in der Win-Win-Zone, daher müssen die asymmetrischen Praktiken in eine symmetrische Weltsicht eingebunden sein.⁶⁶ Während das ursprüngliche „symmetrische Modell“ auf der Instrumentalebene ausschließlich auf dialogische Maßnahmen verwies und somit eher Leitbildcharakter hat, ist die symmetrische Kommunikation innerhalb des zweiseitigen Modells als konkretes Programm zur Annäherung unterschiedlicher Interessenlagen zu verstehen. Es enthält somit dialogische, aber auch persuasive Maßnahmen.⁶⁷

Für Medienunternehmen ist es zur Anwendung des zweiseitigen Modells unerlässlich, zunächst die Erwartungen der verschiedenen Bezugsgruppen zu kennen. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse lassen sich Zielkonflikte im Hinblick auf den Umgang mit den einzelnen Gruppen feststellen. Medienunternehmen sollten somit zunächst grundlegende „Worldviews“ festlegen, die ein Vorgehen entsprechend der Unternehmensziele oder nach dem Kooperationsmodell begründen. Zu berücksichtigen sind dabei sowohl externe als auch interne Faktoren: Ein wichtiger externer Faktor ist die Verhandlungsmacht der Bezugsgruppen im Vergleich zum Medienunternehmen.⁶⁸ So befinden sich rein werbefinanzierte Medien wie der private Rundfunk und die

⁶⁴ Vgl. Grunig/Grunig/Dozier (1996), S. 220.

⁶⁵ Vgl. Zerfaß (1996), S. 69.

⁶⁶ Vgl. Grunig/Grunig/Dozier (1996), S. 216 ff.

⁶⁷ Vgl. Zerfaß (1996), S. 70; Rolke (1999), S. 438.

⁶⁸ Vgl. hierzu die Strategiesystematik nach Meffert (1998), S. 197

Anzeigenblätter in einer Abhängigkeitsposition gegenüber den Werbetreibenden, was eine hohe Reichweite in den werberelevanten Zielgruppen nötig macht. Hierzu ist es nötig, selektive Anreize für die Mediennutzung zu setzen, um ein attraktives Werbeumfeld bieten zu können.⁶⁹ Diese Ziele begründen den steigenden Anteil unterhaltender Medieninhalte. Selektive Anreize für die Werbetreibenden können z. B. in einer Vermischung werblicher und redaktioneller Inhalte bestehen. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk hingegen legitimiert sich über seinen Grundversorgungsauftrag. Der Staat ist daher als kontrollierende Instanz von hoher Bedeutung, während die Abhängigkeit von Reichweiten und Werbeerlösen geringer ist.

Interne Faktoren, die die Position des Medienunternehmens beeinflussen, sind häufig im Selbstverständnis der Medienschaffenden begründet. Dabei sind vor allem die durch die Unternehmensleitung bzw. die Redaktion gesetzten Schwerpunkte hinsichtlich der Erreichung von ökonomischen und publizistischen Zielen von Bedeutung.⁷⁰ Tabelle 1 verdeutlicht mögliche Anlässe und Formen von PR gemäß unterschiedlicher Zielsetzungen.

⁶⁹ Zu selektiven Anreizen bei öffentlichen Gütern vgl. Kiefer (2001), S. 148 ff.; Beispiele bei Möllmann (1998).

⁷⁰ Vgl. Karmasin (1998), S. 282 ff.; zur Trennung bzw. Verbindung dieser Zielebenen Neverla/Walch (1994), S. 323.

Tabelle 2: Bezugsgruppenspezifische PR im Hinblick auf Unternehmens- und Kooperationsziele (Quelle: eigene)

