Agnes Harth

Wissensfreundliche Unternehmenskultur

Diplomarbeit

Diplom.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2000 Diplom.de
ISBN: 9783832442309

https://www.diplom.de/document/219846

Agnes Harth

Wissensfreundliche Unternehmenskultur

Diplom.de

Agnes Harth

Wissensfreundliche Unternehmenskultur

Diplomarbeit
an der Universität Passau
Dezember 2000 Abgabe

Diplom.de

Diplomica GmbH
Hermannstal 119k
22119 Hamburg

Fon: 040 / 655 99 20
Fax: 040 / 655 99 222

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 4230

ID 4230
Harth, Agnes: Wissensfreundliche Unternehmenskultur / Agnes Harth - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001
Zugl.: Passau, Universität, Diplom, 2000

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
http://www.diplom.de, Hamburg 2001
Printed in Germany

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

http://www.diplom.de bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH
Hermannstal 119k
22119 Hamburg

Fon: 040 / 655 99 20
Fax: 040 / 655 99 222

agentur@diplom.de
www.diplom.de

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht I
Inhaltsverzeichnis II
1 Bedeutung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur 1
1.1 Wissensgesellschaft 1
1.2 Bedeutung des Wissens in der Wirtschaft 3
1.3 Bedeutung der Unternehmenskultur im Wissensmanagement 7
2 Grundlegende Begriffe und Konzepte 8
2.1 Kultur 8
2.2 Unternehmenskultur 10
2.3 Wissen 17
2.4 Wissensmanagement 20
2.5 Wissensfreundliche Unternehmenskultur 23
3 Wissensfreundliche Unternehmenskultur 24
3.1 Wissensfreundliche Artefakte und Schöpfungen 24
3.2 Wissensfreundliche Werte 88
3.3 Wissensfreundliche Grundannahmen 94
4 Veränderung hin zu einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur 95
4.1 Veränderbarkeit der Unternehmenskultur 95
4.2 Veränderungsmanagement 97
Anhang VII
Literaturverzeichnis IX

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht I
Inhaltsverzeichnis II
1 Bedeutung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur 1
1.1 Wissensgesellschaft 1
1.1.1 Abgrenzung von der Dienstleistungs- und Wissenschaftsgesellschaft 1
1.1.2 Wirkfaktoren und Entwicklungsstand 3
1.2 Bedeutung des Wissens in der Wirtschaft 3
1.2.1 Wissen als Produktionsfaktor 3
1.2.2 Wissen als Wettbewerbsfaktor 4
1.2.3 Wissen als immaterielles Vermögen 5
1.3 Bedeutung der Unternehmenskultur im Wissensmanagement 7
2 Grundlegende Begriffe und Konzepte 8
2.1 Kultur 8
2.1.1 Begriff der Kultur 8
2.1.2 Teilbereiche der Kultur 8
2.1.3 Ebenen der Kultur 9
2.2 Unternehmenskultur 10
2.2.1 Zusammenhang zwischen Kultur und Unternehmenskultur 10
2.2.2 Variablenansatz versus Metaphernansatz 11
2.2.3 Drei-Ebenen-Modell von Schein 12
2.2.3.1 Artefakte und Schöpfungen 14
2.2.3.2 Werte 14
2.2.3.3 Grundannahmen 15
2.3 Wissen 17
2.3.1 Abgrenzung von Daten und Informationen 17
2.3.2 Arten von Wissen 19
2.3.3 Organisationale Wissensbasis 19
2.4 Wissensmanagement 20
2.4.1 Ebenen des Wissensmanagements 20
2.4.2 Bausteine des Wissensmanagements 21
2.4.3 Dimensionen des Wissensmanagements 22
2.5 Wissensfreundliche Unternehmenskultur 23
3 Wissensfreundliche Unternehmenskultur 24

