

Inhaltsübersicht

0 EINFÜHRUNG.....	1
0.0 PROBLEMSTELLUNG	1
0.1 ZIEL DER ARBEIT	6
0.2 GANG DER ARBEIT.....	7
0.3 WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE POSITIONIERUNG DER ARBEIT.....	10
1 GRUNDLAGEN.....	29
1.0 EINSTIEG	29
1.1 SYSTEMTHEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	31
1.2 LERNTHEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	77
2 LERNENDE ORGANISATIONEN ALS WISSENSBASIERTE SYSTEME.....	105
2.0 EINSTIEG.....	105
2.1 DAS MODELL LERNENDER ORGANISATIONEN	107
2.2 DAS MODELL WISSENSBASIERTER SYSTEME	153
2.3 DAS MODELL DER LERNENDEN ORGANISATION ALS WISSENSBASIERTES SYSTEM.....	180
3 WISSENSMANAGEMENT	217
3.0 EINSTIEG.....	217
3.1 GRUNDLAGEN DES MANAGEMENTS	219
3.2 KONZEPTE DES WISSENSMANAGEMENTS.....	231
3.3 WISSENSMANAGEMENT IN LERNENDEN ORGANISATIONEN.....	242
3.4 DAS SYSTEM DES WISSENSMANAGEMENTS IN LERNENDEN ORGANISATIONEN.....	300
4 WISSENSCONTROLLING	303
4.0 EINSTIEG.....	303
4.1 GRUNDLAGEN DES CONTROLLING	305
4.2 WISSENSCONTROLLING IN LERNENDEN ORGANISATIONEN.....	325
4.3 DAS SYSTEM DES WISSENSCONTROLLING IN LERNENDEN ORGANISATIONEN	379
5 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	383
5.0 ZUSAMMENFASSUNG UND KRITISCHE REFLEXION	383
5.1 ANSATZPUNKTE FÜR WEITERE UNTERSUCHUNGEN.....	385
5.2 THEORIE UND PRAXIS – ODER: WIE MACHE ICH AM MONTAG MEINE ORGANISATION ZU EINER LERNENDEN ORGANISATION?.....	387
LITERATURVERZEICHNIS	389

Inhaltsverzeichnis

0 EINFÜHRUNG	1
0.0 PROBLEMSTELLUNG	1
0.1 ZIEL DER ARBEIT	6
0.2 GANG DER ARBEIT	7
0.3 WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE POSITIONIERUNG DER ARBEIT	10
0.30 Inhalte der Wissenschaftstheorie	10
0.31 Wissenschaftsbegriff	11
0.32 Wissenschaftsziele	13
0.33 Wissenschaftsfunktionen	15
0.34 Wissenschaftsarten	16
0.35 Wissenschaftslogik	18
0.36 Wissenschaftsmethodologie	20
0.37 Wissenschaftsphilosophie	21
0.38 Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre	23
0.380 Der ökonomische Ansatz	23
0.381 Der sozialwissenschaftliche Ansatz	23
0.382 Der sozio-ökonomische Ansatz	23
0.383 Das Konzept einer Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre	24
0.39 Überblick über die wissenschaftstheoretische Positionierung der Arbeit	27
1 GRUNDLAGEN	29
1.0 EINSTIEG	29
1.1 SYSTEMTHEORETISCHE GRUNDLAGEN	31
1.10 Ursprünge der Systemtheorie	31
1.100 Die Kybernetik von Wiener	32
1.101 Die Allgemeine Systemtheorie von Bertalanffy	34
1.102 Die Allgemeine Systemtheorie von Boulding	35
1.103 Die Entwicklung zum heutigen Selbstverständnis der Systemtheorie	35
1.104 Einige Ansätze der neueren Systemtheorie	36
1.104.0 Die Theorie der vernetzten Systeme von Vester	36
1.104.1 Die Autopoiesistheorie von Maturana/Varela	38
1.105 Neuere Ansätze der Systemtheorie in der Managementlehre	40
1.105.0 Angloamerikanische Ansätze	40
