

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage: Die Notwendigkeit für Organisationen zu lernen	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit	4
1.3	Methodik der Arbeit	6
1.4	Aufbau der Arbeit	10
2	Organisationale Sichtweisen.....	13
3	Konzepte des Lernens in Organisationen	19
3.1	Konzepte des individuellen Lernen	20
3.1.1	Behavioristische Erklärungsansätze des individuellen Lernens	20
3.1.1.1	Klassische Konditionierung	21
3.1.1.2	Operante Konditionierung	21
3.1.2	Kognitive Erklärungsansätze	22
3.1.3	Konstruktivistische Erklärungsansätze.....	23
3.1.4	Bewertung der individuellen Lernansätze	25
3.2	Konzepte des kollektiven Lernens	25
3.2.1	Die sozial-kognitive Lerntheorie	26
3.2.2	Theorie der kollektiven Lernprozesse	27
3.2.3	Bewertung der kollektiven Konzepte des Lernens	28
3.3	Konzepte des organisationalen Lernens	28
3.3.1	Begriff des organisationalen Lernens	29
3.3.2	Gründe für die Entwicklung des Ansatzes organisationales Lernen	33
3.3.3	Differenzierung zwischen individuellem und organisationalem Lernen.....	35
3.3.4	Theorien des organisationalen Lernens	36
3.3.4.1	Ansätze der Lernform des organisationalen Lernens.....	38
3.3.4.2	Ansätze der Lernprozesse des organisationalen Lernens.....	41
3.3.4.3	Ansätze des Veränderungsprozesses des organisationale Lernen.....	43

3.3.4.4	Integrative Ansätze des organisationalen Lernens.....	44
3.3.5	Zusammenfassung und Bewertung organisationaler Konzepte des Lernens ..	50
3.4	Rahmenbedingungen des Lernen in Organisationen: Lernen im Kontext von Strategie, Struktur, Kultur und Technologie	51
3.4.1	Strategieentwicklung als organisationaler Lernprozeß.....	52
3.4.2	Kulturentwicklung als Lernprozeß	56
3.4.3	Strukturentwicklung als Lernprozeß	58
3.4.4	Technologieentwicklung als Lernprozeß.....	60
3.5	Problematik der Konzepte des Lernens in Organisationen	62
4	Konzepte des Wissens in Organisationen.....	66
4.1	Entwicklung von Wissen zur Ressource für Gesellschaft und Organisationen ..	66
4.2	Begriff des Wissens.....	71
4.3	Eigenschaften der Ressource Wissen.....	74
4.4	Begriff des Wissensmanagements	77
4.5	Arten des Wissens	82
4.5.1	Darstellung der Wissensarten	84
4.5.2	Bewertung und Kategorisierung der Arten des Wissens	103
4.6	Prozeßmodelle des Wissens	111
4.6.1	Darstellung der Prozeßmodelle des Wissens.....	111
4.6.2	Bewertung und Kategorisierung der Prozeßmodelle des Wissens	116
4.7	Funktionsbereiche des Wissens.....	121
4.7.1	Darstellung der Funktionbereiche des Wissensmanagements.....	122
4.7.2	Bewertung und Kategorisierung der Funktionsbereiches des Wissens	125
4.8	Modell des Wissens nach Ausdifferenzierung der Makroebene in die Mikroebene.....	128
4.9	Zusammenfassung.....	132
5	Modell zur Implementierung von Wissensmanagement	134
5.1	Auswahl des Funktionsbereichs	137

