

Dr. M. Kröll

## **Lernkultur in KMU - Ergebnisse einer empirischen Studie**

### **(1) Forschungsfrage**

Im Zentrum der aktuellen wissenschaftlichen Auseinandersetzung innerhalb der Kompetenzentwicklungsforschung stehen Ansätze zur nachhaltigen Lernkultur. Gleichzeitig wird innerhalb der Forschung zur Gestaltung der Kompetenzentwicklung der Selbstorganisation eine Schlüsselrolle zugewiesen. Der Autor vertritt demgegenüber die Position, dass das Zusammenspiel zwischen Fremd- und Selbstorganisation sowie die damit verbundene Rollenverteilung, die in entscheidender Weise von der Lernkultur beeinflusst werden, stärker in den Fokus der Auseinandersetzung zu stellen ist. Der Beitrag geht von der These aus, dass die Abstimmung zwischen Fremd- und Selbstorganisation der Kompetenzentwicklung defizitär ist und dass dies einen zentralen Grund darstellt, warum Kompetenzentwicklungsaktivitäten nicht zum erwünschten Ergebnis führen. Die vorliegende Untersuchung erhebt nicht den Anspruch, diese Frage umfassend zu beantworten. Stattdessen soll der Fokus dieses Artikels auf den Unterschieden der Lernkultur in Abhängigkeit mit der Unternehmensgröße liegen, um so die Faktoren für dieses Zusammenspiel zu umreißen und abzuklären, ob im Kontext der Organisationsstruktur unterschiedliche Erwartungen an die Träger der Prozesse gerichtet werden. Inwieweit die Unternehmensgröße die Lernkultur beeinflusst und ob sich eine nachhaltige Lernkultur für KMU anders präsentiert als für Großunternehmen, wird im Folgenden auf der Basis einer empirischen Studie analysiert.

### **(2) Theoretische Ansätze als Bezugsrahmen**

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung erfolgt vor dem Hintergrund aktueller Erkenntnisse aus der Lernkulturforschung (Sonntag et al. 2005, Friebe 2005, Seufert/Euler 2008). Neben der Frage durch welche Merkmale sich Lernkulturen auszeichnen und inwieweit diese die berufliche Kompetenzentwicklung beeinflussen, beschäftigen sich entsprechende theoretische Ansätze mit der Beziehung zwischen Unternehmens- und Lernkultur sowie den Möglichkeiten und Grenzen diese zu gestalten. Übereinstimmend wird in der Lernkulturforschung darauf hingewiesen, dass trotz oder gerade wegen dem zentralen Stellenwert der Selbstorganisation den Führungskräften eine wachsende nicht zu ersetzende Aufgabenstellung zufällt. Neben der Klärung des

Rollenverständnisses der Führungskräfte sowie der Organisationsmitglieder spielen die Methoden und Instrumente, die einen Dialog und Abstimmung zwischen den Akteuren ermöglichen, eine entscheidende Rolle.

Bei der Entwicklung der Forschungshypothesen und der anschließenden Operationalisierung der Items wurde auf eine umfassende theoretische Basis zurückgegriffen. Neben den Arbeiten zur Lernkulturproblematik flossen die Ansätze folgender Forschungsgebiete ein: neuer Typus von Arbeitskraft (Pongartz/Voß 2003, Wunderer 2003), Neudefinition der Rolle von Führungskräften (Kleinau 2005, Wunderer 2003), arbeitsorientiertes Lernen (Sonntag/Stegmaier 2007), Selbstorganisation der Kompetenzentwicklung (Erpenbeck/Rosenstiel 2003; Diekmann et. al. 2006), ressourcenorientierte Konzepte des Personalmanagements (Ridder/Conrad 2004), organisationales Lernen (Watkins/Marsick 2003), organisationale Ordnung (Braczyk 2001) und Organisationskultur (Landau 2003).