1.105.00 Das Modell lebensfähiger Systeme von Beer	40
1.105.01 Der Ansatz von Weick	42
1.105.1 Deutschsprachige Ansätze	43
1.105.10 Die St. Galler Schule	43
1.105.11 Die Luhmannsche Schule	46

<i>1.11 Ziel der Systemtheorie</i>	50
1.110 Die Unterteilung der Welt in Einzelwissenschaften	50
1.111 Das Erkenntnisobjekt der Systemtheorie	51
<i>1.12 Sprache und Grundbegriffe der Systemtheorie</i>	52
1.120 Die Sprache der Systemtheorie	52
1.121 Der Systembegriff	53
1.121.0 System und Nicht-System	53
1.121.1 Systemelemente	53
1.121.2 Beziehungen der Systemelemente	54
1.122 Eigenschaften von Systemen	55
1.122.0 Offen oder geschlossen	56
1.122.1 Statisch oder dynamisch	57
1.122.2 Determiniert oder probabilistisch	58
1.122.3 Selbstorganisierend oder strukturdeterminiert	59
1.122.4 Adaptiv oder lernfähig	60
1.123 Der Komplexitätsbegriff	62
1.123.0 Beispiele für Varietät	63
1.123.1 Ashbys Gesetz der Varietät	63
<i>1.13 Beispiele komplexer und lernfähiger Systeme</i>	64
1.130 Organisationen	64
1.131 Das menschliche Gehirn	66
1.131.0 Lokalisationstheorie	67
1.131.1 Konnektionismus	69
1.131.2 Korrelationsstheorie	71
1.132 Die Gesellschaft	73
1.2 LERNTHEORETISCHE GRUNDLAGEN	77
<i>1.20 Lernen als Individuum</i>	77
1.200 Behaviorismus	78
1.200.0 Klassische Konditionierung	79
1.200.1 Instrumentelle Konditionierung	80
1.200.2 Operante Konditionierung	81
1.201 Kognitive Lerntheorien	81
1.201.0 Die kognitive Erweiterung	82
1.201.1 Die Handlungsregulationstheorie	83
1.201.2 Der systemtheoretische Informationsverarbeitungsansatz	84
1.202 Soziale Lerntheorien	86
1.202.0 Das Locus of Control-Konzept	87
1.202.1 Die Reaktanztheorie	87
1.202.2 Die Theorie des Modell-Lernens	89
1.203 Lernen, Verlernen und Vergessen	91
1.204 Neuere systemtheoretische Überlegungen zum individuellen Lernen	94
<i>1.21 Lernen als Gruppe</i>	97
1.210 Partizipatives Lernen	98

1.211 Kooperatives Lernen	98
1.212 Kollektives Lernen	100
1.213 Neuere systemtheoretische Überlegungen zum Gruppen-Lernen.....	102
2 LERNENDE ORGANISATIONEN ALS WISSENSBASIERTE SYSTEME.....	105
2.0 EINSTIEG.....	105
2.1 DAS MODELL LERNENDER ORGANISATIONEN	107
<i>2.10 Stand der Theorie und Forschung zur lernenden Organisation.....</i>	<i>107</i>
2.100 Begriffslehre	108
2.101 Theorie.....	113
2.101.0 Adaptive Learning	114
2.101.1 Assumption Sharing.....	117
2.101.2 Development of Knowledge Base	123
2.101.3 Deutschsprachige Ansätze.....	126
2.102 Technologie.....	128
2.103 Philosophie.....	129
2.104 Konsequenzen.....	131
<i>2.11 Die wissenschaftliche Positionierung des Modells der lernenden Organisation.....</i>	<i>132</i>
2.110 Modelle des Wandels	133
2.110.0 Entwicklungsmodelle.....	133
2.110.1 Selektionsmodelle.....	134
2.110.2 Lernmodelle.....	135
2.111 Modelle der Organisationsveränderung	136
2.111.0 Organisationsentwicklung.....	137
