

Inhaltsverzeichnis – Kurzversion

Geleitwort von Hans-Jörg Bullinger	V
Geleitwort von Rolf Hochreiter	VI
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis – Kurzversion	IX
Inhaltsverzeichnis – Langversion	XI
Abbildungen	XVI
Tabellenverzeichnis	XVIII
Abkürzungsverzeichnis	XX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Wissenschaftliches Vorgehen	5
1.4 Aufbau der Arbeit	9
2 Untersuchungsgegenstand	12
2.1 Kleine und mittelständische Unternehmen als Forschungsobjekte	12
2.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU	16
3 Grundlagen zum Wissensmanagement	19
3.1 Systemtheoretisches Grundverständnis von Organisationen	19
3.2 Wissen	27
3.3 Wissensmanagement	36
3.4 Lernen	43
3.5 Organisationale Wissensbarrieren – Interventionsebenen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisation	65
3.6 Zusammenfassung	70
4 Organisationsstruktur	72
4.1 Grundlagen zur Organisationsstruktur	72
4.2 KMU-Spezifika – Organisationsstruktur	80
4.3 Wissensorientierte Organisationsstrukturen	84
5 Organisationskultur	103
5.1 Grundlagen zur Organisationskultur	103
5.2 KMU-Spezifika – Organisationskultur	121
5.3 Wissensorientierte Organisationskultur	130
6 Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur in KMU	151
6.1 Organisationsveränderung – Möglichkeiten und Grenzen	151
6.2 Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur in KMU	164

6.3	Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationskultur in KMU	185
7	Fallstudien	214
7.1	Zielstellung, Forschungskontext und Vorgehen	214
7.2	Fallbeispiel 1 – Auto GmbH	220
7.3	Fallbeispiel 2 – Maschinenbau GmbH	230
7.4	Fallbeispiel 3 – Elektro GmbH	241
7.5	Übergeordnete Merkmale und Muster	252
7.6	Reflektion des Interventionsrahmens – Theorie-Praxis-Diskurs	263
8	Schlussbetrachtung	268
8.1	Zusammenfassung und Reflektion	268
8.2	Forschungsbedarf und Ausblick	276
9	Anhang	280
9.1	Kennzahlenfragebogen – Ermittlung von Vergleichskennzahlen	280
9.2	Teilstrukturierter Interviewleitfaden – Analyse der Organisationsstruktur	286
9.3	Schriftliche Befragung – Wissensmanagement-Audit	288
9.4	Teilstrukturierte Gruppeninterviews – GPO-WM Prozessanalyse	294
10	Literaturverzeichnis	296

Inhaltsverzeichnis – Langversion

Geleitwort von Hans-Jörg Bullinger	V
Geleitwort von Rolf Hochreiter	VI
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis – Kurzversion	IX
Inhaltsverzeichnis – Langversion	XI
Abbildungen	XVI
Tabellenverzeichnis	XVIII
Abkürzungsverzeichnis	XX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Wissenschaftliches Vorgehen	5
1.4 Aufbau der Arbeit	9
2 Untersuchungsgegenstand	12
2.1 Kleine und mittelständische Unternehmen als Forschungsobjekte	12
2.1.1 Quantitative Abgrenzungskriterien von KMU	13
2.1.2 Qualitative Abgrenzungskriterien von KMU	14
2.1.3 Merkmale der im Rahmen dieser Arbeit betrachteten KMU	15
2.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU	16
3 Grundlagen zum Wissensmanagement	19
3.1 Systemtheoretisches Grundverständnis von Organisationen	19
3.1.1 System	21
3.1.2 Systemarten	22
3.1.3 Eigenschaften von Organisationen als soziale Systeme	24
3.2 Wissen	27
3.2.1 Definitionen von Wissen	27
3.2.2 Eigenschaften von Wissen	29
3.2.3 Wissen in Organisationen	31
3.2.3.1 Wissensbasis der Organisation	31
3.2.3.2 Wissens- und Informationsträger der Organisation	33
3.3 Wissensmanagement	36
3.3.1 Wissensmanagement-Definitionen	36
3.3.2 Überblick über Modelle des Wissensmanagements und Verortung der Arbeit	39
3.4 Lernen	43
3.4.1 Individuelles Lernen	43
3.4.1.1 Individueller Lernzyklus – Erfahrungslernen nach Kolb (1976, 1984)	44
3.4.1.2 Individueller Kognitionsrahmen	46
3.4.1.3 Individuelle Wissensbasis	47
3.4.2 Organisationales Lernen	47
3.4.2.1 Einführung in die theoretischen Grundlagen des organisationalen Lernens	48

