

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Nicole Schatte

**Analyse ausgewählter Ansätze
zur Wissensgenerierung in Kreditinstituten
auf dem Weg zu einer lernenden Organisation**

Shaker Verlag
Aachen 2008

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Zugl.: Leipzig, Univ., Diss., 2008

Copyright Shaker Verlag 2008

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-7293-7

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Geleitwort

Als ich vor einigen Jahren einen älteren und lebenserfahrenen Akademischen Direktor des Lehrstuhls Wirtschaftspädagogik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg fragte, ob er mir Literatur für das Promotionsthema „Analyse ausgewählter Ansätze zur Wissensgenerierung in Kreditinstituten auf dem Weg zu einer lernenden Organisation“ meiner Mitarbeiterin Nicole Schatte nennen könnte, da breitete er seine Arme weit aus und fragte mich: „Wollen Sie einen Meter oder zwei Meter?“ Damit, durch diese Gestik, deutete er mir an, dass über die lernende Organisation bereits viel geschrieben worden sei. Er klärte mich auf, dass dies ein Modethema sei: Einige Jahre würde intensiver darüber publiziert, dann würde es sehr ruhig. Irgendwann würde sich die Wissenschaft wieder dem Thema widmen – bis zur nächsten Ruhephase. All zu viel Neues käme nicht heraus – es würde meistens nach dem Motto „alter Wein in neuen Schläuchen“ gearbeitet. Eben wie üblich sehr wissenschaftlich!

Frau Nicole Schatte beabsichtigte, bei dem von ihr selbst gewählten Thema nicht in die „Fußstapfen“ zahlloser Vorgänger einzutreten und sich lediglich mit der Erscheinungsform lernende Organisation zu befassen, sondern dabei den Bezug zu Kreditinstituten herzustellen. Ein solcher Praxisbezug ist bislang nur in wenigen Arbeiten zu erkennen. Insbesondere wollte sie in ihre Untersuchung einbeziehen, ob und inwieweit verschiedene Bestandteile der lernenden Organisation bereits in Kreditinstituten implementiert worden sind und angewandt werden. Nur dann kann man davon ausgehen, dass diese in der Wissenschaft intensiv beleuchtete Organisationsform im Kreditgewerbe, zumindest in manchen Kreditinstituten eingesetzt wird. Deshalb flossen die Ergebnisse einer Befragung in die Untersuchung ein. Durch die Befragung vermied Nicole Schatte, dass man ihr unterstellen könne, lediglich ihre Ausführungen ab und zu mit der Bezeichnung Bank, Kreditinstitut oder Kreditgewerbe wie Petersilie garniert zu haben. Solche Arbeiten, in denen ab und zu die Worte Schule oder Gefängnis in die Ausführungen eingestreut sind, gibt es zur Genüge: Lernende Organisation in der Schule, im Krankenhaus, im Gefängnis! Adressaten der Befragung von Nicole Schatte waren nicht obere Hierarchieebenen oder Kompetenzträger in der Organisation von Kreditinstituten, denn dann wären vermutlich falsche Antworten gegeben worden, entweder absichtlich oder weil man in den höheren Hierarchien die Kenntnis des eigenen Unternehmens verloren hat. Die Probanden waren Mitarbeiter der mittleren Ebenen, denn diesen Personen müsste bekannt sein, ob die verschiedenen Instrumente zur Wissensgenerierung in ihren Instituten angewandt werden.

Das Ergebnis der Befragung war sehr ernüchternd: Von der Umsetzung der lernenden Organisation in Banken kann man nicht ausgehen. Vielleicht wären dann in manchen Instituten die exzessiven Wertberichtigungen durch das Investment in Subprime-ABS erspart geblieben?

Quintessenz der Ergebnisse in der Kärnerarbeit von Nicole Schatte: Entweder ist die lernende Organisation nicht umsetzbar, sondern lediglich ein theoretisch behandelbares Erkenntnisobjekt der über den Wolken dahinschwebenden Wissenschaft oder aber die Entscheider des Kreditgewerbes in Deutschland sind derart von sich und ihrer Exzellenz überzeugt, so dass sie der Meinung sind, diese Form nicht nötig zu haben. Vielleicht hat das Kreditgewerbe aber auch lediglich zu wenig über diese Organisationsform gehört und gelesen? Dieses Manko lässt sich mit dem Lesen der Ausführungen von Nicole Schatte beheben.