2.111.1 Kulturentwicklung.....	139
2.111.2 Organizational Transition (Organisationsübergang).....	140
2.111.3 Organizational Transformation (Organisationsverwandlung).....	141
2.112 Konsequenzen.....	143
<i>2.12 Die lernende Organisation – eine Definition.....</i>	<i>146</i>
<i>2.13 Eigenschaften der lernenden Organisation als System.....</i>	<i>148</i>
2.130 Offen oder geschlossen	148
2.131 Statisch oder dynamisch.....	149
2.132 Determiniert oder probabilistisch.....	150
2.133 Selbstorganisierend oder struktur determiniert.....	150
2.134 Adaptiv oder Lernfähig.....	151
2.2 DAS MODELL WISSENSBASIERTER SYSTEME	153
<i>2.20 Die Theorie des Wissens.....</i>	<i>153</i>
2.200 Daten – Information – Wissen.....	154
2.201 Der Wissensbegriff in der Philosophie.....	156
2.202 Meinen – Glauben – Wissen.....	157
2.203 Der Wissensbegriff in der Neurobiologie	159
2.204 Der Wissensbegriff in der Betriebswirtschaftslehre	159
<i>2.21 Konzepte wissensbasierter Systeme in unterschiedlichen Einzelwissenschaften.....</i>	<i>161</i>

2.210 Erkenntnisse aus dem Forschungsbereich der Künstlichen Intelligenz	161
2.211 Erkenntnisse aus dem Forschungsbereich der Neurobiologie	165
2.212 Erste Ansätze im Bereich der Managementlehre	168
<i>2.22 Definition eines wissensbasierten Systems</i>	<i>172</i>
<i>2.23 Eigenschaften wissensbasierter Systeme</i>	<i>174</i>
2.230 Offen oder geschlossen	174
2.231 Statisch oder dynamisch	176
2.232 Determiniert oder probabilistisch	177
2.233 Selbstorganisierend oder strukturdeterminiert	177
2.234 Adaptiv oder lernfähig	178
2.3 DAS MODELL DER LERNENDEN ORGANISATION ALS WISSENSBASIERTES SYSTEM	180
<i>2.30 Organisationen als wissensbasierte Systeme</i>	<i>180</i>
2.300 Identifikation von Wissensarten	180
2.300.0 Dictionary Knowledge (Begriffswissen)	183
2.300.1 Directory Knowledge (Handlungswissen)	183
2.300.2 Recipe Knowledge (Rezeptwissen)	183
2.300.3 Axiomatic Knowledge (Grundsatzwissen)	184
2.301 Identifikation von wissensbasierten Subsystemen	184
2.301.0 Der Mensch als biologisches System	184
2.301.1 Der Computer als technisches System	185
2.301.2 Das Unternehmensumfeld/die Gesellschaft als soziales System	186
2.302 Identifikation von Wissensaustausch	187
2.302.0 Mensch und Computer	187
2.302.1 Computer und Gesellschaft	189
2.302.2 Gesellschaft und Mensch	189
<i>2.31 Die organisationale Wissensbasis</i>	<i>191</i>
2.310 Die Konstruktion der organisationalen Wissensbasis	191
2.310.0 Organisationales Wissen	192
2.310.1 Kollektives Wissen in Organisationen	194
2.310.2 Individuelles Wissen in Organisationen	195
2.310.3 Sonstiges Wissen im Unternehmensumfeld	195
2.310.4 Sonstiges irdisches Wissen	196
2.311 Das horizontale Modell der organisationalen Wissensbasis	196
2.312 Das vertikale Modell der organisationalen Wissensbasis	198