Ausgehend von den Dimensionen des Lernkulturinventars (LKI), wie sie insbesondere von Sonntag et. al. 2005 umrissen wurden, stellt die vorliegende Studie entsprechend der Fragestellung 5 spezifizierte Aspekte der Lernkultur in den Fokus der Analyse: 1. strukturelle und formale Rahmenbedingungen, 2. strategische Personalentwicklung, 3. Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, 4. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und 5. lernorientierte Führung. Im Gegensatz zu Sonntag et al. 2005 liegt der Schwerpunkt in der vorliegenden Untersuchung auf dem Einsatz, der sozialen Praxis im Umgang mit personalwirtschaftlichen Instrumenten sowie deren mittelbar oder unmittelbar sowie intendierten und nicht-intendierten Auswirkung auf die Kompetenzentwicklung.

Friebe 2005 kommt vor dem Hintergrund ihrer empirischen Studie zu dem Ergebnis, dass lernförderliche Arbeitsaufgaben, ein lernorientierter Führungsstil und externe Lernkontakte die berufliche Kompetenzentwicklung entscheidend beeinflussen. Keinen so großen Einfluss hätten demgegenüber die normativen Rahmenbedingungen einer lernorientierten Unternehmensphilosophie (z.B. die Verankerung des Lernens im Unternehmensleitbild), das Vorhandensein einer strategischen Personalentwicklung sowie eine starke Lernatmosphäre. Diese Ergebnisse werden als ein Ausgangspunkt zur Betrachtung der Beziehung zwischen Führungskräften und Organisationsmitgliedern sowie deren Auswirkungen auf die Kompetenzentwicklung gesehen.

### **(3) Methodisches Vorgehen**

Im Rahmen der vorliegenden empirischen Studie wurden insgesamt 284 Unternehmen persönlich kontaktiert. Letztlich lagen 106 auswertbare Fragebögen vor. Die Stichprobe der vorliegenden Untersuchung setzt sich wie folgt zusammen: 32,4 % der befragten Unternehmen beschäftigen zwischen 50 - 249 Mitarbeiter, 22,9 % zwischen 500 – 999 und 44,8 % haben 1.000 und mehr Mitarbeiter. Der mit 47,6 % größte Teil der befragten Unternehmen kommt aus der industriellen Fertigung und dort aus der Metall- und Elektrobranche, 31,4 % sind dem Dienstleistungsbereich, insbesondere dem Einzelhandel, zuzuordnen. Die restlichen waren Mischunternehmen. Die Datenerhebung wurde auf der Basis eines halb-standardisierten Fragebogens durchgeführt. Ähnlich wie in anderen Erhebungen zur Lernkultur von Unternehmen (Sonntag et al. 2005, Seufert/Euler 2008) wurden auch in der vorliegenden Untersuchung für die Personalentwicklung verantwortliche Personen befragt. Mithilfe quantitativer Methoden konnten so signifikante Unterschiede zwischen der Lernkultur in KMU und größeren Unternehmen herausgearbeitet werden.

### **(4) Ergebnisse**

Über 50% sowohl der Großunternehmen als auch der KMU klagen, dass die Kompetenzentwicklung nicht zu den erwünschten Ergebnissen führt. Der Bedarf die Kompetenzentwicklung zu verbessern, ist daher von der Unternehmensgröße unabhängig. Die Aufgabenstellung und Handhabung der Personalentwicklung hängt allerdings entscheidend von der Unternehmensgröße ab. Zur Untersuchung der Rolle der Personalentwicklung aus der Sicht des Innovationsmanagements wurde dessen Ausmaß dabei an folgenden Items festgemacht: der Höhe des Anteils an Produkt-, Prozess- und Inputveränderungen in den letzten fünf Jahren, sowie daran, ob das Innovationsverhalten des Unternehmens ausreichend, ausgeprägt oder extrem sei und inwieweit die Orientierung an Innovationen auszubauen sei. 77% der Großunternehmen weisen der Personalentwicklung hinsichtlich des Innovationsmanagements einen zentralen Stellenwert zu, bei den KMU sind es lediglich 41%. In KMU wird im Gegensatz dazu der Personalauswahl im Hinblick auf das Innovationsmanagement eine besondere Rolle zugeschrieben. So ordnen 62% der befragten KMU der Personalauswahl einen besonderen Stellenwert zu, bei den großen Unternehmen sind es lediglich 37% (Tab.1). Die Korrelationen zwischen diesen beiden Aspekten und der Unternehmensgröße erweisen sich als signifikant. Während Großunternehmen auf die Personalentwicklung und die entsprechende Unterstützung ihrer Mitarbeiter/-innen setzen, versuchen KMU

Innovation durch die spezifische Selektion neuer Mitarbeiter zu gewährleisten. Demzufolge zielen in Großunternehmen die Personalaktivitäten zur Förderung von Innovationen auf den internen und bei KMU auf dem externen Markt.