Leipzig, Mai 2008

Prof. Dr. Dr. Jürgen Singer

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde 2008 als Dissertation im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre der Universität Leipzig angenommen.

Ohne die Unterstützung, die ich von vielen Seiten erhalten habe, hätte die Arbeit in dieser Form nicht entstehen können. Bedanken möchte ich mich an erster Stelle bei meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Jürgen Singer. Er ließ mir den wissenschaftlichen Freiraum und ermunterte mich kontinuierlich auf seine persönliche, unverkennbare Weise zur kritischen Auseinandersetzung mit der Thematik der lernenden Organisation in Kreditinstituten. Meinen beiden Gutachtern Frau Prof. Dr. Ursula Altenburg und Herrn Dr. Wolfgang Kuhn danke ich für die rasche Erstellung der Gutachten. Desweiteren gebührt Frau Prof. Dr. Silvia Föhr mein herzlicher Dank für die unkomplizierte Übernahme des Vorsitzes der Promotionskommission und die Begleitung durch das Verfahren.

Für die große Hilfsbereitschaft und Unterstützung bei der Anfertigung von Grafiken sowie den mir verschafften zeitlichen Freiräumen am Lehrstuhl danke ich Frau Christina Fitzke und Frau Anja Mohaupt. Bei Frau Dr. Bettina Lange bedanke ich mich für die freundschaftlichen und motivierenden Worte sowie die hilfreichen Hinweise bei der Fertigstellung meiner Arbeit.

Mein besonders herzlicher Dank gilt meiner Familie. Meinen Eltern, die immer an mich geglaubt haben. Zu jeder Zeit waren sie bereit, ihre persönlichen Interessen hinter die Ermöglichung meiner Promotion zu stellen und verhalfen mir dadurch zu der benötigten Zeit, um die Arbeit abschließen zu können. Ebenso sind sie beim Korrekturlesen nicht verzweifelt. Weiterhin meinem Mann Stefan, der in abendlichen und kritischen Diskussionen inhaltliche Aspekte meiner Promotion hinterfragte. Er forderte mich zu häufigem Meinungsaustausch heraus und festigte meine Argumentation und Auffassung zur Thematik.

Vor allem bedanke ich mich bei meinen Töchtern Saskia, Linda und Lisa. Ihnen ist es in beeindruckender und faszinierender Art und Weise gelungen, für die notwendige Zerstreuung meinerseits zu sorgen. Auch wenn das Verständnis für mein Projekt noch nicht vorhanden ist, haben sie bereits in ihrer Kindheit gelernt, was Opportunitätskosten sind. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Nicole Schatte

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	X
TABELLENVERZEICHNIS.....	XII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIII

1 EINLEITUNG..... 1

1.1	NOTWENDIGKEIT ZUR ERSCHLIEßUNG VON LERNPOTENZIALEN FÜR KREDITINSTITUTE	1
1.2	BEGRIFFLICHE ABGRENZUNG	2
1.2.1	Formen der Wissensumwandlung	2
1.2.2	Organisationales Lernen und Wissensmanagement	4
1.3	METHODISCHES VORGEHEN	5

2 BEDEUTUNG INDIVIDUELLEN LERNENS FÜR ANSÄTZE DES ORGANISATIONALEN LERNENS..... 8

2.1	INDIVIDUELLES LERNEN.....	8
2.1.1	Ausgewählte traditionelle Lerntheorien	8
2.1.1.1	Behavioristische Theorien	9
2.1.1.1.1	Klassische Konditionierung nach Pawlow	10
2.1.1.1.2	Instrumentelle Konditionierung nach Thorndike	10
2.1.1.1.3	Operante Konditionierung nach Skinner	11
2.1.1.1.4	Kritik an behavioristischen Theorien	11
2.1.1.2	Kognitive Theorien	13
2.1.1.2.1	Entwicklungspsychologie von Piaget.....	14
2.1.1.2.2	Theorie der moralischen Entwicklung von Kohlberg	16
2.1.1.2.3	Kritik an kognitiven Theorien	17
2.1.1.3	Integrative Theorie.....	18
2.1.1.3.1	Theorie des Modell-Lernens von Bandura	18
2.1.1.3.2	Prozess des Modell-Lernens.....	19