2.313 Die Definition der organisationalen Wissensbasis	199
<i>2.32 Der Prozeß des organisationalen Lernens in wissensbasierten Systemen</i>	<i>200</i>
2.320 Die erste und zweite Stufe	201
2.321 Die dritte Stufe	202
2.322 Die vierte Stufe	204
<i>2.33 Arten des organisationalen Lernprozesses in wissensbasierten Systemen</i>	<i>205</i>
2.330 Lernart 1: Dictionary Learning (Begriffslernen)	206
2.331 Lernart 2: Directory Learning (Handlungslernen)	206
2.332 Lernart 3: Recipe Learning (Rezeptlernen)	207

2.333 Lernart 4: Axiomatic Learning (Grundsatzlernen)	208
2.34 Lernbestandteile der lernenden Organisation als wissensbasiertes System	209
2.340 Lernbereitschaft	209
2.341 Lernfähigkeit	210
2.342 Lerninstrumentarium	210
2.35 Die Definition der lernenden Organisation als wissensbasiertes System	211
2.36 Eigenschaften des wissensbasierten Systems „Lernende Organisation“	213
3 WISSENSMANAGEMENT	217
3.0 EINSTIEG	217
3.1 GRUNDLAGEN DES MANAGEMENTS	219
3.10 Ursprünge der Managementforschung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre	219
3.11 Managementbegriff	220
3.12 Ziele des Managements	221
3.13 Funktionen des Managements	225
3.14 Management als Regelkreis der Systementwicklung	229
3.2 KONZEPTE DES WISSENSMANAGEMENTS	231
3.20 Angloamerikanische Ansätze des „Knowledge Management“	231
3.21 Deutschsprachige Ansätze des Wissensmanagements	234
3.210 Der Ansatz von Albrecht	235
3.211 Der Ansatz von Willke	237
3.212 Der Ansatz von Pawlowsky	239
3.3 WISSENSMANAGEMENT IN LERNENDEN ORGANISATIONEN	242
3.30 Wissensgenerierung	247
3.300 Vorhandenes internes Wissen nutzen	248
3.300.0 Mind Mapping	250
3.300.1 Vorschlagswesen	251
3.300.2 Entlohnung nach Wissensumschlag	252
3.301 Neues Wissen gemeinsam entwickeln	253
3.301.0 Lernprojekte	254
3.301.1 Lernstaff	256
3.301.2 Lernlaboratorien	258
3.302 Externes Wissen beschaffen	260
3.302.0 Lernen von Experten (externe Beratung)	261
3.302.1 Lernen von externen Partnern (Benchmarking)	262
3.302.2 Immateriell-rechtliche Wissensträger (Patente/Lizenzen/Franchising)	264
3.31 Wissensspeicherung	266
3.310 Natürliche Speichersysteme	268
3.310.0 Menschen	268
3.310.1 Gruppen	270
3.310.2 Wissensgemeinschaften	272
3.311 Künstliche Speichersysteme	274

3.311.0 Datenbanken	274
3.311.1 Expertensysteme	275
3.311.2 Neuronale Netzwerke	276
3.312 Kulturelle Speichersysteme	278
3.312.0 Organisationale Routinen	279
3.312.1 Archetypen	280
3.312.2 Unternehmenskultur	281
3.32 Wissenstransfer	282
3.320 Direkter Wissenstransfer	283
3.320.0 Weiterbildung	283
3.320.1 Qualitätszirkel	286
3.320.2 Lernpartnerschaftliche Beziehungen (Instruktion/Coaching/Mentoring)	288
3.321 Indirekter Wissenstransfer	288
3.321.0 Job Rotation	289
3.321.1 Job Redesign	290
3.321.2 Sozialisation	291
3.33 Wissensanwendung	292
3.330 Wissensanwendung in Kommunikationen	294