Bezugsgruppe	PR zur Verfolgung der Unternehmensziele	PR zur Erzielung von Kooperationszielen (Berücksichtigung der Interessen der Bezugsgruppen)
Kapitalgeber	Begründung von Kostenstrukturen durch <ul style="list-style-type: none"> • redaktionelle Qualität • hohen Personalaufwand • hohe technische Standards 	Dialoge zwischen Kapitalgebern und Medienschaffenden zur Steigerung der ökonomischen Rationalität Erhöhung des Kostenbewusstseins bei redaktionellen Mitarbeitern (interne PR)
Werbetreibende	Aufbau von Distanz zu den Werbetreibenden durch <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation von Redaktionsstatuten • Offenlegung der Quellen redaktioneller Inhalte 	Darstellung hoher Kooperationsbereitschaft durch <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung gemeinsamer redaktioneller Produkte (werbekunden-gerichtetes redaktionelles Marketing) • Betonung der für die werberelevanten Rezipientengruppen gesetzten selektiven Anreize
Rezipienten	Produkt-PR/Publicity gemäß der rezipientengerichteten Ziele des Medienunternehmens PR zur Rezipientenbindung	Dialoge zur Ermittlung der Bedürfnisse und Qualitätsanforderungen der Rezipienten (Orientierung/Bildung/Unterhaltung) Förderung von Informationsvermittlung/Verständlichkeit Herstellung von Transparenz über die Herkunft der Medieninhalte Systematische Förderung der Artikulation von Medienkritik
Staat/Institutionen	Kampagnen/Verbandsarbeit gegen <ul style="list-style-type: none"> • Werbebeschränkungen • Beschränkung journalistischer Tätigkeiten • Eingriffe in die Eigentümerverhältnisse 	Gemeinsame Erarbeitung von Grundsätzen zu <ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit des Medienunternehmens • Sicherstellung der meinungsbildenden Funktion • Anteilen selektiver Anreize für Rezipienten und Werbekunden

Die von Grunig et al. beschriebene „Win-Win-Zone“ muss somit zunächst durch das Medienunternehmen abgesteckt werden: Abhängig vom Einfluss der einzelnen Bezugsgruppen und der Identität des Medienunternehmens selbst sind Spielräume zu definieren, innerhalb derer die Öffentlichkeitsarbeit auf die unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüche einge-

hen kann. Konfliktäre Beziehungen zwischen den einzelnen Ansprüchen sind dabei stets zu berücksichtigen:

- Stellt sich das Medienunternehmen in seiner PR als sehr kooperationsbereit im Hinblick auf die Wünsche der Werbekunden dar, so kann dies kurzfristig positive Auswirkungen auf die von den Kapitalgebern gewünschte Rentabilität haben. Langfristig muss das Medienunternehmen jedoch mit einer schlechteren Beurteilung seiner Glaubwürdigkeit und Qualität durch die Rezipienten rechnen. Dieser Imageschaden kann sich wiederum negativ auf die Werbepreise auswirken.
- Die kurzfristige Erhöhung der Reichweiten durch aufmerksamkeitsstarke Inhalte, verbunden mit einer großen Menge von Eigen-PR und crossmedialer Publicity kann ebenfalls einen (auch durch die Medienberichterstattung der Wettbewerber verstärkten) Imageverlust zur Folge haben.
- Eine Überbetonung ökonomischer Zielgrößen gegenüber den redaktionellen Mitarbeitern (interne PR) kann sich ebenfalls auf die Qualität der Medienprodukte auswirken: Da menschliche Arbeit bei der Produktion von Kulturgütern nur in begrenztem Maße substituierbar ist, bewirkt eine Kostensenkung nicht zwingend eine Erhöhung der Effizienz.
- Betont die PR die hohen Qualitätsansprüche des Medienunternehmens, die auf normativen Anforderungen des Gesetzgebers beruhen, besteht die Gefahr geringer Reichweiten und somit sinkender Werbeeinnahmen.
- Die Ignoranz gesellschaftlicher Diskussionen und Medienkritik im Hinblick auf Werbepraktiken, Medieninhalte etc. kann eine Verschärfung gesetzlicher Vorgaben zur Folge haben.

5 Schlussbetrachtung

Die Ausführungen haben gezeigt, dass Medien-PR sich nicht in der Nutzung der eigenen, kontrollierten Kommunikationskanäle erschöpfen darf. Vielmehr ist eine Vielzahl von Ansprüchen zu berücksichtigen. Der Dialog hat das Ziel, Kompromisse mit Bezugsgruppen zu finden, bevor eine Verbreitung des Themas über die Massenmedien erfolgt. Zwar sind Medienunternehmen in der Lage, die Berichterstattung über sie selbst betreffende Themen aus ihren eigenen Medien herauszuhalten, die Wettbewerber werden

Möglichkeiten zur (negativen) Berichterstattung jedoch nutzen.⁷¹ Andere Medien sind somit nicht nur Anspruchsgruppen, sondern verfolgen auch eigene marktliche Interessen, was die Notwendigkeit eines Dialogs mit den relevanten Bezugsgruppen noch zwingender erscheinen lässt.