2.1.1.3.3	Kritik an der Theorie des Modell-Lernens	20
2.1.2	Fazit zu den traditionellen Lerntheorien	21
2.2	LERNEN INNERHALB DER ENTWICKLUNG BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER KONZEPTIONEN	22
2.2.1	Lernen im Bereich der klassischen Produktions- und Kostentheorie	22
2.2.1.1	Lerngesetz der industriellen Produktion	23
2.2.1.2	Kritische Würdigung des Lerngesetzes der industriellen Produktion	25
2.2.1.3	Bedeutung des Lerngesetzes der industriellen Produktion	26
2.2.2	Lernen im Bereich der Absatztheorie	27
2.2.2.1	Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse und Konsumentenverhalten	28
2.2.2.2	Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse und Werbewirksamkeit	29
2.2.2.3	Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse und Preisbildung	32
2.2.3	Lernen im Dienstleistungsbereich	33
2.3	ORGANISATIONALES LERNEN	34
2.3.1	Ausgewählte Konzeptionen Organisationalen Lernens	35
2.3.1.1	Organizational Learning Circle von March/Olsen	36
2.3.1.1.1	Charakterisierung des Ansatzes	36
2.3.1.1.2	Kritische Würdigung des Ansatzes	41
2.3.1.2	Theorie des organisationalen Lernens von Argyris/Schön	42
2.3.1.2.1	Charakterisierung des Ansatzes	43
2.3.1.2.2	Kritische Würdigung des Ansatzes	50
2.3.1.3	Organisationales Lernen als Veränderung der organisatorischen Wissensbasis nach Pautzke	52
2.3.1.3.1	Charakterisierung des Ansatzes	52
2.3.1.3.2	Kritische Würdigung des Ansatzes	60
2.3.2	Fazit zu den Konzeptionen organisationalen Lernens	62

3 ANALYSE AUSGEWÄHLTER STRATEGISCHER INSTRUMENTE ZUR REALISIERUNG DER LERNENDEN ORGANISATION IN KREDITINSTITUTEN 65

3.1	GRUNDLEGENDER STRATEGIEBEGRIFF	65
-----	--------------------------------------	----

3.2	BALANCED SCORECARD ZUR UMSETZUNG VON STRATEGIEN	66
3.2.1	Charakterisierung der Balanced Scorecard.....	67
3.2.2	Verknüpfung der Balanced Scorecard Perspektiven	71
3.2.3	Strategisches Lernen mit der Balanced Scorecard.....	75
3.2.4	Schwierigkeiten bei der Anwendung der Balanced Scorecard in Kreditinstituten	76
3.2.5	Einsatz der Balanced Scorecard in Kreditinstituten	78
3.3	GANZHEITLICH VERNETZTE SZENARIO-TECHNIK	81
3.3.1	Charakteristik von Szenarien.....	81
3.3.2	Ziele von Szenarien	83
3.3.3	Szenario-Technik.....	84
3.3.4	Anwendung von Szenarien.....	87
3.4	VERKNÜPFUNG DER SZENARIO-TECHNIK MIT DER BALANCED SCORECARD	90

4 ANALYSE AUSGEWÄHLTER STRUKTURELLER INSTRUMENTE ZUR REALISIERUNG DER LERNENDEN ORGANISATION IN KREDITINSTITUTEN 93

4.1	FORMALE ORGANISATIONSSTRUKTUR	95
4.1.1	Aufbauorganisation	96
4.1.2	Ablauforganisation	98
4.2	INFORMALE ORGANISATIONSSTRUKTUR	99
4.3	FORMALISIERUNG INFORMELLER GRUPPEN.....	101
4.3.1	Notwendigkeit der Formalisierung informeller Gruppen in Kreditinstituten.	101
4.3.2	Umsetzung des Formalisierungsgedanken in Kreditinstituten	102
4.4	TEAMORGANISATION IN KREDITINSTITUTEN	106
4.4.1	Notwendigkeit der Teamorganisation in Kreditinstituten	106
4.4.2	Gestaltungsmöglichkeiten der Teamorganisation.....	106
4.4.2.1	Projektorganisation	107
4.4.2.2	„Linking Pin Model“ von Likert.....	112