3.331 Wissensanwendung in Handlungen	296
3.332 Wissensanwendung in Entscheidungen	298
3.4 DAS SYSTEM DES WISSENSMANAGEMENTS IN LERNENDEN ORGANISATIONEN	300
4 WISSENSCONTROLLING	303
4.0 EINSTIEG	303
4.1 GRUNDLAGEN DES CONTROLLING	305
4.10 Ursprünge des Controlling	306
4.11 Controllingauffassungen	308
4.12 Ableitung von Controllingbedarf	311
4.13 Die Ziele des Controlling	313
4.130 Entwicklung der Reaktionsfähigkeit	314
4.131 Entwicklung der Koordinationsfähigkeit	315
4.132 Entwicklung der Lernfähigkeit	315
4.133 Entwicklung der Innovationsfähigkeit	316
4.14 Die Funktionen des Controlling	317
4.15 Controlling als Interaktion zwischen Manager und Controller	318
4.16 Die Funktionen des Managements innerhalb des Controllingprozesses	320
4.17 Controlling in der Praxis	320
4.2 WISSENSCONTROLLING IN LERNENDEN ORGANISATIONEN	325
4.20 Koordinationsfunktion	325
4.200 Charakterisierung	325
4.201 Bedeutung in heutigen Unternehmen	327
4.202 Bedeutung im Rahmen eines Wissenscontrolling in lernenden Organisationen	327

4.203 Funktion – organisationale Intelligenz	330
4.204 Beispiel – die Methode des kritischen Erfolgswissens zum Aufbau organisationspezifischer Intelligenz.....	330
4.204.0 Lern-/Wahrnehmungs-Portfolio	330
4.204.1 Analyse des kritischen Erfolgswissens.....	333
4.204.2 Planung der zukünftigen organisationalen Wissensbasis.....	336
4.21 Integrationsfunktion.....	339
4.210 Charakterisierung.....	339
4.211 Bedeutung in heutigen Unternehmen.....	342
4.212 Bedeutung im Rahmen eines Wissenscontrolling in lernenden Organisationen	343
4.213 Funktion – organisationales Lernen.....	346
4.214 Beispiel – das Instrument der Regelkreisanalyse.....	346
4.214.0 Das Phänomen Feedback.....	347
4.214.1 Die Gefahr des Übersteuerns.....	348
4.214.2 Die Regelkreisanalyse – ein Beispiel.....	349
4.214.3 Das Ziel der Regelkreisanalyse.....	352
4.22 Informationsfunktion.....	352
4.220 Charakterisierung.....	352
4.221 Bedeutung in heutigen Unternehmen.....	354
4.222 Die Bedeutung im Rahmen eines Wissenscontrolling in lernenden Organisationen	354
4.223 Funktion – Wahrnehmung.....	357
4.224 Beispiel – das Instrument der Ladder of Inference.....	358
4.224.0 Der Prozeß des Mißverstehens	358
4.224.1 Ladder of Inference als Phänomen.....	360
4.224.2 Ladder of Inference als Instrument.....	361
4.23 Innovationsfunktion.....	363
4.230 Charakterisierung.....	363
4.231 Bedeutung in heutigen Unternehmen.....	365
4.232 Bedeutung im Rahmen eines Wissenscontrolling in lernenden Organisationen.....	366
4.233 Funktion – Innovation.....	367
4.234 Beispiel – das Instrument des Wissensattraktivitäts-Portfolios.....	367
4.234.0 Die organisationale Lernkurve.....	368
4.234.1 Das Wissenslebenszyklus-Modell.....	370
4.234.2 Wissensattraktivitäts-Portfolio.....	373
