

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b>	<b>v</b>
<b>Vorwort</b>	<b>vii</b>
<b>Management Summary</b>	<b>xi</b>
<b>I Gegenstand dieser Forschungsarbeit</b>	<b>1</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>3</b>
1.1 Problemstellung: Wissensverluste reduzieren die Wettbewerbsfähigkeit . . . .	3
1.2 Zielsetzung: Sensibilität gegenüber Wissensverlusten erhöhen und Lösungsansätze aufzeigen . . . . .	5
<b>2 Forschungsvorgehen: Status Quo zusammenführen und Lücken schließen</b>	<b>7</b>
<b>II Entwicklung eines theoretischen Rahmens der Betrachtung von Wissen in der Organisation</b>	<b>11</b>
<b>3 Theoretische Grundbegriffe</b>	<b>15</b>
3.1 Der Organisationsbegriff . . . . .	16
3.1.1 Organisationstheoretische Ansätze . . . . .	16
3.1.1.1 Klassische Ansätze . . . . .	17
3.1.1.2 Verhaltenstheoretische Ansätze . . . . .	19
3.1.1.3 Entscheidungstheoretische Ansätze . . . . .	19
3.1.1.4 Systemtheoretische Ansätze . . . . .	20
3.1.1.5 Ökonomische Ansätze . . . . .	20
3.1.1.6 Situative Ansätze . . . . .	21

3.1.2	Dimensionen der Organisation nach Leavitt . . . . .	22
3.2	Der Wissensbegriff . . . . .	27
3.2.1	Wissenstypologie nach Firestone/Mc Elroy . . . . .	29
3.2.1.1	World 1, World 2 und World 3 Knowledge . . . . .	29
3.2.1.2	World 1, World 2 und World 3 Objekte . . . . .	30
3.2.1.3	Subjektivität und Objektivität von Wissen . . . . .	31
3.2.1.4	Definition des World 2 und World 3 Knowledge . . . . .	32
3.2.1.5	Implicit, Tacit und Explicit Knowledge . . . . .	33
3.2.1.6	Implicit, Tacit und Explicit Knowledge bei World 2 und World 3 Knowledge . . . . .	36
3.2.1.7	Prädispositionen des World 2 Knowledge . . . . .	37
3.2.1.8	Wissensklassifizierung . . . . .	37
3.2.2	Information Space (I-Space) nach Boisot . . . . .	39
3.2.2.1	Codification . . . . .	40
3.2.2.2	Abstraction . . . . .	41
3.2.2.3	Diffusion . . . . .	42
3.2.2.4	Wissensklassifizierung . . . . .	43
3.3	Zusammenfassung . . . . .	44
<b>4</b>	<b>Wissensbasierte Wettbewerbsvorteile einer Organisation</b>	<b>47</b>
4.1	Wissensparadigmen in der Organisation . . . . .	47
4.2	Knowledge-Based View . . . . .	49
4.2.1	Theoretische Einordnung des Knowledge-Based View . . . . .	50
4.2.1.1	Strategisches Management . . . . .	50
4.2.1.2	Nachhaltigkeitsmanagement . . . . .	51
4.2.2	Entstehung des Knowledge-Based View . . . . .	53
4.2.3	Kernkompetenzen nach Hamel/Prahalad . . . . .	57
4.2.4	Empirische Basis des Knowledge-Based View . . . . .	59
4.2.4.1	Direkter Zusammenhang zwischen Wissen und Wettbewerbs- erfolg . . . . .	60
4.2.4.2	Indirekter Zusammenhang zwischen Wissen und Wettbe- werbserfolg über die Strategie . . . . .	61
4.3	Zusammenfassung . . . . .	63