5.2 Auswahl der Wissensarten und –prozessen	140
5.3 Auswahl der Wissensinstrumente	142
5.3.1 Zum Stand des Einsatzes von Instrumenten zur Systematisierung des Wissens in Organisationen	142
5.3.2 Instrumente zur Systematisierung des Wissens nach Arten	143
5.3.3 Instrumente zur Systematisierung des Wissens nach Prozessen	145
5.3.4 Instrumente zur Systematisierung des Wissens nach Funktionen	148
5.3.5 Darstellung und Bewertung von Instrumenten des Wissens nach Funktionen	149
5.3.5.1 Instrumente im Funktionsbereich Organisation - Strategie	152
5.3.5.1.1 Formulierung von Wissenszielen	152
5.3.5.1.2 Formulierung von Szenarien	156
5.3.5.1.3 Wissensattraktivitätsportfolio	158
5.3.5.1.4 Strategische Allianzen, Kooperationen und Fusionen	161
5.3.5.1.5 Zusammenfassung und Bewertung	164
5.3.5.2 Instrumente im Funktionsbereich Organisation - Struktur	165
5.3.5.2.1 Wissenslandkarte	165
5.3.5.2.2 Wissens-Broker	167
5.3.5.2.3 Betriebliches Vorschlagswesen / Innovationsmanagement	169
5.3.5.2.4 Strukturelle Erhöhung des Handlungsspielraumes	171
5.3.5.2.5 Kommunikationsforen	172
5.3.5.2.6 Einrichtung von Parallelstrukturen	173
5.3.5.2.7 Einsatz externer Experten und Berater	176
5.3.5.2.8 Einsatz von Stakeholderwissen	178
5.3.5.2.9 Virtuelle Unternehmen und virtuelle Teams	180
5.3.5.2.10 Zusammenfassung und Bewertung	181
5.3.5.3 Instrumente im Funktionsbereich Organisation - Controlling	181
5.3.5.3.1 Messung von personalem und strukturellem Wissen	182
5.3.5.3.2 Balanced Scorecard	187
5.3.5.3.3 Unternehmensnavigator	189

5.3.5.3.4	Messung des Verhältnisses zwischen Buchwert und Marktwert ..	191
5.3.5.3.5	Calculated Intangible Value	192
5.3.5.3.6	Zusammenfassung und Bewertung	194
5.3.5.4	Instrumente im Funktionsbereich Human Resources	195
5.3.5.4.1	Formulieren von kulturellen Wissensleitlinien	195
5.3.5.4.2	Management by Knowledge Objectives	197
5.3.5.4.3	Sichtbarmachen von informellen Strukturen	199
5.3.5.4.4	Rekrutierung	200
5.3.5.4.5	Identifizierung von Nutzungsbarrieren des Wissens	201
5.3.5.4.6	Entlohnung nach Wissensverteilung	203
5.3.5.4.7	Lernlaboratorien	205
5.3.5.4.8	Unternehmensuniversität	207
5.3.5.4.9	Dialogbilder (-workshops)	209
5.3.5.4.1	Zusammenfassung und Bewertung	210
5.3.5.5	Instrumente im Funktionsbereich Informationstechnologie	211
5.3.5.5.1	Expertensysteme	212
5.3.5.5.2	Neuronale Netzwerke	215
5.3.5.5.3	Internet	216
5.3.5.5.4	Intranet	217
5.3.5.5.5	Groupware-Anwendungen	220
5.3.5.5.6	Zusammenfassung und Bewertung	226
5.3.6	Zusammenfassung	226
5.4	Implementierung der Wissensinstrumente	228
5.5	Evaluation der Wissensinstrumente und Vorgehensweise	230
5.6	Zusammenfassung	236
6	Wissensmanagement in der Unity AG	237
6.1	Betrachtetes Unternehmen: Unity AG	238
6.2	Modell zur Implementierung von Wissensmanagement in der Unity	238
6.2.1	Phase 1: Klärung der Zielsetzung, Ausgangssituation und Auswahl des Implementierungsbereiches	238

6.2.2 Phasen 2 und 3: Erfassen des Ist-Standes: Auswahl der Wissensarten, Wissensprozeßschritte	241
6.2.3 Phase 4: Auswahl der Wissensinstrumente	274
6.2.4 Phase 5: Implementierung der Wissensinstrumente	278
6.2.5 Phase 6: Evaluation der implementierten Wissensinstrumente	281
6.3 Abschließende Diskussion des Praxisbeispiels	282
7 Zusammenfassung, Schlußbemerkung und Ausblick	284
7.1 Zusammenfassung	284
7.2 Kritische Würdigung	285
7.3 Ausblick	287
8 Literaturverzeichnis	289

