

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretische Grundlagen zum Wissensmanagement	7
2.1	Definitionen	7
2.2	Ziele des Wissensmanagements	10
2.3	Organisationale Anforderungen	12
2.3.1	Strukturelemente	12
2.3.2	Elemente des Managements	13
2.4	Wissensmanagement-Konzepte	14
2.4.1	„Modell des integrativen Wissensmanagements“ (Pawlowsky/Reinhardt) ..	15
2.4.2	„Vier Akte zum Wissensmanagement“ (Schüppel)	17
2.4.3	„Spirale des Wissens“ (Nonaka/Takeuchi)	19
2.4.4	„Wissensmarkt-Konzept“ (North)	22
2.4.5	„Lebenszyklusmodell des Wissens-managements“ (Rehäuser, Krcmar) ...	24
2.4.6	„Bausteine des Wissensmanagements“ (Probst, Raub, Romhardt)	26
2.4.6.1	Wissensidentifikation	27
2.4.6.2	Wissenserwerb	28
2.4.6.3	Wissensentwicklung	28
2.4.6.4	Wissens(ver)teilung	28
2.4.6.5	Wissensnutzung	29
2.4.6.6	Wissensbewahrung	29
2.4.6.7	Wissensziele	30
2.4.6.8	Wissensbewertung	31
3	Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagements	32
3.1	Gestaltungsdimension Unternehmensführung	33
3.2	Gestaltungsdimension Unternehmenskultur	34
3.3	Gestaltungsdimension Organisation	37
3.3.1	Segment Wissenserwerb	37
3.3.2	Segment Wissensentwicklung	39
3.4	Gestaltungsdimension Personal	40
3.4.1	Segment Wissenserwerb	40

3.4.2	Segment Wissensverteilung und –bewahrung	40
3.5	Gestaltungsdimension IuK-Technologie	42
3.5.1	Segment Wissensbewahrung	43
3.5.1.1	Strukturierte explizite Informationen	45
3.5.1.2	Unstrukturierte explizite Informationen	47
3.5.1.3	Implizites Wissen	48
3.5.2	Segment Wissensidentifizierung	49
3.5.3	Segment Wissenserwerb	52
3.5.4	Segment Wissensverteilung	53
3.5.4.1	Internet, Intranet, Extranet	53
3.5.4.2	Case-Based Reasoning (CBR)	54
3.5.5	Segment Wissensentwicklung	55
3.5.5.1	Groupware-/Workflow-Systeme	56
3.5.5.2	OnLine Analytical Processing	58
3.5.5.3	Data Mining	59
4	Studie zur Praxisrelevanz von Wissensmanagement	62
4.1	Eckdaten aus bisherigen Studien zum Wissensmanagement	62
4.2	Zielsetzung der Studie	62
4.3	Struktur und Grundlagen der Befragung	63
4.3.1	Allgemeiner und spezieller Teil	63
4.3.2	Deskriptiver Charakter	63
4.3.3	Zielgruppendefinition	64
4.3.4	Aussagekraft der Studie	64
4.4	Auswertung und Beurteilung der Ergebnisse	65
4.4.1	Rücklaufquoten	65
4.4.2	Allgemeiner Teil	65
4.4.3	Bedeutung des Wissens und des Wissensmanagements	66
4.4.4	Umsetzung des Wissensmanagements	67
4.4.5	DV-Ausstattung der Unternehmen	68
4.4.6	Umsetzung des Konzepts von Probst et al.	70
4.4.7	Integration des Produktionsfaktors Wissen in moderne Controlling- Instrumente	71
4.4.7.1	Balanced Scorecard	71
4.4.7.2	Risikomanagement	72