4.3 DAS SYSTEM DES WISSENSCONTROLLING IN LERNENDEN ORGANISATIONEN	379
5 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	383
5.0 ZUSAMMENFASSUNG UND KRITISCHE REFLEXION	383
5.1 ANSATZPUNKTE FÜR WEITERE UNTERSUCHUNGEN.....	385
5.2 THEORIE UND PRAXIS – ODER: WIE MACHE ICH AM MONTAG MEINE ORGANISATION ZU EINER LERNENDEN ORGANISATION?.....	387
LITERATURVERZEICHNIS	389

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 0.0: DIE HALBWERTSZEIT DES WISSENS.....	2
ABBILDUNG 0.1: ANTEIL DER BESCHÄFTIGTEN IN DEN UNTERSCHIEDLICHEN SEKTOREN.....	2
ABBILDUNG 0.2: DER PARADIGMENWECHSEL IN DER MANAGEMENTLEHRE.....	4
ABBILDUNG 0.3: AUSBRECHEN AUS ÜBERHOLTEN PARADIGMEN DURCH QUERDENKEN.....	4
ABBILDUNG 0.4: MIND MAP DER ARBEIT.....	7
ABBILDUNG 0.5: DIE INHALTE DER WISSENSCHAFTSTHEORIE.....	11
ABBILDUNG 0.6: DER WISSENSCHAFTSBEGRIFF.....	12
ABBILDUNG 0.7: WISSENSCHAFTSBEGRIFF UND THEORIEN ÜBER DIE WISSENSCHAFT.....	13
ABBILDUNG 0.8: WISSENSCHAFTSZIELE.....	14
ABBILDUNG 0.9: DIE WISSENSCHAFTSZIELE DER ARBEIT.....	15
ABBILDUNG 0.10: WISSENSCHAFTSARTEN.....	17
ABBILDUNG 0.11: MANAGEMENTLEHRE UND LERNTHEORIE ALS INTERDISZIPLINÄRE WISSENSCHAFTEN UND IHRE VERBINDUNG MIT HILFE DER SYSTEMTHEORIE.....	18
ABBILDUNG 0.12: AUSSAGESYSTEME.....	19
ABBILDUNG 0.13: DIE POSTULATE DER WISSENSCHAFTSPHILOSOPHIE.....	22
ABBILDUNG 0.14: DIE WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE POSITIONIERUNG DER ARBEIT.....	27
ABBILDUNG 1.0: MIND MAP KAPITEL 1.....	30
ABBILDUNG 1.1: DIE FÜNF SUBSYSTEME DES MENSCHLICHEN ZENTRALNERVENSYSTEMS.....	41
ABBILDUNG 1.2: DAS ARRANGEMENT VON PROZESSEN DES ORGANISIERENS NACH <i>WEICK</i>	43
ABBILDUNG 1.3: MODELL DES ORGANISIERENS NACH <i>KASPER</i>	49
ABBILDUNG 1.4: DIE GRENZEN EINES SYSTEMS.....	55
ABBILDUNG 1.5: FORMEL ZUR BERECHNUNG DER VARIETÄT.....	62
ABBILDUNG 1.6: DIE GESELLSCHAFT ALS LERNFÄHIGES SYSTEM.....	74
ABBILDUNG 1.7: DER <i>KONDRATEFF</i> -REGELKREIS EINER LERNFÄHIGEN GESELLSCHAFT.....	76
ABBILDUNG 1.8: DIE BEHAVIORISTISCHEN LERNTHEORIEN.....	79
ABBILDUNG 1.9: DIE KOGNITIVEN LERNTHEORIEN.....	82
ABBILDUNG 1.10: REGELMODELLE VON <i>MILLER/GALANTER/PRIBAM</i> UND <i>HACKER</i>	84
ABBILDUNG 1.11: DIE SOZIALEN LERNTHEORIEN.....	86
ABBILDUNG 1.12: EMOTIONALE REAKTION DES MENSCHEN AUF EINE NEGATIV WAHRGENOMMENE VERÄNDERUNG.....	89
ABBILDUNG 1.13: LERNKURVE.....	93
ABBILDUNG 1.14: VERGESSENSKURVE.....	93
ABBILDUNG 1.15: DER REGELKREIS DES INDIVIDUELLEN LERNENS.....	97
ABBILDUNG 1.16: DER REGELKREIS DES KOLLEKTIVEN LERNENS.....	104
ABBILDUNG 2.0: MIND MAP KAPITEL 2.....	106
ABBILDUNG 2.1: DIE SCHRITTWEISE KONSTRUKTION EINER THEORIE DER LERNENDEN ORGANISATION.....	113
ABBILDUNG 2.2: DER REGELKREIS DES ORGANISATIONALEN LERNENS NACH <i>MARCH/OLSEN</i>	115
ABBILDUNG 2.3: ZUSAMMENHANG DER „THEORIES“ NACH <i>ARGYRS/SCHÖN</i>	118