4.4.3	Umsetzung und Anwendbarkeit der Teamorganisation in Kreditinstituten ...	114
4.4.3.1	Umsetzung und Anwendung der Projektorganisation	114
4.4.3.2	Umsetzung und Anwendung des „Linking Pin Models“	122
4.5	NUTZUNG VON “ORGANIZATIONAL SLACK”	122
4.5.1	Charakterisierung.....	122
4.5.2	Chancen und Risiken	123

5	ANALYSE AUSGEWÄHLTER KULTURELLER INSTRUMENTE ZUR REALISIERUNG DER LERNENDEN ORGANISATION IN KREDITINSTITUTEN	127
5.1	UNTERNEHMENSKULTUR.....	128
5.1.1	Charakteristik und Funktionen der Unternehmenskultur	128
5.1.2	Bestandteile der Unternehmenskultur	130
5.1.3	Typisierung der Unternehmenskultur	132
5.1.4	Unternehmerische Bedeutung der Unternehmenskultur.....	136
5.1.4.1	Positive Effekte.....	136
5.1.4.2	Negative Effekte	137
5.2	UNTERNEHMENSLEITBILD IN KREDITINSTITUTEN.....	138
5.2.1	Zusammenhang von Unternehmenskultur und Leitbild	138
5.2.2	Funktionen und Bestandteile des Unternehmensleitbildes	139
5.2.3	Entwicklung von Unternehmensleitbildern	141
5.3	LERNKULTUR UND LERNBARRIEREN IN KREDITINSTITUTEN	142
5.3.1	Notwendigkeit und Schwierigkeit des Verlernens	143
5.3.2	Lernbarrieren	143
5.3.2.1	Individuelle Lernbarrieren	144
5.3.2.2	Kollektive Lernbarrieren.....	146

6	ANALYSE AUSGEWÄHLTER PERSONELLER INSTRUMENTE ZUR REALISIERUNG DER LERNENDEN ORGANISATION IN KREDITINSTITUTEN	148
6.1	PERSONELLE MÖGLICHKEITEN FÜR INDIVIDUELLES LERNEN	148
6.1.1	Traditionelle Personalentwicklungsmaßnahmen in Kreditinstituten.....	148
6.1.1.1	Personalbildung.....	150
6.1.1.1.1	Betriebliche Weiterbildung	150
6.1.1.1.1.1	E-Learning und Blended Learning.....	153
6.1.1.1.1.2	Klassische Wissensvermittlungsmethoden	158
6.1.1.1.1.3	Berufsbegleitendes Studium.....	159
6.1.1.1.2	Auswirkungen der Personalbildung auf Kreditinstitute	160
6.1.1.2	Betriebliche Laufbahnplanung.....	161
6.1.2	Betriebliches Vorschlagswesen im Kreditinstitut.....	164
6.1.2.1	Charakteristik des Betrieblichen Vorschlagswesens	164
6.1.2.2	Anreizsystem des Betrieblichen Vorschlagswesens	167
6.1.2.2.1	Materielles Anreizsystem	168
6.1.2.2.2	Immaterielles Anreizsystem	171
6.1.2.3	Barrieren für ein erfolgreiches Betriebliches Vorschlagswesen in Kreditinstituten	173
6.1.2.4	Entwicklungsmöglichkeiten des Betrieblichen Vorschlagswesens	175
6.1.2.5	Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung eines Betrieblichen Vorschlagswesens in Kreditinstituten.....	177
6.1.3	Mitarbeiterbefragung in Kreditinstituten.....	182
6.1.3.1	Charakteristik der Mitarbeiterbefragung in Kreditinstituten	182
6.1.3.2	Grundlegendes zur Durchführung der Mitarbeiterbefragung in Kreditinstituten	184
6.1.3.3	Ziele und Auswertung der Mitarbeiterbefragung in Kreditinstituten	187
6.2	PERSONELLE MÖGLICHKEITEN FÜR LERNEN IN GRUPPEN	189
6.2.1	Teilautonome Arbeitsgruppen	189
6.2.2	Qualitätszirkel.....	192
6.2.2.1	Charakteristik von Qualitätszirkeln	192
6.2.2.2	Stärken des Qualitätszirkels für Kreditinstitute	194