<b>5</b>	<b>Managementkonzepte im Hinblick auf Wissen in der Organisation</b>	<b>65</b>
5.1	Entstehung von Konzepten des Wissensmanagements . . . . .	65
5.2	Generationenwechsel bei Konzepten des Wissensmanagements . . . . .	66
5.2.1	1. Generation: Ganzheitliche Ansätze des Wissensmanagements . . . . .	67
5.2.1.1	Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi . . . . .	68
5.2.1.2	Wissensbausteine nach Probst / Raub / Romhardt . . . . .	69
5.2.1.3	Wissensmarkt nach Davenport/Prusak . . . . .	72
5.2.1.4	Kritik an den ganzheitlichen Ansätzen des Wissensmanagements . . . . .	73
5.2.1.5	Empirische Basis zu Problemen bei der Umsetzung eines ganzheitlichen Wissensmanagements . . . . .	75
5.2.2	2. Generation: Problemorientierte Ansätze des Wissensmanagements . . . . .	77
5.2.2.1	Knowledge Engineering Ansatz . . . . .	78
5.2.2.2	Organisch Diskursiver Ansatz . . . . .	79
5.2.2.3	Business Integration Ansatz . . . . .	80
5.2.2.3.1	Business Knowledge Management Modell nach Bach et al. . . . .	81
5.2.2.3.2	Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement (GPO-WM) nach Heisig . . . . .	85
5.2.2.3.3	Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement (PROMOTE) nach Hinkelmann et al. . . . .	89
5.2.2.3.4	Prozessorientiertes Wissensmanagement (pWM) nach Remus . . . . .	93
5.3	Zusammenfassung . . . . .	96
<b>6</b>	<b>Organisationsgedächtnis</b>	<b>101</b>
6.1	Konzepte des Organisationsgedächtnisses . . . . .	102
6.1.1	Speichermodell des Organisationsgedächtnisses nach Walsh/Ungson . . . . .	104
6.1.2	Schichtenmodell der Wissensbasis nach Pautzke . . . . .	106
6.2	Vorschlag eines Speicher- und Schichtenmodells des Organisationsgedächtnisses . . . . .	110
6.3	Dynamische Veränderungen des Organisationsgedächtnisses und Forderung nach einem Management des Organisationsgedächtnisses . . . . .	112
6.4	Zusammenfassung . . . . .	113

<b>7</b>	<b>Management des Organisationsgedächtnisses</b>	<b>117</b>
7.1	Trade-Off Entscheidung eines Managements des Organisationsgedächtnisses zwischen Exploitation und Exploration . . . . .	117
7.2	Survival und Advancement Strategy nach Krogh . . . . .	119
7.3	N-Learning und S-Learning nach Boisot . . . . .	120
7.3.1	Wert von Wissen - ein Paradoxon . . . . .	121
7.3.2	Auflösung des Wertparadoxons durch Ausbalancierung von Exploitation und Exploration . . . . .	124
7.4	People Capability Maturity Model nach Curtis et al. . . . .	126
7.4.1	Eingrenzung effizienzsteigernder Bestandteile des Organisationsgedächtnisses . . . . .	127
7.4.2	Reife einer Organisation im Sinne des P-CMM . . . . .	129
7.4.3	Verbreitung und empirische Basis des P-CMM . . . . .	129
7.4.4	Fünf Reifegrade des P-CMM . . . . .	130
7.4.5	Ableitung von Merkmalen der Organisationsreife aus dem P-CMM . . . . .	136
7.4.6	Kritische Auseinandersetzung mit dem P-CMM . . . . .	138
7.5	Zusammenfassung . . . . .	139
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung: Mangelnde Berücksichtigung von Wissensverlusten</b>	<b>143</b>

### **III Auseinandersetzung mit dem Verlust und der Bewahrung von Wissen in der Organisation** **147**

<b>9</b>	<b>Untersuchung des Verlustes und der Bewahrung von Wissen in der Organisation</b>	<b>151</b>
9.1	Annäherung an die Problematik Wissensverlust durch einen Blick in die Organisationspraxis . . . . .	152
9.1.1	Fallstudie 1: Debriefing bei der Henkel-Gruppe . . . . .	153
9.1.1.1	Ausgangslage . . . . .	153
9.1.1.2	Kodifizierungsprozess . . . . .	155
9.1.1.2.1	Debriefer und Experten . . . . .	155
9.1.1.2.2	Kodifizierung und Veröffentlichung . . . . .	156
9.1.1.2.3	Verteilung und Nutzung . . . . .	157
9.1.1.3	Unterstützung durch das Management . . . . .	158