ABBILDUNG 2.4: DAS MODELL DES ORGANISATIONSGEDÄCHTNISSES NACH <i>SCHIEIN</i>	121
ABBILDUNG 2.5: DEN ORGANISATIONALEN LERNANSÄTZEN ZUGRUNDEGELEGTE WISSENSCHAFTSPROGRAMME AUS DEN BEREICHEN WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN, LERNTHEORIE UND NEUROBIOLOGIE.....	130
ABBILDUNG 2.6: STAND DER THEORIE ZUR LERNENDEN ORGANISATION.....	131
ABBILDUNG 2.7: DIE WISSENSCHAFTLICHE EINORDNUNG DER LERNENDEN ORGANISATION.....	145
ABBILDUNG 2.8: LERNENDE ORGANISATIONEN UND IHRE VARIABLEN SYSTEMEIGENSCHAFTEN.....	152
ABBILDUNG 2.9: DIE ÜBERFORDERUNG MENSCHLICHER UND ORGANISATORISCHER KAPAZITÄTEN MIT WISSEN.....	154
ABBILDUNG 2.10: DATEN, INFORMATION UND WISSEN.....	156
ABBILDUNG 2.11: STUFEN DER ERKENNTNIS.....	158
ABBILDUNG 2.12: WISSENSBASIERTE SYSTEME UND IHRE VARIABLEN SYSTEMEIGENSCHAFTEN.....	179
ABBILDUNG 2.13: INTERAGIERENDE WISSENSSYSTEME IN LERNENDEN ORGANISATIONEN.....	187

ABBILDUNG 2.14: DIE MÖGLICHEN AUSTAUSCHBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN WISSENS- SYSTEMEN MENSCH, COMPUTER UND GESELLSCHAFT	191
ABBILDUNG 2.15: DAS HORIZONTALE MODELL DER ORGANISATIONALEN WISSENSBASIS	197
ABBILDUNG 2.16: DAS VERTIKALE MODELL DER ORGANISATIONALEN WISSENSBASIS	198
ABBILDUNG 2.17: DIE ERSTEN BEIDEN STUFEN DES ORGANISATIONALEN LERNENS	201
ABBILDUNG 2.18: DIE DRITTE STUFE DES ORGANISATIONALEN LERNENS	202
ABBILDUNG 2.19: DIE VIERTE STUFE DES ORGANISATIONALEN LERNENS	204
ABBILDUNG 2.20: LERNART 1 – DICTIONARY LEARNING	206
ABBILDUNG 2.21: LERNART 2 – DIRECTORY LEARNING	207
ABBILDUNG 2.22: LERNART 3 – RECIPE LEARNING	208
ABBILDUNG 2.23: LERNART 4 – AXIOMATIC LEARNING	208
ABBILDUNG 2.24: DIE BESTANDTEILE DER LERNENDEN ORGANISATION	211
ABBILDUNG 2.25: DIE EIGENSCHAFTEN DER LERNENDEN ORGANISATION, WISSENSBASIERTER SYSTEME UND LERNENDER ORGANISATIONEN ALS WISSENSBASIERTE SYSTEME IM ÜBERBLICK	214
ABBILDUNG 2.26: DIE WESSENTLICHEN KENNZEICHEN EINER LERNENDEN ORGANISATION ALS WISSENSBASIERTES SYSTEM IM VERGLEICH ZU ANDEREN ANSÄTZEN DER LERNENDEN ORGANISATION	215
ABBILDUNG 3.0: MIND MAP KAPITEL 3	218
ABBILDUNG 3.1: GEGENSÄTZLICHE FÜHRUNGS-AUFFASSUNGEN NACH <i>Malik</i>	222
ABBILDUNG 3.2: MANAGEMENT ZWISCHEN ALTEN UND NEUEN GLEICHGEWICHTSEBENEN	224
ABBILDUNG 3.3: DIE GRUNDFUNKTIONEN REDUKTIONISTISCHER UNTERNEHMENS-FÜHRUNG NACH <i>Mellerowicz</i>	225
ABBILDUNG 3.4: DIE GRUNDFUNKTIONEN SYSTEMTHEORETISCHER UNTERNEHMENS-FÜHRUNG	228
ABBILDUNG 3.5: DIE POSITIVE SELBSTVERSTÄRKUNG VON MANAGEMENTZIELEN UND -FUNKTIONEN ALS SYSTEMENTWICKLUNG	229
ABBILDUNG 3.6: DIE SPIRALE DES WISSENS NACH <i>Nonaka</i>	233
ABBILDUNG 3.7: DIMENSIONEN DES WISSENSMANAGEMENTS NACH <i>Willke</i>	238
ABBILDUNG 3.8: ENTWICKLUNGSEBENEN DER GESELLSCHAFT NACH <i>Willke</i>	243
ABBILDUNG 3.9: BEDEUTUNGSZUNAHME VON WISSEN IM RAHMEN DER WERTSCHÖPFUNG	244
ABBILDUNG 3.10: DER REGELKREIS DES ORGANISATIONALEN LERNENS	246