6.2.2.3	Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Qualitätszirkelkonzeptes in Kreditinstituten	196
6.2.2.4	Voraussetzungen zur erfolgreichen Implementierung von Qualitätszirkeln in Kreditinstituten	199
6.2.3	Planspiele.....	201
6.2.3.1	Charakteristik von Planspielen	201
6.2.3.2	Chancen von Planspielen für Kreditinstitute	203
6.2.3.3	Probleme bei der Durchführung von Planspielen für Kreditinstitute	206
6.2.3.4	Erfolgreicher Planspieleinsatz in Kreditinstituten	207
7	THESEN.....	210
	ANHANG.....	XV
	LITERATURVERZEICHNIS.....	XXIV

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Grundformen der Wissensumwandlung.....	3
Abbildung 2: „Magisches Viereck“ und organisationales Lernen	6
Abbildung 3: Erfahrungskurve	24
Abbildung 4: Der vollständige Zyklus des Wahlverhaltens.....	38
Abbildung 5: Störfälle im vollständigen Zyklus des Wahlverhaltens.....	39
Abbildung 6: Regelkreis des „single-loop-learning“	45
Abbildung 7: Regelkreis des „double-loop-learning“	47
Abbildung 8: Regelkreis des „deutero-learning“	49
Abbildung 9: Horizontales Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis	54
Abbildung 10: Arten organisatorischer Lernprozesse.....	58
Abbildung 11: Wissensträger im Unternehmen	60
Abbildung 12: Die vier klassischen Perspektiven der Balanced Scorecard.....	68
Abbildung 13: Kausalkette einer Balanced Scorecard.....	72
Abbildung 14: Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen für ein integriertes Managementsystem.....	74
Abbildung 15: Trichtermodell zur Charakterisierung von Szenarien	82
Abbildung 16: Phasenmodell der Szenario-Entwicklung	85
Abbildung 17: Prozesslogik in einem Zukunftslabor.....	88
Abbildung 18: Gegenseitiger Nutzen einer Kopplung von Szenario-Methode und Balanced Scorecard Konzept	90
Abbildung 19: Organisationsstruktur eines Kreditinstitutes	95
Abbildung 20: Stabs-Projektorganisation	108
Abbildung 21: Reine Projektorganisation	109
Abbildung 22: Matrix-Projektorganisation	110
Abbildung 23: „Linking Pin Model“ nach Likert	113
Abbildung 24: Projektorganisation und –verantwortlichkeit bei der Fusion zur Sparkasse KölnBonn	119
Abbildung 25: 7 S-Modell von Peters/Waterman	128
Abbildung 26: Ebenen der Unternehmenskultur.....	130
Abbildung 27: Typen von Unternehmenskulturen nach Deal/Kennedy	133
Abbildung 28: Lernbarrieren bei individuellen Lernprozessen	144

Abbildung 29: Lernbarrieren bei kollektiven Lernprozessen	146
Abbildung 30: Anforderungen an einen „E-Lerner“	155
Abbildung 31: Ablaufstruktur einer elektronischen Mitarbeiterbefragung.....	186
Abbildung 32: Unternehmens- und Qualitätszirkelorganisation.....	194
Abbildung 33: Behaltensleistung verschiedener Lernformen	204

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Die Lernformen der Konzepte Organisationalen Lernens	62
Tabelle 2:	Hemmschwellen gegen die Teilnahme am betrieblichen Vorschlagswesen.	173
Tabelle 3:	Die vier Hauptkategorien der Mitarbeiterbefragung mit ausgewählten Merkmalen	183
Tabelle 4:	Generelle Hauptkriterien von Planspielen.....	202

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BSC	Balanced Scorecard
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
CIM	Cross-Impact-Matrix
DIB	Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.
FK	Firmenkunde
ID	Identität
ILOI	Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation
IT	Informationstechnologie
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
MPS	Management-Plan-Spiel
PMS	Projektmanagementsystem
QFD	Quality Function Deployment
SEPA	Single Euro Payments Area
SMWG	Systems Management Working Group
TQB	Total Quality Banking
WISU	Wirtschaftsstudium
zfo	Zeitschrift für Organisation