9.1.1.4	Ausblick bei der Henkel-Gruppe . . . . .	159
9.1.2	Fallstudie 2: Wissensbücher bei der EADS AG . . . . .	159
9.1.2.1	Ausgangslage . . . . .	160
9.1.2.2	Erstellung von Wissensbüchern . . . . .	160
9.1.2.3	Ausblick bei der EADS AG . . . . .	161
9.1.3	Fallstudie 3: Abteilungsgedächtnis Investor Relations bei der Deutschen Post World Net . . . . .	161
9.1.3.1	Ausgangslage . . . . .	161
9.1.3.2	Abteilungsgedächtnis und Wissensprozess . . . . .	162
9.1.3.3	Ausblick bei der Deutschen Post World Net . . . . .	162
9.1.4	Erkenntnisse aus den Fallstudien . . . . .	163
9.2	Klassifizierung von Wissensverlusten anhand einer Literaturanalyse . . . . .	165
9.2.1	Allgemeine Betrachtung von Wissensverlusten . . . . .	166
9.2.2	Betrachtung von Wissensverlusten im Hinblick auf den internen Wissensspeicher Menschen . . . . .	167
9.2.2.1	Wissensverluste ausgelöst durch Pensionierungen . . . . .	168
9.2.2.2	Wissensverluste ausgelöst durch Mitarbeiterfluktuation . . . . .	169
9.2.2.3	Wissensverluste ausgelöst durch die Beendigung temporärer Mitarbeiterverhältnisse . . . . .	170
9.2.2.4	Wissensverluste ausgelöst durch kulturelle Faktoren . . . . .	171
9.2.2.5	Wissensverluste ausgelöst durch interne Restrukturierung . . . . .	171
9.2.3	Betrachtung von Wissensverlusten im Hinblick auf den internen Wissensspeicher Prozesse . . . . .	172
9.2.3.1	Wissensverluste im Rahmen organisatorischer Abläufe . . . . .	172
9.2.3.2	Wissensverluste im Rahmen von Projektstrukturen . . . . .	174
9.2.4	Betrachtung von Wissensverlusten im Hinblick auf den internen Wissensspeicher Technologie . . . . .	175
9.2.5	Zentrale Auslöser für den Verlust von Wissen der internen Wissensspeicher . . . . .	177
9.2.6	Vertiefende Untersuchung von Wissensverlusten anhand der Schichten des Organisationsgedächtnisses . . . . .	178
9.2.7	Definition und Klassifizierung von Wissensverlusten im Hinblick auf die Beabsichtigung und die Vorhersehbarkeit . . . . .	181

9.3	Klassifizierung von Maßnahmen der Wissensbewahrung anhand einer Literaturanalyse . . . . .	183
9.3.1	Allgemeine Betrachtung der Wissensbewahrung . . . . .	184
9.3.2	Unterscheidung grundsätzlicher Orientierungen von Maßnahmen der Wissensbewahrung . . . . .	185
9.3.2.1	Retention-Management . . . . .	186
9.3.2.1.1	Reduktion der Mitarbeiterfluktuation . . . . .	187
9.3.2.1.2	Aufrechterhaltung des Kontaktes zu ehemaligen Mitarbeitern . . . . .	187
9.3.2.2	Wissenskommunikation . . . . .	188
9.3.2.2.1	Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten . . . . .	189
9.3.2.2.2	Aufbau eines Nachfolgers . . . . .	189
9.3.2.2.3	Communities of Practice . . . . .	190
9.3.2.3	Organisational Memory Systeme (OMS) . . . . .	190
9.3.2.3.1	Basistechnologien . . . . .	193
9.3.2.3.2	Taxonomien . . . . .	194
9.3.2.3.3	Ontologien . . . . .	195
9.3.2.3.4	Semantisches Web . . . . .	196
9.3.2.4	Case-Writing . . . . .	199
9.3.2.4.1	Case Based Reasoning (CBR) . . . . .	199
9.3.2.4.2	FAQ-Centered Organizational Memory . . . . .	200
9.3.2.4.3	Leitbilder . . . . .	201
9.3.2.4.4	Storytelling und Learning Histories . . . . .	201
9.3.2.4.5	Mikroartikel . . . . .	202
9.3.2.4.6	Debriefing . . . . .	202
9.3.3	Wirkungsweisen der Wissensbewahrung: Aufbau von Wissensredundanz und Wissensabsicherung . . . . .	203
9.3.4	Zeitlicher Bezug der Wissensbewahrung: präventiv, akut und retrograd . . . . .	206
9.3.5	Definition und Klassifizierung von Maßnahmen der Wissensbewahrung hinsichtlich ihrer Wirkungsweise und ihres Zeitbezugs im Hinblick auf Wissensverluste . . . . .	208
9.4	Beschreibung der Kräfte Wissensverlust und Wissensbewahrung anhand eines Modellvorschlags . . . . .	211