3.1 Wissensfreundliche Artefakte und Schöpfungen ... 24
3.1.1 Organisation ... 25
3.1.1.1 Struktur ... 25
3.1.1.1.1 Gesamtunternehmen ... 25
3.1.1.1.1.1 Entwicklung zum Netzwerkunternehmen ... 25
3.1.1.1.1.2 Merkmale des Netzwerkunternehmens ... 26
3.1.1.1.1.3 Parallelorganisation ... 27
3.1.1.1.1.4 Hypertextorganisation ... 28
3.1.1.1.2 Organisatorische Einheiten ... 29
3.1.1.1.2.1 Teams ... 30
3.1.1.1.2.2 Communities of Practice ... 31
3.1.1.2 Kooperation ... 32
3.1.1.2.1 Unternehmen ... 33
3.1.1.2.2 Forschungseinrichtungen ... 34
3.1.1.2.3 Kunden ... 35
3.1.1.3 Arbeitsgestaltung ... 35
3.1.1.4 Führungsverhalten ... 37
3.1.1.4.1 Menschenbild ... 37
3.1.1.4.2 Idealer Führungsstil ... 38
3.1.1.4.3 Führen durch Zielvereinbarung ... 39
3.1.1.4.4 Verändertes Führungsverständnis ... 40
3.1.1.4.5 Middle-up-down-Management ... 40
3.1.1.5 Zeitgestaltung ... 41
3.1.1.5.1 Wissensmanagementzeit ... 41
3.1.1.5.2 Gesamtarbeitszeit ... 42
3.1.1.6 Anreizsystem ... 42
3.1.1.7 Spezielle Wissensmanagementpositionen ... 44
3.1.1.7.1 Professionelle Wissensmanager ... 46
3.1.1.7.2 Wissensmanagementmitarbeiter in den Geschäftseinheiten ... 48
3.1.1.8 Spezielle Wissensmanagementeinheiten ... 48
3.1.2 Personal ... 49
3.1.2.1 Personalauswahl ... 49
3.1.2.1.1 Suchprofil ... 50
3.1.2.1.1.1 Soft skills ... 50
3.1.2.1.1.2 Hard skills ... 50
3.1.2.1.2 Auswahlinstrumente ... 51

3.1.2.1.2.1 Bewerbungsunterlagen 51
3.1.2.1.2.2 Einstellungstests 52
3.1.2.1.2.3 Vorstellungsgespräche 52
3.1.2.1.2.4 Assessment Center 53
3.1.2.2 Personalentwicklung 54
3.1.2.2.1 Entwicklungsplanung 54
3.1.2.2.2 Entwicklungsförderung 55
3.1.2.2.3 Entwicklungsbeurteilung 57
3.1.2.2.3.1 Mitarbeitergespräch 58
3.1.2.2.3.2 360-Grad-Feedback 58
3.1.2.3 Personalwechsel 58
3.1.2.3.1 Nachfolgereinarbeitung 59
3.1.2.3.2 Wissensdokumentation 60
3.1.2.3.3 Kontaktwahrung 60
3.1.3 Infrastruktur 61
3.1.3.1 Architektur 61
3.1.3.1.1 Flexible office 61
3.1.3.1.2 Kommunikationsmöglichkeiten 62
3.1.3.2 Technik 63
3.1.3.2.1 Intranet 65
3.1.3.2.2 Groupware 66
3.1.4 Instrumente 67
3.1.4.1 Dokumentation 67
3.1.4.1.1 Meta-Ebene 67
3.1.4.1.1.1 Wissenslandkarten 67
3.1.4.1.1.2 Gelbe Seiten 69
3.1.4.1.2 Inhalt 69
3.1.4.1.2.1 Leittexte 69
3.1.4.1.2.2 Lessons learned 69
3.1.4.1.3 Form 70
3.1.4.1.3.1 Nutzerfreundliche Dokumente 70
3.1.4.1.3.2 Mind Maps 71
3.1.4.2 Kommunikation 72
3.1.4.2.1 Gemeinsame Ausgangsbasis: Sprache 72
3.1.4.2.2 Gemeinsames Ziel: Wissensleitbild 73
3.1.4.2.3 Wege zum Ziel 74