4.4.7.3	Benchmarking.....	73
4.4.7.4	Kennzahlen.....	74
4.5	Kernaussagen der Studie.....	74
4.5.1	Interpretation der Ergebnisse.....	74
4.5.2	Ableitung von Handlungsfeldern.....	76
5	Controlling von Wissen.....	78
5.1	Ansätze zum Wissenscontrolling.....	78
5.1.1	Historische Entwicklung.....	78
5.1.2	Wissenscontrolling nach Güldenbergs.....	80
5.2	Funktionen des Wissenscontrolling.....	80
5.3	Wissensmessung.....	81
5.3.1	Probleme der Wissensmessung.....	81
5.3.2	Instrumente zur Wissensmessung.....	83
5.3.2.1	Deduktiv-summarische Ansätze.....	83
5.3.2.1.1	Marktwert-Buchwert-Relation.....	85
5.3.2.1.2	Tobin's q.....	85
5.3.2.1.3	Calculated Intangible Value (CIV).....	85
5.3.2.2	Induktiv-analytische Ansätze.....	86
5.3.2.2.1	Intangible assets monitor.....	86
5.3.2.2.2	Intellectual capital navigator.....	87
5.3.2.2.3	Balanced Scorecard.....	88
5.3.2.2.4	SKANDIA-Navigator.....	89
5.3.3	Bilanzierung von Wissen.....	90
5.4	Steuerungsansätze für die Ressource Wissen.....	92
5.4.1	Kontextsteuerung.....	92
5.4.1.1	Unternehmenskultur.....	93
5.4.1.1.1	Grundlagen zur Unternehmenskultur.....	93
5.4.1.1.2	Unternehmenskultur im Fokus von Wissensmanagement und -controlling.....	94
5.4.2	Organisationsstrukturen.....	96
5.4.2.1	Typisierung von Strukturen.....	96
5.4.2.2	Umsetzung der Organisationsstruktur.....	96
5.4.2.3	Wissensorientiertes Organisationsmanagement und -controlling.....	97
5.5	Direkte Steuerungsmaßnahmen.....	102

5.5.1	Strategische Wissenszielplanung.....	102
5.5.2	Strategische Wissensanalyse.....	104
5.5.3	Wissensorientierte Strategieformulierung, -bewertung und -auswahl.....	108
5.6	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	109
6	Integrationsansätze zum Wissenscontrolling.....	111
6.1	Allgemeine Ansätze zur Integration.....	111
6.2	Balanced Scorecard – Wissensmanagement.....	111
6.2.1	Aufgaben und Ziele der Balanced Scorecard.....	111
6.2.2	Struktur der Balanced Scorecard	112
6.2.2.1	Finanzperspektive.....	113
6.2.2.2	Kundenperspektive	114
6.2.2.3	Interne Prozessperspektive	115
6.2.2.4	Lern- und Entwicklungsperspektive	117
6.2.3	Kausalketten.....	119
6.2.4	Managementansatz.....	121
6.2.5	Konzept-Vergleich	122
6.2.5.1	Segment „Mitarbeiterpotentiale“.....	123
6.2.5.2	Segment „Potentiale von Informationssystemen“	125
6.2.5.3	Segment „Motivation, Empowerment und Zielausrichtung“	126
6.2.6	Bestehende Mängel.....	127
6.2.7	Kennzahlen zur Wissensperspektive	128
6.2.8	Modellentwurf	129
6.3	Risikomanagement – Wissensmanagement	131
6.3.1	Grundlagen zum Risikomanagement.....	131
6.3.2	Risikomanagement-Prozess.....	132
6.3.2.1	Risikoidentifikation	132
6.3.2.2	Risikobeurteilung.....	134
6.3.2.3	Risikosteuerung	135
6.3.2.4	Risikoüberwachung.....	135
6.3.2.5	Prozessüberwachung.....	136
6.3.2.6	Instrumente	136
6.3.3	Management von Wissensrisiken.....	138
6.3.4	(Wissens-)Risikomanagement-Prozess	139
6.3.4.1	Identifikation von Wissensrisiken	139

6.3.4.1.1	Personelle Wissensrisiken	141
6.3.4.1.2	Sachlich-technische Wissensrisiken	142
6.3.4.1.3	Organisatorische Wissensrisiken	143
6.3.4.1.4	Marktbezogene Wissensrisiken	144
6.3.4.1.5	Wissensrisiko-Checklist	145
6.3.4.2	Bewertung und Beurteilung von Wissensrisiken	149
6.3.4.2.1	Messung von personenbezogenen Wissensrisiken	150
6.3.4.2.2	Messung von sachlich-technischen Wissensrisiken	151
6.3.4.2.3	Messung von organisatorischen Wissensrisiken	152
6.3.4.2.4	Messung von marktbezogenen Wissensrisiken	153
6.3.4.3	Steuerung und Überwachung von Wissensrisiken	154
6.4	Benchmarking – Wissensmanagement	156
6.4.1	Grundlagen des Benchmarking	156
6.4.2	Formen des Benchmarking	157
6.4.3	Objekte des Benchmarking	159
6.4.4	Phasen des Benchmarking	160
6.4.4.1	Planung	162
6.4.4.2	Datenerhebung	164
6.4.4.3	Analyse	166
6.4.4.4	Implementierung	166
6.4.4.5	Kontrolle	166
6.4.4.6	Kommunikation	167
6.4.5	Benchmarking von qualitativen Größen	167
6.4.6	Konzeptvergleich	167
6.4.6.1	Operative Ebene	168
6.4.6.1.1	Benchmarking als Wissensmanagement-Instrument	168
6.4.6.1.2	Benchmarking-Objekte des Wissensmanagements	168
6.4.6.1.3	Benchlearning im Rahmen von WM	170
6.4.6.2	Strategische Ebene	172
6.4.6.2.1	Benchmarking von Strategien und Kernkompetenzen	172
6.4.6.2.2	Benchlearning und Metakompetenz	173
6.4.6.3	Normative Ebene	174
6.4.6.4	Integrierte Darstellung	176
7	Zusammenfassung und Ausblick	178