Mitarbeiter	Personalwerbung	Personalbeschaffung	Personalplanung	Personalauswahl	Personaleinsatz	Personalbeurteilung	Personalvergütung	Personalentwicklung	Personalfreisetzung
bis 249	3,1%	41,4%	24,2%	62,1%	34,8%	10,0%	10,7%	41,4%	3,1%
250 bis 999	5,0%	20,0%	13,6%	57,9%	22,2%	15,8%	15,8%	78,9%	0,0%
ab 1000	6,4%	20,0%	27,9%	37,2%	29,3%	28,6%	6,7%	77,1%	6,4%

Frage: Welche dieser personalwirtschaftlichen Aufgabenbereiche sind die drei wichtigsten aus der Sicht des Innovationsmanagements Ihres Unternehmens?

Tabelle 1.: Innovationsmanagement und Rolle von personalwirtschaftlichen Instrumenten

Auch die Zielsetzung der Personalentwicklung divergiert signifikant in Abhängigkeit mit der Unternehmensgröße. Während bei KMU die Motivation der Organisationsmitglieder, die Förderung der fachlichen Kompetenzen sowie der Ausbau der organisatorischen und methodischen Kompetenzen von hoher Bedeutung sind, beabsichtigen Großunternehmen wesentlich häufiger mit dem Instrument der Personalentwicklung die sozialen Kompetenzen Ihrer Organisationsmitglieder zu stärken (Tab.2).

	Bis 249 MA	250-999 MA	Ab1000 MA
Motivation der Mitarbeiter	56,3%	27,3%	34,8%
Aktualisierung von Fachkompetenzen	46,9%	45,4%	23,4%
Förderung organisatorischer und methodischer Kompetenzen	34,4%	18,2%	23,4%
Förderung von sozialen Kompetenzen	6,3%	31,8%	23,4%
Investition in den Nachwuchs des Unternehmens	21,9%	31,8%	23,4%

Nennen Sie die zwei wichtigsten Ziele die mit der Personalentwicklung im Unternehmen verfolgt werden  
Tabelle 2.: Ziel der Personalentwicklung

Neben den abweichenden Intentionen der Personalentwicklung in KMU variieren auch die verwendeten Instrumente zur Verfolgung dieser Ziele. Für den Aufbau von Kompetenzen hat in KMU die Einarbeitung neuer Mitarbeiter einen größeren Stellenwert als in Großunternehmen (Signifikanz 0,05, s. Tab.3). Weiterhin setzen KMU wesentlich häufiger auf externe Weiterbildungsmaßnahmen. In Großunternehmen wird hingegen der Arbeitsanreicherung ein höherer Stellenwert beigemessen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass KMU beim Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten eher klassischen Formen der Personalentwicklung einen besonderen Stellenwert zuordnen.

	Bis 249 MA	250-999 MA	Ab1000 MA
Einarbeitung neuer Mitarbeiter	83,9%	52,4%	50,0%
Externe Weiterbildung	41,9%	14,3%	28,3%
on-the-job-Training	54,8%	76,2%	60,9%
Qualitätszirkel	3,3%	9,5%	10,9%
horizontale und vertikale Arbeitsanreicherung	9,7%	9,5%	30,4%
job-rotation	6,5%	19,0%	10,9%

Nennen Sie die zwei wichtigsten Instrumente der Personalentwicklung

Tabelle 3.: Stellenwert der Instrumente der Personalentwicklung

Nachdem nun einige grundlegende Faktoren hinsichtlich der Charakteristika der Lernkultur in Organisationen aufgezeigt und die Spezifika hinsichtlich der

Unternehmensgröße analysiert worden sind, geht es darum, Aspekte der Selbst- und Fremdorganisation der Kompetenzentwicklung in den Organisationen herauszuarbeiten. Dazu wurde untersucht, in welchem Ausmaß die befragten Experten der Personalentwicklung von ihren Mitarbeitern eine selbständige Organisation ihrer Kompetenzentwicklung erwarten. Dabei wurde der Selbstorganisation-Index mithilfe der folgenden Items gemessen (Diekmann et al. 2006):