3.4.2.1.1	Lernformen des organisationalen Lernens	48
3.4.2.1.2	Lerntypen des organisationalen Lernens	50
3.4.2.1.3	Veränderungsprozesse des organisationalen Lernens	51
3.4.2.2	Interaktionistisch-systemische Modelle des organisationalen Lernens	53
3.4.2.2.1	Organisationaler Lernzyklus nach March/Olsen (1975)	53
3.4.2.2.2	Prozessmodell des organisationalen Lernens nach Müller-Stewens/Pautzke (1991)	54
3.4.2.2.3	Integriertes Modell des organisationalen Lernens nach Kim (1993a,b)	56
3.4.3	Organisationale Wissensprozesse – Prozesse im Umgang mit Wissen in Organisationen	57
3.4.4	Abgrenzung des Wissensmanagements vom organisationalen Lernen	62
3.5	Organisationale Wissensbarrieren – Interventionsebenen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisation	65
3.6	Zusammenfassung	70
4	Organisationsstruktur	72
4.1	Grundlagen zur Organisationsstruktur	72
4.1.1	Begriff der Organisationsstruktur	72
4.1.2	Dimensionen der Organisationsstruktur	73
4.1.2.1	Spezialisierung	74
4.1.2.2	Koordination	75
4.1.2.3	Konfiguration	76
4.1.2.4	Entscheidungsdelegation	77
4.1.2.5	Formalisierung	78
4.1.3	Wechselbeziehung zwischen den Strukturdimensionen	78
4.2	KMU-Spezifika – Organisationsstruktur	80
4.3	Wissensorientierte Organisationsstrukturen	84
4.3.1	Spezialisierung	85
4.3.2	Koordination	88
4.3.2.1	Selbstabstimmung	89
4.3.2.2	Programmierung	91
4.3.3	Konfiguration	94
4.3.3.1	Invertierte Organisation	95
4.3.3.2	Netzwerk-Organisation	95
4.3.3.3	Hypertext-Organisation	96
4.3.3.4	Zusammenfassung	97
4.3.4	Entscheidungsdelegation	98
4.3.5	Formalisierung	100
4.3.6	Zusammenfassung	102
5	Organisationskultur	103
5.1	Grundlagen zur Organisationskultur	103
5.1.1	Begriff der Organisationskultur	105
5.1.2	Verständnisse von Organisationskultur	107
5.1.2.1	Objektivistische Perspektive	108
5.1.2.2	Subjektivistische Perspektive	108
5.1.2.3	Integrative Perspektive	109
5.1.2.4	Zusammenfassung und Verortung der Arbeit	110
5.1.3	Stärke der Organisationskultur	112
5.1.4	Subkulturen	116
5.1.5	Ebenen-Modell der Organisationskultur von Schein (1995)	117
5.1.5.1	Grundannahmen	118
5.1.5.2	Bekundete Werte	120
5.1.5.3	Artefakten	120
5.2	KMU-Spezifika – Organisationskultur	121

5.2.1	Kulturstärke	121
5.2.2	Kulturgestaltung	123
5.2.2.1	Kulturträger	124
5.2.2.2	Kontextbedingungen	125
5.2.2.2.1	Ressourcenausstattung	125
5.2.2.2.2	Organisationsstrategie – Planung, Durchführung und Kontrolle	126
5.2.2.2.3	Organisationsstruktur	127
5.2.2.2.4	Informations- und Kommunikationstechnologie	127
5.2.2.3	Führungskräfte	128
5.2.2.4	Zusammenfassung	129
5.3	Wissensorientierte Organisationskultur	130
5.3.1	Begriff der Wissenskultur	130
5.3.2	Bedeutung der Wissenskultur	131
5.3.3	Dimensionen einer Wissenskultur	133
5.3.3.1	Grundannahmen einer Wissenskultur	134
5.3.3.1.1	Annahmen über die Natur des Menschen – Menschenbilder und Motivation	135
5.3.3.1.2	Annahmen über die Natur des menschlichen Handelns – Wissensarbeit	137
5.3.3.2	Bekundete Werte einer Wissenskultur	139
5.3.3.2.1	Vertrauen	140
5.3.3.2.2	Zusammenarbeit	142
5.3.3.2.3	Fürsorge	143
5.3.3.2.4	Offenheit	144
5.3.3.2.5	Lernbereitschaft/-fähigkeit und Umgang mit Fehlern	145
5.3.3.2.6	Autonomie	147
5.3.3.3	Artefakte einer Wissenskultur	147
5.3.4	Zusammenfassung	149
6	Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur in KMU	151
6.1	Organisationsveränderung – Möglichkeiten und Grenzen	151
6.1.1	Veränderungsstrategien – Evolutionärer oder revolutionärer Wandel	152
6.1.2	Phasen einer Veränderung	155
6.1.3	Widerstand gegen Veränderungen	157
6.1.4	Wissensmanagement als Intervention in ein soziales System	159
6.2	Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur in KMU	164
6.2.1	Analyse der Organisationsstruktur	165
6.2.1.1	Perspektiven zur Erfassung der Organisationsstruktur	165
6.2.1.2	Erhebungsverfahren zur Erfassung der Dimensionen der Organisationsstruktur	166
6.2.1.3	Maße zur Erfassung der Organisationsstruktur	166
6.2.1.3.1	Spezialisierungsmaße	167
6.2.1.3.2	Koordinationsmaße	168
6.2.1.3.3	Konfigurationsmaße	168
6.2.1.3.4	Delegationsmaße	169
6.2.1.3.5	Formalisierungsmaße	170
6.2.1.3.6	Zusammenfassung	170
6.2.2	Bewertung der Organisationsstruktur	171
6.2.3	Maßnahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur in KMU	175
6.2.3.1	Spezialisierung	175
6.2.3.2	Koordination	177
6.2.3.3	Konfiguration	179
6.2.3.4	Entscheidungsdelegation	181
6.2.3.5	Formalisierung	183
6.2.3.6	Zusammenfassung	184