Eine wichtige Besonderheit von Medienunternehmen stellt die „Vielzahl der Stimmen im eigenen Haus“ dar: Während in anderen Branchen die ökonomischen Zielgrößen dominieren, ist die Dualität von Ökonomie und Gesellschaft für die Medien systemimmanent. Da sie zumeist als Sprachrohr für Ansprüche unterschiedlicher Herkunft gegenüber dem politischen und dem Wirtschaftssystem genutzt werden (und sich häufig durch diese Rolle definieren), sind Strategien der Ignoranz oder der Umgehung von gegen sie selbst gerichteten Ansprüchen kaum erfolgversprechend. Ohne eine ausreichende gesellschaftliche Legitimation sind Medienprodukte auch aus der Sicht des einzelnen Rezipienten praktisch nutzlos, da er durch ihren Konsum keinerlei Anschlussfähigkeit an gesellschaftliche Prozesse schafft.

Diese Konstellation hat zur Folge, dass die gesellschaftliche Perspektive in Medienunternehmen häufig bereits vorhanden ist. Grunig et al. sprachen den PR-Treibenden die Aufgabe zu, die Interessen der Bezugsgruppen den Entscheidungsträgern in der Organisation nahe zu bringen.⁷² In Medienunternehmen sind die Ansprüche der Rezipienten und der Öffentlichkeit häufig Teil des redaktionellen Selbstverständnisses, wenn nicht sogar der Geschäftsführung.⁷³ Den Gegenpol bilden die sich verstärkenden ökonomischen Zwänge.

Die aufgezeigten Zieldifferenzen der Bezugsgruppen von Medienunternehmen sprechen dabei eher für einen konstanten, nicht lediglich einen ereignis-induzierten Dialog. Dabei ist nicht zu erwarten, dass eine rein reaktive Ausrichtung an den Ansprüchen der einzelnen Gruppen zum Erfolg führt. Vielmehr müssen die verantwortlichen Personen im Medienunternehmen zunächst ihre eigene Position bestimmen – wie oben beschrieben, wird diese Position stark von der Finanzierungs- und Organisationsform abhängen. Diese Position des Medienunternehmens steckt im Dialog mit den Bezugsgruppen dann die Grenzen der Kooperationsfähigkeit ab, definiert somit die Win-Win-Zone. Da die einzelnen Bezugsgruppen nicht unabhängig zu be-

⁷¹ Vgl. hierzu die qualitativen Fallbeispiele bei Krüger/Müller-Sachse (1997), S. 115 ff.

⁷² Vgl. Grunig/Grunig/Dozier (1996), S. 220.

⁷³ Vgl. Möllmann (1998), S. 304, 322.

trachten sind, wirken sich gefundene Lösungen in einem Dialog auch auf das Verhältnis des Medienunternehmens zu anderen Gruppen und somit die dort möglichen Win-Win-Zonen aus. Ein bewusstes Abstecken dieser Win-Win-Zonen kann für die Medienunternehmen hilfreich sein, ihre Position in Markt und Gesellschaft zu festigen und frühzeitig Ungleichgewichte im Verhältnis zu einzelnen Gruppen zu erkennen. Die in jüngster Zeit geäußerte Medienkritik, die vor allem am Quotendenken der TV-Sender Anstoß nahm, ist ein Hinweis darauf, dass bestimmte Gruppen ihre Interessen nicht mehr berücksichtigt finden.