9.5 Zusammenfassung . . . . .	215
<b>10 Empirische Untersuchung: Status Quo Wissensverlust</b>	<b>221</b>
10.1 Durchführung der Untersuchung Status Quo von Wissensverlust und Wissensbewahrung in Organisationen . . . . .	221
10.2 Profil der Stichprobe . . . . .	224
10.3 Detailauswertung durch die Bildung und den Vergleich von Szenarien . . . . .	227
10.3.1 Auswertungsmethodik Latente Klassen Analyse . . . . .	228
10.3.2 Auftreten und Reichweite von Wissensverlusten . . . . .	230
10.3.3 Szenarien und Nutzen der Wissensbewahrung . . . . .	237
10.3.4 Szenarien der Organisationsreife . . . . .	244
10.3.5 Zusammenhang zwischen Szenarien der Wissensbewahrung, der Organisationsreife und des Nutzens der Wissensbewahrung . . . . .	247
10.4 Zusammenfassung . . . . .	250
<b>11 Methodenvorschlag für die Entwicklung von Wissensbewahrungsstrategien</b>	<b>253</b>
11.1 Strategieentwicklung bei wissensbezogenen Diskontinuitäten . . . . .	254
11.1.1 Wissensbezogene Diskontinuitäten . . . . .	254
11.1.2 Diskontinuitätenmanagement durch die Entwicklung von Wissensbewahrungsstrategien . . . . .	255
11.2 Strategische Frühaufklärung durch eine Bedrohungsanalyse im Hinblick auf Wissensverluste . . . . .	257
11.2.1 Verarbeitung des Informationsgehaltes schwacher Signale von Wissensverlusten . . . . .	257
11.2.2 Operationalisierung der strategischen Frühaufklärung im Hinblick auf Wissensverluste . . . . .	260
11.3 Reaktion der Organisation auf die Ergebnisse der strategischen Frühaufklärung mittels Wissensbewahrungsstrategien . . . . .	261
11.3.1 Anknüpfung der Wissensbewahrung an das Organisationsgedächtnis	262
11.3.1.1 Gestaltung der Wissensbewahrung als Unterstützungsprozess . . . . .	263
11.3.1.2 Anknüpfung des Unterstützungsprozesses Wissensbewahrung an die Wertschöpfung . . . . .	265
11.3.2 Selektion von Maßnahmen der Wissensbewahrung in Abhängigkeit von der Organisationsreife . . . . .	266

11.3.3 Bildung von Wissensbewahrungsstrategien . . . . .	272
11.4 Zusammenfassung . . . . .	275
<b>12 Zusammenfassung: Wissensbewahrung integriert in das strategische Management</b>	<b>279</b>
<b>IV Fazit</b>	<b>285</b>
<b>Glossar</b>	<b>295</b>
<b>Anhang A - LCA Wissensverlust</b>	<b>301</b>
<b>Anhang B - LCA Wissensbewahrung</b>	<b>305</b>
<b>Anhang C - LCA Organisationsreife</b>	<b>311</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>317</b>



# Abbildungsverzeichnis

2.1	Schaubild Forschungsvorgehen . . . . .	9
3.1	Grundmodell der pragmatischen Variante des situativen Ansatzes . . . . .	22
3.2	Gestaltungsdimensionen der Organisation nach Leavitt . . . . .	24
3.3	Sichtweise von Gestaltungsdimensionen einer Organisation in dieser Arbeit . . . . .	26
3.4	Gegenüberstellung von World 2 und World 3 Knowledge . . . . .	33
3.5	Wissensarten im Überblick . . . . .	35
3.6	Wissenstypologie in Anlehnung an Firestone und Mc Elroy . . . . .	38
3.7	Diffusion Curve dargestellt anhand des I-Space . . . . .	43
4.1	Komponenten der strategischen Wettbewerbsfähigkeit . . . . .	53
4.2	Entwicklungsstränge der Ansätze des Strategischen Managements . . . . .	55
4.3	Theoretischer Rahmen I: Zusammenhang zwischen Knowledge-Based View und wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen . . . . .	64
5.1	Ausprägungen der Wissenstransformation . . . . .	68
5.2	Wissensspirale . . . . .	70
5.3	Bausteine des Wissensmanagements . . . . .	71
5.4	Ansatzpunkte von Konzepten des problemorientierten Wissensmanagements in der Organisation . . . . .	78
5.5	Modell des Business Knowledge Managements . . . . .	83
5.6	Fraunhofer IPK Referenzmodell Wissensmanagement . . . . .	87
5.7	Zentrale Konzepte im prozessorientierten Wissensmanagement . . . . .	95
5.8	Theoretischer Rahmen II: Einordnung des problemorientierten Wissensma- nagements . . . . .	98
6.1	Struktur des organisationalen Gedächtnisses . . . . .	104
6.2	Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis . . . . .	107
6.3	Schichten- und Speichermodell der Wissensbasis . . . . .	110