Ihre Kompetenzen und Kompetenzpotenziale müssen MA selber einschätzen.
Neben der vom Unternehmen angebotenen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung können Mitarbeiter eigenständig Aktivitäten zur KE auswählen, die dann auch vom Unternehmen unterstützt werden.
Jedes Organisationsmitglied entscheidet weitgehend autonom über seine Kompetenzentwicklung.
Organisationsmitglieder können autonom über ihre Kompetenzentwicklung und den Einsatz ihrer neu erworbenen Kompetenzen entscheiden.
Dafür, dass die MA ihre neu erworbenen Kompetenzen anwenden können sind die MA selbst verantwortlich.
Die Mitarbeiter tragen selbst die Verantwortung, wenn ihnen die Kompetenzentwicklung nichts bringt (z.B. Verlust von Freizeit oder Arbeitszeit, Nicht-Erreichen von Karrierezielen).

Betrachtet man jedoch die Streuung der geforderten Selbstorganisation (Tab.4), wird deutlich, dass KMU und mittelgroße Unternehmen eher zu „Extremen“ neigen als Großunternehmen. Die empirische Studie führt zu der Erkenntnis, dass die Erwartung im Hinblick auf die Selbstorganisation der Kompetenzentwicklung in keiner signifikanten Abhängigkeit zur Unternehmensgröße steht.

	Hohe Selbstorganisation	mittlere Selbstorganisation	geringe Selbstorganisation
bis 249 Mitarbeiter	27,3 %	63,6 %	9,1 %
250 bis 999 Mitarbeiter	30,8 %	53,8 %	15,4 %
ab 1000 Mitarbeiter	19,2 %	76,9 %	3,8 %

Tabelle 4.: Selbstorganisations-Index in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Ein weiterer Aspekt bezüglich der Selbstorganisation ist das erwünschte Ausmaß der Verlagerung der Kompetenzentwicklung in die Freizeit. Ausgehend von den Aussagen von Pongratz/Voß 2003 wäre eine Entgrenzung der Kompetenzentwicklung im Sinne ihrer Verlagerung in die Freizeit zu erwarten.

	bis 249 Mitarbeiter	250-999 Mitarbeiter	Ab1000 Mitarbeiter
bis 5%	11,1%	63,2%	18,2%
bis 10%	44,4%	15,8%	48,5%
bis 20%	11,1%	10,5%	24,2%
bis 30%	11,1%	10,5%	6,1%
bis 50%	16,7%	0,0%	3,0%
über 50%	5,6%	0,0%	0,0%

In welchem Ausmaß findet Kompetenzentwicklung in der Freizeit statt?

Tabelle 5.: Ausmaß der betrieblichen Kompetenzentwicklung in der Freizeit

In mittelgroßen Unternehmen ist die Anforderung an die Organisationsmitglieder sich außerhalb der Arbeitszeit fortzubilden am geringsten (Tab.5), in KMU hingegen am ausgeprägtesten. Jedes vierte KMU erwartet von seinen Mitarbeitern, dass sie mehr als 30% ihrer beruflichen Kompetenzentwicklung in der Freizeit durchführen. Entgrenzung findet somit in dieser Hinsicht besonders in KMU statt. Gegen die These, dass es zu

einer extensiven Verlagerung der Kompetenzentwicklung in die Freizeit kommt, spricht allerdings die Erkenntnis, dass das arbeitsintegrierte Lernen (Sonntag/Stegmaier 2007) aus unterschiedlichen Gründen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Somit kann eher von einer begrenzten Entgrenzung gesprochen werden.