Literatur

- Avenarius, H. (1995): Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt
- Avenarius, H. (1997): Die Public Relations der Presse; in: Schulze-Fürstenow, G./Martini, B.-J. (Hrsg.): Handbuch der PR. Öffentlichkeitsarbeit in Wirtschaft, Verbänden und Behörden, Neuwied, Kap. 2.000, S. 1-25
- Baerns, B. (1991): Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem, Köln
- Bentele, G. (1994): Öffentliches Vertrauen. Normative und soziale Grundlage für Public Relations; in: Armbrrecht, W./Zabel, U. (Hrsg.): Normative Aspekte der PR: Grundlegende Fragen und Perspektiven, Opladen, S. 131-158
- Bentele, G. (2001): Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen; in: Donsbach, W. (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen, München, S. 21-36

- Bleicher, J.K. (1997): Medien kritisieren Medien. Formen und Inhalte intermedialer und medieninterner Medienkritik; in: Weßler, H./Matzen, C./Jarren, O./Hasebrink, U. (Hrsg.): Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft, Opladen, S. 77-88
- Bruhn, M./Ahlers, G.M. (2004): Der Streit um die Vormachtstellung von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation. Eine unendliche Geschichte?; in: Marketing ZFP, 26. Jahrgang, Heft 1, S. 71-80
- Dyllick, T. (1992): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden
- Fill, C. (2001): Marketing-Kommunikation: Konzepte und Strategien, München
- Fröhlich, R. (1994): Rundfunk-PR im Kontext. Historische und organisationstheoretische Bedingungen, Opladen
- Grossenbacher, R. (1986): Die Medienmacher. Eine empirische Untersuchung zur Beziehung zwischen Public Relations und Medien in der Schweiz, Biel.
- Grunig, J.E. (1992): Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book; in: Grunig, J.E. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale, S. 1-28
- Grunig, J.E. (2001): The Role of Public Relations in Management and its Contribution to Organizational and Societal Effectiveness, Vortragsmanuskript, Taipeh; http://www.instituteforpr.com/pdf/2001_role_pr_management.pdf, Abrufdatum: 02.03.2005
- Grunig, J.E./Grunig, L.A. (1992): Models of Public Relations and Communication; in: Grunig, J.E. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale, S. 285-325
- Grunig, J.E./Grunig, L.A./Dozier, D.M. (1996): Das situative Modell exzellenter Public Relations: Schlussfolgerungen aus einer internationalen Studie; in: Bentele, G. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin, S. 199-228
- Grunig, J.E./Hunt, T. (1984): Managing Public Relations, New York

- Grunig, J.E./White, J. (1992): The Effect of Worldviews on Public Relations Theory and Practice; in: Grunig, J.E. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale, S. 31-64
- Heinrich, J. (2001): Medienökonomie, Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, Opladen
- Heinrich, J. (2002): Medienökonomie, Band 2: Hörfunk und Fernsehen, Opladen
- Karmasin, M. (1998): Medienökonomie als Theorie (massen-)medialer Kommunikation. Kommunikationsökonomie und Stakeholder Theorie, Graz/Wien
- Karmasin, M./Winter, C. (2002): Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement; in: Karmasin, M./Winter, C.: Grundlagen des Medienmanagements, München, S. 15-39
- Kiefer, M.L. (2001): Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, München
- Kotler, P./Bliemel, F. (2001): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart
- Kreitling, H. (1997): Das neue Ressort. Medienberichterstattung im bundesdeutschen Vergleich – ein Überblick; in: Weßler, H./Matzen, C./Jarren, O./Hasebrink, U. (Hrsg.): Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft, Opladen, S. 123-134
- Krüger, U.M./Müller-Sachse, K.H. (1997): Medienjournalismus. Strukturen, Themen, Spannungsfelder, Opladen/Wiesbaden
- Kunczik, M. (1994): Public Relations: Angewandte Kommunikationswissenschaft oder Ideologie?; in: Armbrrecht, W./Zabel, U. (Hrsg.): Normative Aspekte der PR: grundlegende Fragen und Perspektiven, Opladen, S. 225-264
- Maier, M. (2002): Medienmanagement als strategisches Management; in: Karmasin, M./Winter, C.: Grundlagen des Medienmanagements, München, S. 59-91
- Mast, C. (2002): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart
- Meffert, H. (1994): Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden

- Meffert, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden
- Möllmann, B. (1998): Redaktionelles Marketing bei Tageszeitungen, München
- Neverla, I./Walch, S. (1994): Entscheidungsstrukturen in Printmedienunternehmen; in: Bruck, P. (Hrsg.): Print unter Druck: Zeitungsverlage auf Innovationskurs, München, S. 293-386
- Posner-Landsch, M. (2000): Unternehmenskommunikation im Medienbetrieb; in: Ruß-Mohl, S./Fengler, S. (Hrsg.): Medien auf der Bühne der Medien. Zur Zukunft von Medienjournalismus und Medien-PR, Dahlem, S. 92-104
- Rogall, D. (2000): Kundenbindung als strategisches Ziel des Medienmarketing: Entwicklung eines marketingsorientierten Konzeptes zur Steigerung der Leserbindung am Beispiel lokaler/regionaler Abonnementzeitungen, Marburg
- Rolke, L. (1999): Die gesellschaftliche Kernfunktion von Public Relations. Ein Beitrag zur kommunikationswissenschaftlichen Theoriediskussion, in: Publizistik, 44. Jg, Heft 4, S. 431-444
- Ruß-Mohl, S. (1992): Am eigenen Schopfe... Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Nährungsversuche, in: Publizistik, 37. Jg., Heft 1, S. 83-96
- Ruß-Mohl, S. (1997): Arrivederci Luhmann? Vorwärts zu Schumpeter! Transparenz und Selbstreflexivität: Überlegungen zum Medienjournalismus und zur PR-Arbeit von Medienunternehmen; in: Fünfgeld, H./Mast, C. (Hrsg.): Massenkommunikation. Ergebnisse und Perspektiven, Opladen, S. 193-211
- Ruß-Mohl, S./Fengler, S. (2000): Medienjournalismus als Herausforderung für Medienunternehmen; in: Ruß-Mohl, S./Fengler, S. (Hrsg.): Medien auf der Bühne der Medien. Zur Zukunft von Medienjournalismus und Medien-PR, Dahlem, S. 7-16
- Schatz, R. (2000): Tabus und Einseitigkeiten der Medienberichterstattung; in: Ruß-Mohl, S./Fengler, S. (Hrsg.): Medien auf der Bühne der Medien. Zur Zukunft von Medienjournalismus und Medien-PR, Dahlem, S. 108-121

- Schulz, W. (1996): Nachricht; in: Noelle-Neumann, E./Schulz, W./Wilke, J.: Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation, Frankfurt, S. 307-337
- Schulz, W.; Jürgens, U. (2003): Medienrecht. Rechtsgrundlagen öffentlicher Kommunikation; in: Bentele, G./Brosius, H.-B./Jarren, O. (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation: Handbuch Kommunikations- und Medienwirtschaft, Wiesbaden, S. 397-417
- Schumacher, M. (2001): Markenpflege im dualen Rundfunksystem. PR für den Norddeutschen Rundfunk; in: Donsbach, W. (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen, München, S. 117-130
- Schuster, J. (1995): Rundfunkmarketing. Entwicklung einer strategischen Marketingkonzeption für das öffentlich-rechtliche Fernsehen. Konstanz
- Siebert, G. (2002): Medienmanagement als Marketingmanagement; in: Karasin, M./Winter, C.: Grundlagen des Medienmanagements, München, S. 173-195
- Siebert, G. (2003): Medien Marken Management. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie, München
- Sjurtz, I. (2002): Der Markt wird's schon richten?! Medienprodukte, Medienunternehmen und die Effizienz des Marktprozesses, Flensburg, 2002
- Unterlöhner, R. (2001): Öffentlichkeitsarbeit als Unternehmens-Investment. PR für ein Medienunternehmen; in: Donsbach, W. (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen, München, S. 131-136
- Van Eimeren, B./Gerhard, H./Frees, B. (2004): Internetverbreitung in Deutschland: Potenzial vorerst ausgeschöpft?; in: Media Perspektiven, Heft 8, S. 350-370
- Weber, J. (1999): Das Verhältnis von Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit. Eine Forschungsübersicht zu den Eckpunkten einer wiederentdeckten Diskussion; in: Rolke, L.; Wolff, V. (Hrsg.) Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden; Opladen, S. 265-276

- Wehmeier, S./Bentele, G. (2000): Medienjournalismus und Medien-PR: Theoretisch-systematische Grundlagen und Fallbeispiele; in: Jüngling, T./Schultz, H. (Hrsg.): Medienjournalismus und Medien-PR: Systematische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis, Berlin, S. 9-55
- Weßler, H./Matzen, C./Jarren, O./Hasebrink, U. (Hrsg., 1997): Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft, Opladen
- ZAW (Hrsg.): Werbung in Deutschland 2004, Bonn
- Zerfaß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Opladen

