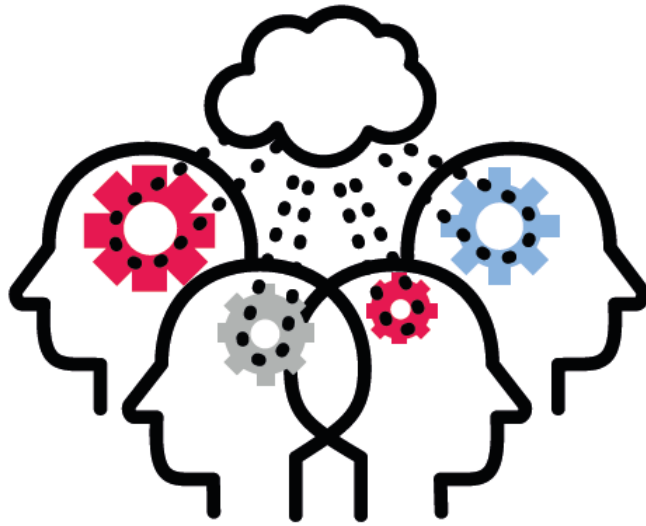


DE GRUYTER
OLDENBOURG

Peter Pawlowsky

WISSENS- MANAGEMENT



Peter Pawlowsky

Wissens- management

DE
G

DE GRUYTER
OLDENBOURG

ISBN 978-3-11-047492-3
e-ISBN (PDF) 978-3-11-047493-0
e-ISBN (EPUB) 978-3-11-047510-4

Library of Congress Control Number: 2019XXXXXX

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2019 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston
Umschlaggestaltung: ArtRoseStudio/IStock/Getty Images Plus
Satz: le-tex publishing services GmbH, Leipzig
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

www.degruyter.com

Inhalt

Teil I: Wissensgesellschaft und Trends in Wirtschaft und Arbeitswelt

- 1 Der Wandel zur Wissensgesellschaft – grundlegende theoretische Ansatzpunkte — 3**
 - 1.1 Peter Drucker – Wissen als zentrale Ressource in der modernen Wirtschaft — 4
 - 1.2 Fritz Machlup – Wissen als Grundlage volkswirtschaftlichen Wachstums — 4
 - 1.3 Daniel Bell – die nachindustrielle Gesellschaft — 5
 - 1.4 Nico Stehr – Entmaterialisierung der Wertschöpfung — 7
 - 1.5 Leo Nefiodow – der sechste Kondratieff — 8
 - 1.6 G. Günter Voß und Hans J. Pongratz – Arbeitskraftunternehmer — 11
- Zusammenfassung — 13
- Reflexionsfrage — 14

- 2 Konturen der Erwerbsarbeit in der Wissensgesellschaft — 15**
 - 2.1 Die gesellschaftliche Ebene — 17
 - 2.2 Die zwischenbetriebliche und die Netzwerk-Ebene — 20
 - 2.3 Die organisationale Ebene — 21
 - 2.4 Die individuelle Ebene — 26
 - 2.5 Spannungsfelder der Arbeit in der Wissensgesellschaft — 27
 - 2.5.1 Durchlässigkeit und Bindequalität — 27
 - 2.5.2 Selbst- und Fremdorganisation — 27
 - 2.5.3 Spezialisierung und Generalisierung — 28
 - 2.5.4 „Flüchtigkeit“ und „Stickiness“ — 28
- Reflexionsfragen — 28

- 3 Entwicklungen zur Wissensgesellschaft und Konsequenzen für Management und Unternehmensführung — 29**
 - 3.1 Marktanforderungen: Globalisierung und Internationalisierung — 29
 - 3.2 Vom Produkt zu wissensintensiven Problemlösungsangeboten — 30
 - 3.3 Digitalisierung und Entmaterialisierung von wirtschaftlichen Prozessen — 32
 - 3.4 Konsequenzen für das Management — 35
- Reflexionsfragen — 37