Ausgehend von den Ergebnissen zur Selbstorganisation der Kompetenzentwicklung ist die Frage zu klären, wie sich die Fremdorganisation bzw. die Rolle der Führungskräfte im Hinblick auf die Kompetenzentwicklung darstellt. Dazu wurde untersucht, inwiefern die Rolle der Führungskräfte als Personalentwickler wahrgenommen wird und ob es in dieser Frage Unterschiede hinsichtlich der verschiedenen Unternehmenstypen gibt. Folgende Items wurden zur Messung dieser Dimension verwendet:

Ob die Organisationsmitglieder Kompetenzentwicklung betreiben, wird von jeder Führungskraft überprüft.
Es gibt Trainingseinheiten, die Führungskräfte dazu befähigen, Personalentwicklungsinstrumente einzusetzen.
Bei der Beurteilung von Führungskräften wird die Frage berücksichtigt, ob diese die Personalentwicklung ihrer MA systematisch unterstützen

	Führungskraft als Personalentwickler	Führungskraft nicht als Personalentwickler
bis 249 Mitarbeiter	15,4 %	84,6 %
250 bis 999 Mitarbeiter	42,9 %	57,1 %
ab 1000 Mitarbeiter	73,3 %	26,7 %

Tabelle 6: Führungskräfte als Personalentwickler

Deutlich wird hier ein signifikant divergierendes Rollenverständnis, das den Führungskräften von den Experten der Personalentwicklung in größeren oder kleineren Unternehmen zugeschrieben wird. Während in Großorganisationen die Führungskräfte zu über 70% als Personalentwickler wahrgenommen und unterstützt werden, findet dies in KMU wesentlich seltener statt (Tab.6). Lediglich 15,3% der Betriebe bis 249 Mitarbeiter betrachten die jeweiligen Führungskräfte als Personalentwickler. Der hier aufgezeigte Trend wird durch andere Forschungsergebnisse gestützt. Auch Sonntag et al. 2005, S. 144f. stellen fest, dass Großunternehmen in höherem Maße eine Verlagerung der Personalförderungsverantwortung in Richtung Führungskräfte vornehmen.

Obwohl das Ausmaß der Erwartungen an die Selbstorganisation durch die Organisationsmitglieder bei KMU und bei Großunternehmen keine signifikanten Unterschiede ergab, werden die Führungskräfte bei Großunternehmen in ihrer Rolle als Personalentwickler stärker unterstützt. Somit findet Fremdorganisation der Kompetenzentwicklung in KMU und Großunternehmen in einer anderen Weise statt.

## **(5) Ausblick**

Bei der Lösung des Problems, dass die Kompetenzentwicklung nicht zum erwünschten Ergebnis führt, wird neben den Organisationsmitgliedern selbst den Führungskräften eine zentrale Rolle zugewiesen. Die Unterstützung der Organisationsmitglieder beim Lernen durch das Unternehmen kann nicht darauf reduziert werden, dass die Führungskräfte nur passiv bestimmte Freiräume bereitstellen. Vielmehr sind die Führungskräfte herausgefordert sich aktiv in die Prozesse rund um die Kompetenzentwicklung einzubringen. Gleichzeitig ist zu bedenken, dass eine „Gängelung“ der Organisationsmitglieder durch die Führungskräfte dem Konzept der Selbstorganisation der Kompetenzentwicklung widerspricht. Führungskräfte sollten beispielsweise wissen, wie Arbeitssituationen so zu gestalten sind, dass sie zu Lernsituationen werden. Dafür benötigen sie ein Mindestmaß an didaktischer Kompetenz. Damit ist die Frage des Rollenverständnisses der Führungskräfte angesprochen.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der empirischen Studie und den Erkenntnissen der Lernkulturforschung, ergeben sich folgende Forschungsfragen: Welche Vorstellungen haben die Führungskräfte selbst von ihrer Rolle als Personalentwickler? Inwieweit werden die Führungskräfte ihrer Rolle als Personalentwickler gerecht und inwieweit können sie diese mit anderen Rollen vereinbaren? Dabei ist zu bedenken, dass die Führungskräfte neben der Rolle als Personalentwickler auch anderen Rollen Rechnung tragen müssen, wie z.B. der des Effizienz- und Veränderungsmanagers sowie der des Koordinators von Teams. Die unterschiedlichen Erwartungen führen zu Konflikten, wie z.B. Intra- bzw. Inter-Sender-Konflikten, Rollenkonflikten sowie Rollen-Ambiguität und – Überlastung. Wie die Führungskräfte mit diesem Konflikten umgehen, ist entscheidend dafür, inwieweit sie der neuen Funktion des Personalentwicklers gerecht werden.