Autorinnen und Autoren

Udo Bonn, Diplom-Ökonom

Udo Bonn ist seit September 2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Institut für Volkswirtschaftslehre, Fachgebiet Wirtschaftstheorie bei Prof. Dr. H. Welsch. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Geldpolitik, sowie der Entwicklung der EU-Länder nach der einheitlichen Geldpolitik. Hierbei liegt der Fokus auf konvergente/divergente ökonomische Entwicklungen und deren Messbarkeit.

Kontakt: udo.bonn@uni-oldenburg.de. Institut für Volkswirtschaftslehre und Statistik der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg.

Victoria Chege, LL.M

Victoria Chege (LL.M) is research assistant at the University of Oldenburg since 2002. Her teaching fields have included European and international law. She is presently writing her doctoral thesis on the question of intersectional discrimination in EC law.

Contact: Victoria.chege@uni-oldenburg.de. Institut für Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg.

Emilia Dehrendorf, Diplom-Landschaftsökologin

Nach dem Studium an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg freiberuflich tätige Landschaftsökologin aus Polen. Mitarbeit an Forschungsprojekten im Bereich der UVP und der Regionalplanung, insbesondere in internationalen rechtsvergleichenden UVP Projekten (Deutschland-Polen).

Kontakt: info@dehrendorf.com

Martin Duensing, Diplom-Volkswirt

Dipl.-Vw. Martin Duensing, Studium der Volkswirtschaftslehre in Hamburg, dort Mitarbeiter am Institut für Internationales und Ausländisches Finanz-

und Steuerwesen (IIFS), seit 2004 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Volkswirtschaftslehre und Statistik der Carl von Ossietzky Oldenburg und Doktorand bei Prof. Ebert. Arbeitsschwerpunkte sind familienökonomische und finanzpolitische Fragestellungen sowie Probleme der (inter-)nationalen Besteuerung.

Kontakt: martin.duensing@uni-oldenburg.de. Institut für Volkswirtschaftslehre und Statistik der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg.

Jörg Hammermeister, Diplom-Ökonom

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.

Julia Kastrup, Diplom-Oecothrophologin (FH)

Seit Februar 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik in den Forschungsbereichen betriebliche Bildungsarbeit (insbesondere Umweltbildung und Umweltkommunikation) sowie empirische Lehr-Lernforschung. Von 1998 bis 2002 war sie beim Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.) u. a. im Projektmanagement und als Assistentin des geschäftsführenden Vorstandes tätig.

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.

Verena Kehl, Diplom-Handelslehrerin

Studium des Lehramts an berufsbildenden Schulen, Fachrichtung Wirtschaft, Abschluss: 1. Staatsexamen für das Lehramt an berufsbildenden Schulen, Diplom-Handelslehrerin. Promotion seit Mai 2003. November 2004 bis April 2004 wissenschaftliche Hilfskraft im Drittmittelprojekt ViCo – virtueller Qualifizierungscoach am Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität Oldenburg. Mai 2004 bis August 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin im o. g. Projekt. Seit August 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität Oldenburg sowie seit September 2005 Lehrkraft an den Berufsbildenden Schulen Meppen.

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.

Klusmeyer, Jens, Diplom-Handelslehrer, Dr. rer. pol. habil., Privatdozent

Oberassistent im Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeitsschwerpunkte: Empirische Wissenschafts- und Disziplinforschung, Theoriegeschichte der Wirtschaftspädagogik, Methoden der Berufsbildungsforschung, Curriculumentwicklung in der kaufmännischen Ausbildung, Lehr-/ Lernmethodenforschung in Schule und Betrieb.

Kontakt: jens.w.klusmeyer@uni-oldenburg.de. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Susanne König, Dr. rer. pol.

Dipl.-Kffr./Dipl.-Hdl., wissenschaftliche Mitarbeiterin in verschiedenen Forschungsprojekten zur Personalauswahl und –entwicklung im Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Forschungsschwerpunkte: Personalentwicklung und betriebliche Bildung, Verhandlungskulturen, industrielle Beziehungen, Gleichstellungspolitik.