7.1	Zusammenfassung	178
7.2	Fazit und Ausblick.....	180
8	Literaturverzeichnis	183
9	Anhang (Fragebogen zur Studie).....	197

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Produktionsfaktoren im Wandel	2
Abbildung 2: Die Bedeutung von Wissen steigt	3
Abbildung 3: Das Verhältnis von Zeichen, Daten, Informationen und Wissen	7
Abbildung 4: Merkmale von explizitem und implizitem Wissen	8
Abbildung 5: Ressourcenübersicht	9
Abbildung 6: Kompetenzarchitektur	10
Abbildung 7: Idealtypische Aufbauorganisationen	13
Abbildung 8: Vergleich der drei Management-Modelle	14
Abbildung 9: Organisationales Lernen als integratives Wissensmanagement	16
Abbildung 10: Die vier Akte des Wissensmanagements	18
Abbildung 11: Maßnahmen und Instrumente zum Management der vier Dimensionspaare des Wissens	19
Abbildung 12: Die Spirale des Wissens	21
Abbildung 13: Das Wissensmarkt-Konzept.....	23
Abbildung 14: Die drei Ebenen des Wissensmanagements	25
Abbildung 15: Das Lebenszyklusmodell des Managements der Ressource Wissen	26
Abbildung 16: Die acht Bausteine des Wissensmanagements	27
Abbildung 17: Gestaltungsdimensionen innerhalb eines Unternehmens	33
Abbildung 18: Widerstände einer Wissenskultur	35
Abbildung 19: Das Kooperationskontinuum.....	38
Abbildung 20: IuK-Unterstützung von Geschäftsprozessen	42
Abbildung 21: Business Knowledge Management Toolarchitektur.....	43
Abbildung 22: IT-Instrumente des Wissensmanagements	44
Abbildung 23: Exemplarischer Aufbau eines OMIS	45
Abbildung 24: Allgemeine Data Warehouse-Architektur.....	47
Abbildung 25: Wissensträgerkarte	50
Abbildung 26: Visitenkarte	50
Abbildung 27: Wissensanwendungskarten	52
Abbildung 28: Der CBR-Zyklus	55
Abbildung 29: Die Dimensionen von Groupware	56
Abbildung 30: Gegenüberstellung von Groupware und Workflow	57
Abbildung 31: Multidimensionale Modelle.....	58
Abbildung 32: Verschiedene Auswertungsmethoden	59

Abbildung 33: Trendmuster im Data Mining	61
Abbildung 34: Unternehmensstrukturen	65
Abbildung 35: Einschätzung der Bedeutung von Wissen.....	66
Abbildung 36: Wichtigkeit einzelner Instrumente für den Betrieb von Wissensmanagement.....	67
Abbildung 37: Wissensmanagement nach Branchen.....	68
Abbildung 38: Wissensmanagement bezogen auf die Unternehmensgröße	68
Abbildung 39: Vergleich der IT-Nutzung.....	69
Abbildung 40: Indikatoren für die Umsetzung der Wissensbausteine	70
Abbildung 41: Allgemeine Nutzung und Rolle des Wissens in der Balanced Scorecard	72
Abbildung 42: Allgemeine Nutzung und Rolle des Wissens im Risikomanagement.....	73
Abbildung 43: Allgemeine Nutzung und Rolle des Wissens im Benchmarking.....	73
Abbildung 44: Allgemeine Nutzung und Rolle des Wissens in Kennzahlen.....	74
Abbildung 45: Ansätze zur Bewertung	83
Abbildung 46: Intellektuelles Vermögen als Diskrepanz zwischen Markt- und Buchwert	84
Abbildung 47: Der 'intangible assets monitor' von CELEMI	87
Abbildung 48: Der 'intellectual capital navigator' von Thomas A. Stewart	88
Abbildung 49: Der SKANDIA-Navigator	89
Abbildung 50: SKANDIA-Navigator der Tochtergesellschaft DIAL	90
Abbildung 51: Indikatoren wissensorientierter Unternehmensführung.....	91
Abbildung 52: wissensorientierte Unternehmensführung.....	92
Abbildung 53: Ebenen der Unternehmenskultur	94
Abbildung 54: Instrumente zur Erfassung von Kultur	95
Abbildung 55: Strukturmerkmale von Organisationen.....	97
Abbildung 56: Wissensorientierte Matrixstruktur	98
Abbildung 57: Konzepte der Tertiärorganisation	100
Abbildung 58: Kennzahlenbeispiele zur wissensorientierten Steuerung und Kontrolle der Organisation	101
Abbildung 59: Management- und Controllingregelkreislauf für normative und strategische Ziele	103
Abbildung 60: Aufgaben und Inhalte normativer und strategischer Ziele.....	104
Abbildung 61: Vorgehensweise der strategischen Wissensanalyse	105
Abbildung 62: Wissensprofil eines Mitarbeiters.....	106
Abbildung 63: Bewertung und Gegenüberstellung von Wissensbedarf und -bestand	107
Abbildung 64: Systematik von Wissensstrategien.....	109