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Darstellung der induktive Vorgehensweise im Rahmen der Arbeit	7
Abb. 2	Schwerpunkt der Arbeit	9
Abb. 3	Aufbau der Arbeit	12
Abb. 4	Sichtweisen organisatorischer Zusammenhänge	14
Abb. 5	Sichtweise der Organisation	18
Abb. 6	Lernebenen in Organisationen	20
Abb. 7	Träger des individuellen, kollektiven und organisationalen Lernens	29
Abb. 8	Perspektiven der Ansätze des organisationalen Lernens	38
Abb. 9	Abgrenzung von Daten, Informationen und Wissen	74
Abb. 10	Sichtweisen des Wissensmanagements	79
Abb. 11	Ansätze zu Wissensarten	84
Abb. 12	Die Wissensspirale	90
Abb. 13	Die Dimensionspaare des Wissensmanagements	95
Abb. 14	Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis	102
Abb. 15	Arten des Wissens	111
Abb. 16	Ansätze zu Prozeßmodellen des Wissens	112
Abb. 17	Bausteine des Wissensmanagements	114
Abb. 18	Prozeßschritte des Wissens	121
Abb. 19	Knowledge Management Assessment Tool	124
Abb. 20	Funktionsbereiche des Wissensmanagements	127
Abb. 21	Modell zur Implementierung von Wissensmanagement in Organisationen	136
Abb. 22	Wertschöpfungsaktivitäten in Organisationen	137
Abb. 23	Fähigkeitsportfolio des Wissensmanagements	153
Abb. 24	Wissensattraktivitätsportfolio	159
Abb. 25	Berechnungsformel des Verstärkungseffekts von Spezialisten	184
Abb. 26	Balanced Scorecard	188
Abb. 27	Skandia Navigator	190
Abb. 28	Wissensquadrant der PHONAK AG	197
Abb. 29	Management by Knowledge Objectives	198
Abb. 30	Wissens- und Lernbarrieren im Überblick	202

Abb. 31	Tools, Anwendungen und Services zum Wissensmanagement bei Lotus	223
Abb. 32	Beispiel eines Meilensteindiagramms.....	229
Abb. 33	Beispiel einer Evaluation eines Wissensinstrumentes.....	232
Abb. 34	Erfolgs- und Mißerfolgskfaktoren des Wissensmanagements.....	235
Abb. 35	Kenntnis des Begriffs Wissensmanagement in der Unity AG.....	244
Abb. 36	Instrumente zur Systematisierung von Wissen in der Unity AG.....	246
Abb. 37	Stellenwert des Wissens in der Unity AG.....	248
Abb. 38	Bewertung der Systematisierung von Wissen in der Unity AG.....	250
Abb. 39	Abweichung zwischen dem Stellenwert und der Systematisierung des Wissens in der Unity AG.....	251
Abb. 40	Status quo des Wissensmanagements in der Unity AG.....	274
Abb. 41	Sollkonzept zum Wissensmanagement in der Unity AG.....	278

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Lernformen des organisationalen Lernens.....	41
Tab. 2	Lernprozesse im Überblick.....	43
Tab. 3	Bausteine als Propädeutik zur Theorie des organisationalen Lernens.....	45
Tab. 4	Perspektiven des organisationalen Lernens.....	50
Tab. 5	Konventioneller und lernzentrierter Strategieansatz.....	56
Tab. 6	Entwicklung von Gesellschaftssystemen.....	67
Tab. 7	Wissensbezogenen versus traditionelle Organisation.....	70
Tab. 8	Wissensarten am Beispiel eines Flötenbauers.....	87
Tab. 9	Dimensionen des Wissensmanagements nach Willke (1995).....	99
Tab. 10	Arten des Wissens im Überblick und Unterscheidungskriterien.....	105
Tab. 11	Modelle der Prozessschritte des Wissens im Überblick.....	117
Tab. 12	Funktionsbereiche des Wissensmanagements.....	125
Tab. 13	Klassifizierung der Repräsentationsmedien.....	130
Tab. 14	Auswahl der Wissensarten und Wissensprozessschritte.....	141
Tab. 15	Beispiele für strategische Zielformulierungen und Zielarten.....	155
Tab. 16	Berechnung der Wertschöpfung pro Spezialist.....	185
Tab. 17	Instrumente des Wissensmanagement mit Anwendungsbeispielen.....	227
Tab. 18	Beispiel eines Maßnahmenplans.....	230
Tab. 19	Rangfolge Wissensprozessschritte kumulierte Nennungen.....	263
Tab. 20	Rangfolge Wissensprozessschritte in den einzelnen SGFs.....	265
Tab. 21	Rangfolge Wissensarten Unity AG gesamt.....	269
Tab. 22	Rangfolge Wissenarten in den einzelnen Geschäftsbereichen.....	271