Kontakt: susanne.koenig@uni-oldenburg.de. Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Tobias Menz, Diplom-Volkswirt

Seit Januar 2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Volkswirtschaftslehre und Statistik im Fachgebiet Wirtschaftstheorie. Studierte bis 2004 Volkswirtschaftslehre an der Universität Konstanz und verbrachte zwei Austauschsemester an der Université du Québec à Montréal in Kanada. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich Umweltökonomie und wirtschaftliche Auswirkungen des demographischen Wandels.

Kontakt: Tobias.Menz@uni-oldenburg.de. Institut für Volkswirtschaftslehre und Statistik der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg.

Ulrich Meyerholt, Diplom-Kaufmann, Dr. jur.

Akademischer Rat am Lehrstuhl für Öffentliches Wirtschaftsrecht. Arbeitsschwerpunkte liegen im Umweltrecht, Wirtschaftsverwaltungsrecht, Allgemeinen Verwaltungsrecht und Presserecht. Forschungsthemen liegen im Bereich Umweltrecht, Umweltverträglichkeitsprüfung, Kreislaufwirtschaft und Presserecht.

Kontakt: Ulrich.Meyerholt@uni-oldenburg.de. Institut für Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg.

Michael Mohe, Jun.-Professor

Michael Mohe, Jg. 1971, hat nach kaufmännischer Ausbildung Wirtschaftswissenschaften studiert. Er verfügt über praktische Erfahrungen in der internen und externen Unternehmensberatung (z.B. VOLKSWAGEN Consulting, KPMG Consulting) sowie in der Meta-Beratung (z.B. bei Infineon Technologies AG, DaimlerChrysler AG). Er ist Juniorprofessor für Business Consulting und Leiter der Forschergruppe Consulting Research (CORE) an der Universität Oldenburg.

Kontakt: michael.mohe@consulting-research.de. Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Postfach 2503, 26111 Oldenburg.

Christophe Morace, Dr., Professeur de Management

Ecole Supérieure de Commerce ; ESC Bretagne Brest, 2, avenue de Provence – CS23812, F - 29238 Brest Cedex 3
Christophe.morace@esc-bretagne-brest.com

Stefan Müller, Diplom-Kaufmann, Privatdozent Dr.

Jg. 1966, Wiss. Oberassistent an der Professur für Betriebswirtschaftslehre/Rechnungswesen bei Univ.-Prof. Dr. L. Lachnit (derzeit beurlaubt) und als Vertreter der Professur für Betriebswirtschaftslehre am Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre der Helmut Schmidt Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg. Die aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen mit den Themen EDV-gestützte Systeme zur Erfolgs-, Bilanz- und Finanzlenkung von Konzernen, Risiko-Managementsysteme, Implikationen der internationalen Rechnungslegungssysteme auf das Controlling, wertorientierte Bewertungskonzepte sowie internationale Abschlusspolitik und Abschlussanalyse sowohl im internen wie auch im externen Rechnungswesen, bei kleinen und mittelständischen als auch bei global agierenden Unternehmen sowie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch bei Non-Profit-Institutionen.

Kontakt: stefan.mueller@uni-oldenburg.de. Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Postfach 2503, 26111 Oldenburg.

Ismo Pölönen, L.Sc.

Ismo Pölönen (Licentiate of Administrative Sciences) is a researcher at the University of Joensuu, Department of Law, Finland. He is working in the field of Environmental Impact Assessment, Environmental Protection Law, Environmental Liability.

Kontakt: Ismo.Polonen@joensuu.fi, [Http://www.joensuu.fi/oikeustieteeet](http://www.joensuu.fi/oikeustieteeet).
University of Joensuu, Department of Law, P.O. Box 111, 80101 Joensuu, Finland

Mette Rehling, Diplom-Kauffrau

Doktorandin im Fachgebiet Organisation und Personal an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Forschungsschwerpunkte: Personalentwicklung sowie Evaluation und Controlling von Personalentwicklung.

Kontakt: mette.rehling@uni-oldenburg.de. Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Bettina Reich, 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 Fachgebiet Öffentliches Wirtschaftsrecht (Prof. Dr. Dr. h.c. Götz Frank) an der Universität Oldenburg. Stipendiatin der Heinz-Neumüller-Stiftung im Jahre 2004. Forschungsschwerpunkte: Markenführung und Recht.