6.4	Theoretischer Rahmen III: Einordnung Organisationsgedächtnis sowie des diesbezüglichen dynamischen Veränderungsprozesses und des Managements . . . . .	115
7.1	Maximal- und Minimalwert von Wissen im I-Space: V-max und V-min . . . . .	122
7.2	Effizienzsteigerung einer Organisation . . . . .	126
7.3	Zusammenhang zwischen Mitarbeiterfähigkeiten und zentraler Aufgabenerfüllung . . . . .	128
7.4	Die vier Transformationssäulen des P-CMM . . . . .	131
7.5	Die fünf Reifegrade des P-CMM . . . . .	132
7.6	Theoretischer Rahmen IV: Erweiterung um das Spannungsfeld zwischen den Kräften Exploitation und Exploration . . . . .	141
8.1	Einordnung der Kräfte Loss und Retention in den theoretischen Rahmen dieser Arbeit . . . . .	145
9.1	Knowledge Flow bei der Henkel-Gruppe . . . . .	154
9.2	Wissensprozess im Bereich Investor Relations der Deutschen Post World Net . . . . .	163
9.3	Lokalisierung von Wissensverlusten im Hinblick auf das Organisationsgedächtnis . . . . .	180
9.4	Klassifizierung von Wissensverlusten im Hinblick auf die Vorhersehbarkeit und die internen Wissensspeicher . . . . .	182
9.5	Unterscheidung von Wissensverlustsituationen in einer Organisation . . . . .	182
9.6	Komponenten eines Organizational Memory Systems . . . . .	191
9.7	Architektur eines Organizational Memory Systems . . . . .	192
9.8	Schichtenarchitektur des Semantic Web . . . . .	197
9.9	Zusammenhang von Maßnahmen der Wissensbewahrung mit dem Organisationsgedächtnis . . . . .	207
9.10	Klassifizierung von Maßnahmen der Wissensbewahrung . . . . .	210
9.11	Modellvorschlag - Wissensverlust im Zeitverlauf . . . . .	212
9.12	Selektionsproblematiken bei der Wissensbewahrung . . . . .	214
9.13	Erweiterung des theoretischen Rahmens mit Erkenntnissen zu Wissensverlust und Wissensbewahrung . . . . .	217
10.1	Organisationsgrößen . . . . .	224
10.2	Maßnahmen und Strömungen in Organisationen . . . . .	225
10.3	Mitarbeiterfluktuation in Organisationen . . . . .	226
10.4	Verteilung der hierarchischen Positionen der Untersuchungsteilnehmer . . . . .	227

10.5	Wissensverlustsituationen in Organisationen . . . . .	231
10.6	Einschätzung der Reichweite von Wissensverlusten innerhalb der Organisation	232
10.7	Einschätzung des Problems Wissensverlust in Organisationen . . . . .	233
10.8	Anzutreffende Wissensverlustszenarien in den Organisationen . . . . .	234
10.9	Zusammenhang Wissensverlustszenarien und Unternehmensgröße . . . . .	236
10.10	Maßnahmen der Organisationen in Bezug auf die Wissensbewahrung . . . . .	238
10.11	Einschätzung des Nutzens von Maßnahmen zur Wissensbewahrung in Organisationen . . . . .	239
10.12	Anzutreffende Wissensbewahrungsszenarien in den Organisationen . . . . .	240
10.13	WBKlasse4 und die Henkel-Gruppe . . . . .	241
10.14	Zusammenhang Nutzeinschätzung Wissensbewahrung und Szenarien der Wissensbewahrung . . . . .	243
10.15	Anzutreffende Organisationsreifeszenarien in den Organisationen . . . . .	245
10.16	Zusammenhang Szenarien Wissensbewahrung und Szenarien Organisationsreife	247
10.17	Zusammenhang Nutzeinschätzung Wissensbewahrung und Szenarien Organisationsreife . . . . .	248
10.18	Zusammenhänge zwischen der Nutzeinschätzung Wissensbewahrung, den Szenarien Wissensbewahrung und den Szenarien Organisationsreife . . . . .	249
11.1	Informationsgehalt schwacher Signale in Bezug auf Wissensverluste und daraus abgeleitete Reaktionsmöglichkeiten . . . . .	259
11.2	Raster Bedrohungsanalyse Wissensverlust . . . . .	261
11.3	Raster Bedrohungsanalyse Wissensverlust mit Beispiel . . . . .	262
11.4	Prozess der Wissensbewahrung . . . . .	264
11.5	Beispielhafte Darstellung eines Mitarbeiterlebenszyklus . . . . .	265
11.6	Einsatz von Wissensbewahrungsmaßnahmen auf unterschiedlichen Reifegraden der Organisation . . . . .	267
11.7	Grundbausteine bei der Formulierung von Wissensbewahrungsstrategien . . . . .	273
11.8	Theoretisches Gesamtverständnis eines Managements des Organisationsgedächtnisses mit Fokus auf der Retention . . . . .	276
12.1	Theoretischer Gesamtzusammenhang dieser Forschungsarbeit . . . . .	282