Inwieweit das Zusammenspiel zwischen Selbst- und Fremdorganisation gelingt, dokumentiert sich beispielsweise in der Transferphase. Zur Lösung des Transferproblems schlagen Sonntag et. al. 2004 folgendes vor: Gestaltung der Lernumgebung, direkte Anleitung und Unterstützung des Lerntransfers, Einbindung des Arbeits- und Organisationsumfeldes sowie soziale Einbettung des Lern- und Anwendungsprozesses. Solche und ähnliche Vorschläge stellen einen ersten wichtigen Ansatzpunkt dar. Damit ist aber noch unklar, was von welchen Akteuren erwartet wird, welche Aufgaben sie demzufolge wahrzunehmen haben sowie anhand welcher Kriterien die Qualität der Wahrnehmung dieser Aufgaben gemessen wird. In diesem

Zusammenhang wäre eine explizite Befragung der Führungskräfte wünschenswert, ist allerdings in den angesprochenen Untersuchungen (Sonntag et al. 2005, Friebe 2005, Seufert/Euler 2008) noch nicht realisiert worden.

Für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung stellen sich zudem folgende Forschungsfragen: Inwieweit kann die Lernkultur in die gewünschte Richtung verändert werden? Wie kann das Zusammenspiel zwischen Fremd- und Selbstorganisation durch die Definition des Rollenverständnisses der Akteure geregelt werden? Inwieweit beeinflussen neben der Lernkultur weitere organisatorische Gegebenheiten die berufliche Kompetenzentwicklung? Welche Möglichkeiten bieten IT-Lösungen, um den Herausforderungen Transfer von Kompetenzen und Evaluation von Kompetenzentwicklung gerecht zu werden?

#### **Referenzen:**

- [1] Braczyk, H.-J. (2001). Wandel des Unternehmensregimes. In: Fuchs, G./Töpsch, K. (Hrsg.): Baden-Württemberg – Erneuerung einer Industrieregion. Akademie für Technikfolgenabschätzung: Stuttgart: 39 – 59
- [2] Diekmann, H./Dittrich, K.-H./Lehmann, B. (Hrsg.) (2006). Kompetenztransfer durch selbstgesteuertes Lernen. Kaiserslautern
- [3] Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2003). Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart
- [3] Friebe, J. (2005). Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter. Heidelberg
- [4] Kleinau, T. (2005). Der Rollenwandel im mittleren Management: der Meister als Prozessmanager. Braunschweig
- [5] Landau, D. (2003). Unternehmenskultur und Organisationsberatung. Heidelberg
- [6] Ridder, H.-G./Conrad, P. (2004). Ressourcenorientierte Ansätze des Personalmanagements, in: Gaugler, E./Oechsler, W.A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarb. und erg. Aufl., Schäffer-Peschel-Verlag: Stuttgart: 1705-1716
- [7] Seufert, S./Euler, D. (2008). Einbindung von Führungskräften in nachhaltige Lernkulturen. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch 2008. Wolters Kluwer-Verlag, Köln, S. 235 – 246
- [8] Sonntag, Kh./Stegmaier, R., Schaper, N./Friebe, J. (2004): Dem Lernen im Unternehmen auf der Spur: Operationalisierung von Lernkultur. In: Unterrichtswissenschaft, 32, S. 104 - 128
- [9] Sonntag, Kh./ Schaper, N./Friebe, J. (2005). Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen. In: ABWF (Hrsg.): Kompetenzmessung im Unternehmen. Waxmann-Verlag Münster-New York-München-Berlin (S. 19 - 339) S. 144 f.
- [10] Sonntag, Kh./Stegmaier, R. (2007): Arbeitsorientiertes Lernen. Kohlhammer-Verlag Stuttgart 2007
- [11] Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Berlin: edition sigma
- [12] Watkins, K. E./Marsick, V. J. (Eds.) (2003). Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, Advances in Developing Human Resources, Vol. 5, No.2. Thousand Oaks, Ca:Sage
- [13] Wunderer, R. (2003). Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. München-Luchterhand-Verlag

#### **Autor:**

Dr. Martin Kröll  
Ruhr-Universität Bochum  
Institut für Arbeitswissenschaft  
Universitätsstraße 150  
44780 Bochum  
Telefon: 0234 / 32-23293  
E-mail: martin.kroell@rub.de