Anne Rubens-Laarmann, Diplom-Kauffrau

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Absatz und Marketing an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeitsschwerpunkte: Mass mediale 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.

Henning Schmidt, Syndikusanwalt Münster

Henning Schmidt arbeitet als Syndikusanwalt für die Abfallwirtschaftsgesellschaft des kreises Warendorf mbH (AWG) und ist zugelassener Rechtsanwalt in Münster. Berufliche Tätigkeitsschwerpunkte sind das Umwelt- und das Kreislaufwirtschafts- und Abfallrecht sowie das mit dem Anlagen- und Deponiebetrieb verbundene Verwaltungsrecht. Henning Schmidt ist an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg am Lehrstuhl für Öffentliches

Recht an einem Promotionsprojekt über das Umweltinformationsrecht beteiligt.

Kontakt: Schmidt-Henning@Versanet.de. Henning Schmidt, Maximilianstr. 50, 48147 Münster.

Herbert Schulze, Dr.

Herbert Schulze ist wissenschaftlicher Angestellter an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Personal- und Kompetenzentwicklung, Internationales Personalmanagement, Arbeitszeitflexibilisierung.

Kontakt: herbert.schulze@uni-oldenburg.de. Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Wolfgang Seiler, Dr. habil.

PD Dr. jur. habil. Wolfgang Seiler habilitierte sich in Oldenburg. Seitdem unterrichtet er im Rahmen des Fachgebiets Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht in den Fächern Bürgerliches Recht, Handelsrecht, deutsches und europäisches Wirtschaftsrecht, Rechtstheorie und Rechtsinformatik, für die er auch die Lehrbefugnis erhielt.

Kontakt: wolfgang.seiler@uni-oldenburg.de. Institut für Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Dietmar Tredop, Diplom-Handelslehrer

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 individuelle Konstruktion und soziale Entscheidungsarena. Arbeitsschwerpunkte: Bildungsmanagement (u. a. betriebliche Weiterbildung, Bildungscontrolling), Schulautonomie (u. a. Berufsbildungszentren/Kompetenzzentren, Neues Steuerungsmodell), Wirtschaftsdidaktik (u. a. Lehr-Lern-Arrangements, selbst gesteuertes Lernen) und Konstruktivistische Systemtheorie.

Kontakt: dietmar.tredop@uni-oldenburg.de, URL://www.uni-oldenburg.de/bwp. Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Lotta Viikari, LLM

Lotta Viikari (LLM) is a researcher at the Northern Institute for Environmental and Minority Law at the Arctic Centre of the University of Lapland in Rovaniemi, Finland. Her expertise is international environmental law and space law. She is presently preparing her doctoral thesis on the international regulation of environmental problems related to the use of outer space. She is also teaching at the Arctic Studies Program of the University of Lapland, examining the implications of international and European environmental law in the Arctic.

Contact: Email: lotta.viikari@ulapland.fi; Tel: + 358 16 341 2597

Peter Wengelowski, Dr. rer. pol.

Hochschulassistent an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Fakultät II, Institut BWL I, Professur für Organisation und Personal.

Forschungsgebiete: Organisationstheorien, Wissensmanagement, internationales Management und Zielvereinbarungen.

Kontakt: peter.wengelowski@uni-oldenburg.de. Institut BWL I, Postfach 2503, 26111 Oldenburg

Inge Wulf, Diplom-Ökonomin, Dr. rer. pol.

Kaufmännische Ausbildung und Praxis in der Industrie, Studium der Wirtschaftswissenschaften in Oldenburg und Exeter, Promotion im Jahre 2001; seit 2001 wissenschaftliche Assistentin an der Professur Betriebswirtschaftslehre/Rechnungswesen (Univ.-Prof. Dr. L. Lachnit). Arbeitsschwerpunkte: Konzernbilanzierung, Internationale Rechnungslegung, Abschlusspolitik, Abschlussanalyse, Stille Reserven, Immaterielle Werte in der Rechnungslegung.

Kontakt: inge.wulf@uni-oldenburg.de. Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Postfach 2503, 26111 Oldenburg.