ABBILDUNG 3.11: VERBINDUNG VON ORGANISATIONALEM WISSEN UND LERNEN	247
ABBILDUNG 3.12: ARTEN UND BEISPIELE DER WISSENSGENERIERUNG	248
ABBILDUNG 3.13: EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE QUALITÄT DES LERNPROZESSES	258
ABBILDUNG 3.14: ARTEN UND BEISPIELE DER WISSENSSPEICHERUNG	267
ABBILDUNG 3.15: ARTEN UND BEISPIELE DES WISSENSTRANSFERS	282
ABBILDUNG 3.16: AUSMAß DES WISSENSTRANSFERS AM BEISPIEL DER WEITERBILDUNG	284
ABBILDUNG 3.17: ARTEN DER WISSENSANWENDUNG	293
ABBILDUNG 3.18: VERBINDUNG VON ORGANISATIONALEM WISSEN UND LERNEN	299
ABBILDUNG 3.19: DAS SYSTEM DES WISSENSMANAGEMENTS IN EINER LERNENDEN ORGANISATION ALS WISSENSBASIERTES SYSTEM	302
ABBILDUNG 4.0: MIND MAP KAPITEL 4	304
ABBILDUNG 4.1: ABGRENZUNG VON RECHNUNGSWESENORIENTIERTEM, AKTIONSORIENTIERTEM UND FÜHRUNGSORIENTIERTEM CONTROLLING	310
ABBILDUNG 4.2: DIE ZEITSCHERE	312
ABBILDUNG 4.3: DIE POSITIVE SELBSTVERSTÄRKUNG DER FÜHRUNGSZIELE DURCH EIN FÜHRUNGSORIENTIERTES CONTROLLING	316
ABBILDUNG 4.4: DIE AUFGABEN EINES FÜHRUNGSORIENTIERTEN CONTROLLING (DIE ERGÄNZUNG DES MANAGEMENTS DURCH FÜHRUNGSLEISTUNGEN UND -DIENSTLEISTUNGEN DES CONTROLLING)	318
ABBILDUNG 4.5: FÜHRUNGSORIENTIERTES CONTROLLING (CONTROLLING ALS SCHNITTMENGE DES TÄTIGKEITSFELDES VON MANAGERN UND CONTROLLERN)	319
ABBILDUNG 4.6: ORGANISATIONSSPEZIFISCHE INTELLIGENZ; LERN-/WAHRNEHMUNGS-PORTFOLIO (ORGANISATIONALES WISSEN IM SPIEGEL VON WAHRNEHMUNG UND LERNEN)	331
ABBILDUNG 4.7: RESSOURCENBASIERTE ANALYSE DES KEW DER ORGANISATIONALEN WISSENSBASIS	335
ABBILDUNG 4.8: BESTANDTEILE KRITISCHEN ERFOLGSWISSENS DER ORGANISATIONALEN WISSENSBASIS BEI CANON	336
ABBILDUNG 4.9: DIE PLANUNG DER ZUKÜNFTIGEN ORGANISATIONSSPEZIFISCHEN INTELLIGENZ MIT HILFE DER KEWS	337
ABBILDUNG 4.10: FORMULAR ZUR INTEGRATION VON RESSOURCEN- UND MARKTBASIERTER ANALYSE DER KEWS ALS BESTANDTEILE DER ORGANISATIONALEN WISSENSBASIS	338

ABBILDUNG 4.11: VERTIKALE INTEGRATION VON REGELKREISEN.....	341
ABBILDUNG 4.12: DER REGELKREIS DES ORGANISATIONALEN LERNENS MIT SEINEN STÖRFAKTOREN.....	343
ABBILDUNG 4.13: BALANCING PROCESS WITH DELAY	348
ABBILDUNG 4.14: REGELKREISINDIKATOREN BEI MAAG TECHNIC (AUSZUG).....	351
ABBILDUNG 4.15: LADDER OF INFERENCE	360
ABBILDUNG 4.16: BEISPIEL FÜR EINE LADDER OF INFERENCE	361
ABBILDUNG 4.17: DIE ORGANISATIONALE LERNKURVE	369
ABBILDUNG 4.18: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN WISSENSLEBENSZYKLUS UND WIRTSCHAFTLICHEM WISSENSNUTZEN	371
ABBILDUNG 4.19: DIMENSIONEN DES WISSENSATTRAKTIVITÄTS-PORTFOLIOS.....	374
ABBILDUNG 4.20: WISSENSATTRAKTIVITÄTS-PORTFOLIO.....	375
ABBILDUNG 4.21: VERLAUF DES WISSENSLEBENSZYKLUS.....	376
ABBILDUNG 4.22: AUS DEM WISSENSATTRAKTIVITÄTS-PORTFOLIO ABGELEITETE STRATEGIEEMPFEHLUNGEN	378
ABBILDUNG 4.23: DAS FÜHRUNGSSYSTEM IN LERNENDEN ORGANISATIONEN.....	381