6.3	Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationskultur in KMU	185
6.3.1	Analyse der Organisationskultur	186
6.3.1.1	Erhebungsverfahren zur Erfassung der Organisationskultur	187
6.3.1.2	Analyse einer Wissenskultur	189
6.3.2	Bewertung der Organisationskultur	192
6.3.3	Interventionsebenen und Maßnahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationskultur in KMU	193
6.3.3.1	Interventionsebenen zur Gestaltung der Organisationskultur	194
6.3.3.1.1	Kulturträger	195
6.3.3.1.2	Kontextbedingungen	196
6.3.3.1.3	Führung	197
6.3.3.2	Maßnahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationskultur in KMU	199
6.3.3.2.1	Vertrauen	200
6.3.3.2.2	Zusammenarbeit	203
6.3.3.2.3	Fürsorge	206
6.3.3.2.4	Offenheit und Lernbereitschaft/-fähigkeit	208
6.3.3.2.5	Autonomie	211
6.3.3.3	Zusammenfassung	212
7	Fallstudien	214
7.1	Zielstellung, Forschungskontext und Vorgehen	214
7.1.1	Zielstellung	214
7.1.2	Forschungskontext	215
7.1.3	Vorgehensweise	216
7.1.3.1	Analyse	216
7.1.3.2	Bewertung und Zielsetzung	218
7.1.3.3	Methodenplanung und -umsetzung	219
7.2	Fallbeispiel 1 – Auto GmbH	220
7.2.1	Zentrale Analyseergebnisse	221
7.2.1.1	Organisationsstruktur	221
7.2.1.2	Organisationskultur	222
7.2.1.3	Wissensprozesse	224
7.2.2	Bewertung und Zielstellung	226
7.2.3	Methodenplanung und -umsetzung	227
7.2.3.1	Lessons Learned-Workshop	228
7.2.3.2	Schnittstellen-Workshop	228
7.2.3.3	Projektgruppen	229
7.2.3.4	Mitarbeiterbeurteilungen über Mitarbeitergespräche vor dem Hintergrund von Stellenbeschreibungen	229
7.3	Fallbeispiel 2 – Maschinenbau GmbH	230
7.3.1	Zentrale Analyseergebnisse	231
7.3.1.1	Organisationsstruktur	231
7.3.1.2	Organisationskultur	233
7.3.1.3	Wissensprozesse	235
7.3.2	Bewertung und Zielstellung	236
7.3.3	Methodenplanung und -umsetzung	237
7.3.3.1	Wiki	238
7.3.3.2	WM-Prozessassistent	239
7.3.3.3	Methodendatenbank	240
7.4	Fallbeispiel 3 – Elektro GmbH	241
7.4.1	Zentrale Analyseergebnisse	241
7.4.1.1	Organisationsstruktur	241
7.4.1.2	Organisationskultur	243

7.4.1.3	Wissensprozesse	246
7.4.2	Bewertung und Zielsetzung	248
7.4.3	Methodenplanung und -umsetzung	249
7.4.3.1	Systematische Kompetenzentwicklung	249
7.4.3.2	Lessons Learned-Workshop	250
7.4.3.3	Tag der Entwicklung und Experten-Netzwerk	250
7.4.3.4	Verbesserung des „Normen- und Gesetzesmanagements“	250
7.4.3.5	Content Management-System und Wiki	251
7.5	Übergeordnete Merkmale und Muster	252
7.5.1	Organisationsstruktur	252
7.5.2	Organisationskultur	256
7.5.3	Wissensprozesse in den einzelnen Wissensdomänen	258
7.6	Reflektion des Interventionsrahmens – Theorie-Praxis-Diskurs	263
8	Schlussbetrachtung	268
8.1	Zusammenfassung und Reflektion	268
8.2	Forschungsbedarf und Ausblick	276
9	Anhang	280
9.1	Kennzahlenfragebogen – Ermittlung von Vergleichskennzahlen	280
9.2	Teilstrukturierter Interviewleitfaden – Analyse der Organisationsstruktur	286
9.3	Schriftliche Befragung – Wissensmanagement-Audit	288
9.3.1	Fragebogen – Auszug aus dem Wissensmanagement-Audit	288
9.3.2	Ergebnisse der schriftlichen Befragung	291
9.3.2.1	Auto GmbH	291
9.3.2.2	Maschinenbau GmbH	292
9.3.2.3	Elektro GmbH	293
9.4	Teilstrukturierte Gruppeninterviews – GPO-WM Prozessanalyse	294
10	Literaturverzeichnis	296