

Robert Nothhelfer

Theorie und Praxis am Beispiel  
einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**C:**



**PETER LANG**

Europäischer Verlag der Wissenschaften

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	15
Abkürzungsverzeichnis.....	17
<b>1. Einführung und Übersicht.....</b>	<b>19</b>
1.1. Ziel der Arbeit.....	19
1.2. Übersicht über die Arbeit.....	21
<b>2. Zur Klärung einiger Begriffe,.....</b>	<b>25</b>
2.1. Wissen, Information, Lernen und Kommunikation.....	25
2.2. Wissenssurrogate.....	27
2.3. Lernen als evolutionärer Prozess.....	28
<b>3. Die Evolution von Organisationen.....</b>	<b>33</b>
3.1. Sozio-ökonomische Evolution.....	33
3.1.1. Das Marktgeschehen als evolutionärer Prozess.....	33
3.1.2. Regelordnung und Handlungsordnung.....	35
3.1.3. Interne und externe Regeln.....	36
3.2. Was evolviert in Organisationen?.....	37
3.2.1. Organisationen als spontane Ordnungen.....	37
3.2.2. Regeln und Routinen.....	39
3.2.2.1. Was sind Routinen,?.....	39
3.2.2.2. Die Eigenschaften von Regeln.....	44
3.2.2.3. Der Zusammenhang von Regeln und Routinen.....	48
3.2.3. Standardregeln und Routinen als Wissensbasis der Organisation.....	50
3.2.4. Software als Teil der Wissensbasis einer Organisation.....	55
3.2.5. Routinebildung und individuelles Lernen als Ziel, Regeln als Mittel.....	58
3.3. Die evolutionären Prozesse innerhalb einer Organisation.....	60

4. Wissenssehaffung und Wissenserweiterung in Organisationen.....	65
4.1. Ein Strukturmodell des Lernens in Organisationen.....	65
4.1.1. Das Modell von KIM und einige kritische Anmerkungen.....	65
4.1.2. Wie erfolgt soziales Lernen?.....	68
• 4.1.3. Ein Modell des Lernens in Organisationen.....	73
4.1.4. Direkte und indirekte Lernprozesse.....	79
4.1.5. Unvollständiges Lernen.....	81
4.2. Anreize zum Lernen in Organisationen.....	82
4.2.1. Das 3-Ebenen-Mödelldes Wettbewerbs.....	84
4.2.2. Schlussfolgerungen für das Lernen in Organisationen.....	85
4.3. Der zeitliche Ablauf des Lernens in Organisationen.....	88
4.3.1. Die Theorie des kurzfristig unterbrochenen Gleichgewichts.....	88
4.3.2. Schlussfolgerungen für das Lernen in Organisationen.....	90
5. Die Gestaltung von Lernprozessen in Organisationen .....	93
5.1. Drei Vorbemerkungen.....	95
5.1.1. Ein realistisches Menschenbild.....	95
5.1.2. Die Rolle der Informations- und Kommunikationstechnik .....	96
5.1.3. Kqsten-Nutzen,Kalkül erforderlich.....	100
5.2. Engagement aller Managementebenen und lernförderliche Kultur.....	101
5.2.1. Eine Balance zwischen Leisten und Lernen.....	102
5.2.2. Selbstkritik, Dialogfähigkeit und prbvokative Kompetenz .....	104
5.2.3. Ermächtigung (empowerment).....	106
5.2.4. Zusammenhalt durch gemeinsam entwickelte Visionen.....	110
5.2.5. Kulturschaffung durch Vorbilder.....	112
5.3. Leichtere Wissensschaffung.....	113
5.3.1. Informationsverfügbarkeit.....	114
5.3.2. Individuelles Lernen.....	119
5.3.2.1. Schulung und Entwicklung.....	119
5.3.2.2. Wissensschaffung während der Arbeitszeit.....	122

5.2.3.3. Wissensschaffung außerhalb der Arbeitszeit.....	124
5.3.3. Soziales Lernen.....	126
5.3.3.1. Arbeitskameradschaften.....	126
5.3.3.2. Funktionsübergreifende Teams, Produktklinik und Dialog.....	128
5.3.3.3. Simulationen.....	133
5.3.3.4. Die Infrastruktur für Kommunikation.....	134
5.3.3.5. Unterstützung indirekter Lernprozesse.....	135
5.4. Schnellere Wissenserweiterung.....	137
5.4.1. Die Selektion der bewährten Neuerungen.....	137
5.4.2. Vertiefung von Wissen.....	139
5.4.3. Verbreitung durch Kommunikation.....	139
5.4.3.1. Lerngeschichten.....	140
5.4.3.2. Die lehrende Organisation.....	143
5.4.3.3. Soziale Netzwerke.....	145
5.4.4. Verbreitung durch die Personen selbst.....	147
5.4.4.1. Kompetenzzentren.....	147
5.4.4.2. Personalrotation.....	149
<b>6. Eine Fallstudie.....</b>	<b>151</b>
6.1. Das Ziel und die Hypothesen.....	151
6.2. Die Untersuchungsobjekte und das methodische Vorgehen.....	152
6.2.1. Die ABC Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.....	152
6.2.1.1. Die Organisation der ABC WPG.....	152
6.2.1.2. Die Durchführung von Jahresabschlussprüfungen.....	153
6.2.2. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich.....	155
6.2.3. Die Bearbeitung von Großfusionen.....	157
6.2.4. Methodisches Vorgehen.....	160
6.3. Die Ergebnisse.....	161
6.3.1. Die Lernprozesse im Rahmen der Einführung des KonTraG.....	161
6.3.1.1. Die Lernprozesse des gesamten Berufsstands.....	161
6.3.1.2. Die Lernprozesse in der ABC WPG.....	164

6.3.2. Lernprozesse im Rahmen der Bearbeitung von Großfusionen.....	169
6.3.3. Ein Vergleich dieser Lernprozesse.....	175
<b>7. Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>179</b>
Glossar: Wichtige Definitionen im Überblick.....	183
Literaturverzeichnis.....	185
Literatur zu Kapiteln 1 bis 5.....	185
Literatur zum Gesetz für Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KohTraG) und seiner Umsetzung.:	203
Anlage: Fragebogen für die Interviews der Fallstudie.....	205