Abbildung 65: Die Balanced Scorecard	112
Abbildung 66: Die Finanzperspektive	113
Abbildung 67: Finanzkennzahlen der Lebenszyklusphasen.....	113
Abbildung 68: Die Kundenperspektive	114
Abbildung 69: Kernkennzahlen und Leistungstreiber in der Kundenperspektive	115
Abbildung 70: Wertbestandteile des Angebotes an den Kunden	115
Abbildung 71: Die interne Prozess-Perspektive.....	116
Abbildung 72: Kennzahlen des Innovationsprozesses	116
Abbildung 73: Die Lern- und Entwicklungsperspektive.....	117
Abbildung 74: Die Kernergebnisgrößen der Mitarbeiterpotentiale.....	118
Abbildung 75: Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive	119
Abbildung 76: Effekte von Ursache-Wirkungsketten.....	119
Abbildung 77: Die Kausalkette einer Balanced Scorecard	120
Abbildung 78: Zusammenstellung der Kennzahlen einer BSC.....	120
Abbildung 79: Vom Single- zum Double-Loop-Learning.....	121
Abbildung 80: Phasenbezogene Betrachtung des BSC-Managements	122
Abbildung 81: Abgleich WM und LuE-Perspektive	123
Abbildung 82: Die Bestandteile von Mitarbeiterwissen	124
Abbildung 83: Mitarbeiterpotentiale im Wissensmanagement.....	125
Abbildung 84: Informationssysteme im Wissensmanagement	126
Abbildung 85: Motivation, Empowerment und Zielausrichtung im WM.....	127
Abbildung 86: Kernkennzahlen und Antriebskräfte der LuE-Perspektive	128
Abbildung 87: Mögliche Kennzahlen für die Wissensperspektive	129
Abbildung 88: Die Integration des WMs in die BSC.....	130
Abbildung 89: Risikomanagement-Prozess	132
Abbildung 90: Risikokategorien.....	133
Abbildung 91: Ableitung von bereichsbezogenen Risiken	134
Abbildung 92: Risikobewertung in der Risk-Map	135
Abbildung 93: Instrumentarium des Risikomanagements.....	136
Abbildung 94: Wissens-Risikokategorien.....	140
Abbildung 95: Wissensrisikokategorien nach Art des bedrohten Wissens	141
Abbildung 96: Risiko-Checklist für Wissensrisiken	149
Abbildung 97: Potentielle Einflussfaktoren des Austrittsrisikos	150
Abbildung 98: Determinanten sachlich-technischer Wissensrisiken.....	152

Abbildung 99: Determinanten marktbezogener Wissensrisiken.....	153
Abbildung 100: Maßnahmen zur Wissensrisiko-Steuerung	155
Abbildung 101: BM-Prozess von Geschäftsprozessen	157
Abbildung 102: Formen des Benchmarking	158
Abbildung 103: Kerntätigkeiten im BM-Prozess	161
Abbildung 104: Phasen des Benchmarking-Prozesses nach Böhnert.....	162
Abbildung 105: Typische Analyseinhalte bezogen auf ausgewählte BM-Objekte	163
Abbildung 106: Beispiele möglicher Informationsquellen.....	165
Abbildung 107: Operative Instrumentalisierung von BM im WM.....	168
Abbildung 108: Benchmarking-Objekte des Wissensmanagements	169
Abbildung 109: BM-Schritte und ihre Entsprechung in den WM-Bausteinen.....	170
Abbildung 110: Benchlearning innerhalb des WMs.....	174
Abbildung 111: Ein WM-Modell mit integrierten BM-Funktionen.....	176