3.1.4.2.3.1 Mitarbeitermedien ... 74
3.1.4.2.3.2 Story Telling ... 75
3.1.4.2.3.3 Kommunikationsforen ... 76
3.1.4.3 Weiterbildung ... 77
3.1.4.3.1 Traditionelle und konstruktivistische Weiterbildung ... 77
3.1.4.3.2 Kooperatives und realitätsnahes Lernen ... 78
3.1.4.3.2.1 Kooperative Lerngruppen ... 78
3.1.4.3.2.2 Realitätsnahe Lernformen ... 79
3.1.4.4 Kreativitätsförderung ... 80
3.1.4.4.1 Amerikanische und europäische Kreativitätstechniken ... 80
3.1.4.4.2 Japanische Kreativitätstechniken ... 81
3.1.4.5 Verbesserung ... 82
3.1.4.5.1 Ideenmanagement ... 82
3.1.4.5.2 Benchmarking und Best Practices ... 83
3.1.4.6 Problemlösung ... 84
3.1.4.6.1 Systematische Problemlösung ... 84
3.1.4.6.2 Individuelle Problemlösung ... 86
3.2 Wissensfreundliche Werte ... 88
3.2.1 Wissen ... 88
3.2.1.1 Bedeutung des Wissens und Einstellung zum Wissen ... 88
3.2.1.2 Bedeutung des Wissensmanagements und Einstellung zum Wissensmanagement ... 89
3.2.2 Offenheit ... 89
3.2.2.1 Offene Kommunikation, freier Wissenszugriff und -austausch ... 89
3.2.2.2 Offenheit gegenüber anderen und deren Wissen ... 89
3.2.2.3 Offenheit gegenüber Neuem ... 91
3.2.3 Vertrauen ... 91
3.2.3.1 Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen ... 91
3.2.3.2 Vertrauen des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern ... 93
3.2.4 Gemeinschaft ... 93
3.3 Wissensfreundliche Grundannahmen ... 94
4 Veränderung hin zu einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur ... 95
4.1 Veränderbarkeit der Unternehmenskultur ... 95
4.2 Veränderungsmanagement ... 97
Literaturverzeichnis ... VII

Abkürzungsverzeichnis

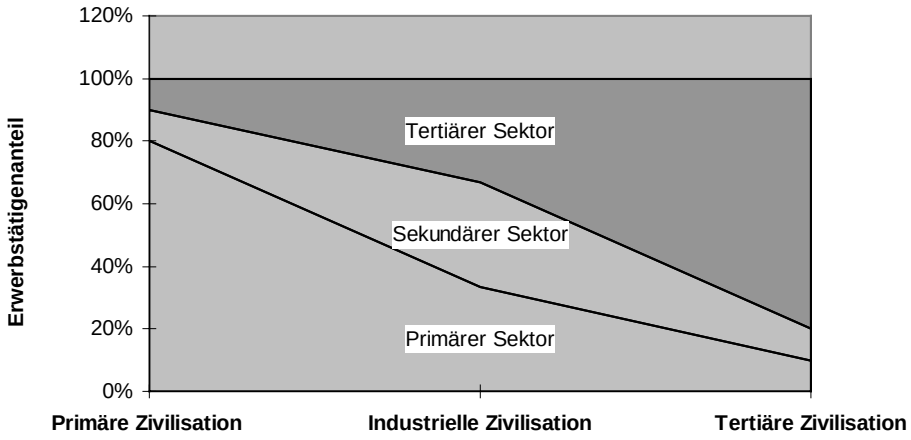
Aufl.	Auflage
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
ca.	circa
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ggf.	gegebenenfalls
hg.	herausgegeben
Hg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
insbes.	insbesondere
IT	Informationstechnologie
i.w.S.	im weiteren Sinn
o.V.	ohne Verfasser
s.	siehe
S.	Seite
sog.	sogenannte/r/n
u.	und
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.	von
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
z.T.	zum Teil

1 Bedeutung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur

1.1 Wissensgesellschaft

1.1.1 Abgrenzung von der Dienstleistungs- und Wissenschaftsgesellschaft

In “Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts”, einem der Hauptwerke zum sozioökonomischen Wandel, prognostizierte Jean Fourastié schon um 1950 den Übergang von der argrarischen Gesellschaft über die Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft.[1]



Drei-Phasen-Modell des sozioökonomischen Übergangs nach Jean Fourastié[2]

In den siebziger Jahren erschien das zweite Hauptwerk zum sozioökonomischen Wandel, Daniel Bells “Die nachindustrielle Gesellschaft”. Als Kennzeichen der postindustriellen Gesellschaft nennt er neben dem zunehmenden Übergewicht der Dienstleistungswirtschaft über die produzierende Wirtschaft die zentrale Stellung des theoretischen Wissens.[3] Die Hauptursache für den Übergang von der industriellen zur postindustriellen Gesellschaft ist seiner Ansicht nach ein Wandel in der Art des Wissens in Richtung auf eine Kodifizierung des theoretischen Wissens.[4]

---

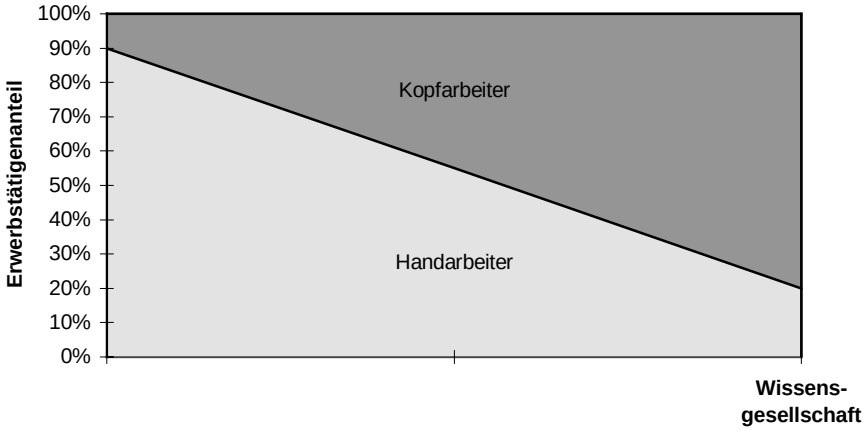
[1] Vgl. Fourastié 1954, S. 119 - 148.

[2] In Anlehnung an Fourastié 1954, S. 135 f.

[3] Vgl. Bell 1985, S. 13.

[4] Vgl. Bell 1985, S. 54.

Sowohl Bell als auch Fourastié schildern wichtige Teilaspekte der Wissensgesellschaft. Allerdings stecken beide den Rahmen zu eng. Die Wissensgesellschaft umfasst mehr Wissensbereiche und Wirtschaftssektoren als von ihnen angenommen. Bells Hervorhebung des “theoretischen Wissens”, also des wissenschaftlichen Wissens,[5] führt dazu, dass die von ihm geschilderte postindustrielle Gesellschaft eher als Wissenschaftsgesellschaft denn als Wissensgesellschaft zu bezeichnen wäre.[6] Damit erkennt er zwar die zukunftsträchtige Rolle der wissensbasierten Technologie und technikrealisierten Wissenschaft, aber sieht die fast noch größere Transformationskraft der Informations- und Telekommunikationstechnologien in den außerwissenschaftlichen Anwendungsfeldern nicht.[7] Die Wissensgesellschaft beschränkt sich auch nicht auf den von Fourastié betonten Dienstleistungssektor. Zwar ist im tertiären Sektor der Prozess, der die Wissensgesellschaft charakterisiert, nämlich dass Wissen zum zentralen Element des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens wird, besonders stark im Gange.[8] Aber auch im primären und sekundären Sektor kommt es zu einer Verlagerung der wertschöpfenden Tätigkeiten von der Hand- zur Kopfarbeit.[9] Im Gegensatz zum intersektoriellen Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft ist der Strukturwandel zur Wissensgesellschaft metasektoriell.[10]



Metasektorieller Strukturwandel der Wissensgesellschaft[11]

[5] Vgl. Wingens 1998, S. 159 - 161.

[6] Vgl. Spinner 1998, S. 90; Wingens 1998, S. 161.

[7] Vgl. Spinner 1998, S. 90.

[8] Vgl. Pfiffner/Stadelmann 1995, S. 52.

[9] Vgl. Pfiffner/Stadelmann 1995, S. 52.

[10] Vgl. Pfiffner/Stadelmann 1995, S. 52.

[11] In Anlehung an Pfiffner/Stadelmann 1995, S. 54.