Teil II: Organisationales Lernen und Wissensmanagement

4	Grundlegende Perspektiven des organisationalen Lernens — 43
4.1	Die entscheidungs- und anpassungsorientierte Perspektive — 45
4.2	Die kognitive und Wissensperspektive — 47
4.2.1	Die kognitiven Ansätze — 47
4.2.2	Die Wissensperspektive — 50
4.3	Die systemtheoretische Perspektive — 53
4.4	Die Kulturperspektive — 54
4.5	Die Action-Learning-Perspektive — 57
4.6	Die universalistisch-eklektische Perspektive — 58
	Reflexionsfragen — 59
5	Ansätze des Wissensmanagements — 61
5.1	Entwicklung des Wissensmanagements — 61
5.1.1	Phase 1: Ursprünge des Wissensmanagements — 61
5.1.2	Phase 2: Anforderungs- und Bedarfsperspektive des Wissensmanagements — 62
5.1.3	Phase 3: Verteilen von Wissen – Technologie, Tools und Bewertung von Wissen — 63
5.1.4	Phase 4: Wettbewerbsfähigkeit – Strategisches Management – Erfahrungswissen und subjektive Deutung — 67
5.1.5	Phase 5: Vom Verteilen zum Teilen von Wissen — 68
5.1.6	Phase 6: Digitalisierung – Cognitive Computing – Internet of Things – Systems of Insight – Business Intelligence und Analytics – Nachhaltigkeit – Soziale Innovationen — 71
5.2	Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt — 73
5.3	Die Spirale des Wissens nach Nonaka und Takeuchi — 76
5.4	Die vier Akte zum Wissensmanagement nach Schüppel — 76
5.5	Integratives Wissensmanagement nach Pawlowsky — 77
5.6	Wissensorientierte Führung — 78
	Reflexionsfragen — 84
6	Ein integratives Modell organisationalen Lernens — 85
6.1	Lernebenen — 86
6.2	Lernformen — 87
6.3	Lerntypen — 88
6.4	Lernphasen — 91
	Reflexionsfragen — 94
	Zusammenfassung — 94

Teil III: Erfassung und Bewertung von Kompetenz und Wissen

7	Wissens- und Kompetenzerfassung auf unterschiedlichen Ebenen — 101
7.1	Individuumsebene — 102
7.2	Arbeitsplatzebene — 103
7.3	Gruppenebene — 105
7.4	Organisationsebene — 107
	Reflexionsfragen — 108
8	Merkmale von Wissen — 109
8.1	Wissen und Wettbewerbsvorteile — 109
8.2	Die Wissenstreppe — 111
8.3	Explizites und Implizites Wissen — 113
8.4	„Flüchtigkeit“ und Kontextgebundenheit von Wissen — 114
8.5	Weitere Klassifizierungsmöglichkeiten zu Wissensformen — 115
	Reflexionsfragen — 116
9	Intellectual-Capital-Management – Bewertung von Wissen — 117
9.1	Human-Capital-Ansätze: „Wissen bringt Zinsen“ — 117
9.2	Immaterielle Ressourcen: Wissen und Unternehmenswert — 119
9.3	Überblick zu den Bewertungsansätzen — 122
9.4	Intellectual Capital Navigator – Skandia Navigator — 124
9.5	Intangible-Assets-Monitor bzw. Celemi Monitor — 128
9.6	Wissensbilanzen — 133
9.6.1	Wissensbilanz des Austrian Research Centers – ARC — 133
9.6.2	Wissensbilanz – Made in Germany — 137
9.7	Performance-Measurement-System — 141
	Reflexionsfragen — 144
	Zusammenfassung — 145

Teil IV: Management von Wissensprozessen

10	Warum Wissensmanagement? — 149
10.1	Ausgangspunkt: Strategiebildung — 149
10.2	Ausgangspunkt: Reifegrade und Einführungspfade — 152
10.3	Ausgangspunkt: betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung — 154
10.4	Ausgangspunkt: Geschäftsprozesse — 155
10.5	Ausgangspunkt: Wissensbilanz — 157
10.6	Ausgangspunkt: Diagnostik- und Analyseverfahren — 161

10.7	Ausgangspunkt: Spezifische Problemstellung und Erfahrungsdatenbanken (K ³ Knowledge Laboratory®) — 162
10.8	Ausgangspunkt: Informations- und Kommunikationstechnologie — 166
Reflexionsfragen — 171	
11	Management von Wissensprozessen: Ansätze und Instrumente — 173
11.1	Prozessphasen im Überblick — 174
11.2	Identifikation von Wissen — 175
11.2.1	Externe und Interne Wissensidentifikation als Aufgabe des Wissensmanagements — 176
11.2.2	Selektion von relevantem Wissen — 177
11.2.3	Geschäftsprozessanalyse als Grundlage für die Wissensidentifikation — 179
11.2.4	Instrumente und Methoden zur Wissensidentifikation — 179
11.2.5	Leitfragen zur Wissensidentifikation — 187
11.3	Wissensentwicklung bzw. Generierung von Wissen — 187
11.3.1	Wissensgenerierung – wie entsteht neues Wissen? — 188
11.3.2	Modell der Wissensgenerierung nach Nonaka und Takeuchi und das Konzept des „Ba“ — 192
11.3.3	Wissensentwicklung – die Individuelle Ebene — 198
11.3.4	Wissensentwicklung – die Gruppenebene — 201
11.3.5	Wissensentwicklung – die organisationale Perspektive — 205
11.3.6	Leitfragen zur Wissensgenerierung — 218
11.4	Diffusion von Wissen – Wissens(ver)teilung — 219
11.4.1	Vertrauen als Voraussetzung von Wissensaustausch — 220
11.4.2	Anreizsysteme zur Unterstützung von Wissensaustausch — 221
11.4.3	Architektur und räumliche Gestaltung — 222
11.4.4	Gruppen, Netzwerke und Communitys — 224
11.4.5	Unterstützung der Wissensdiffusion durch IuK-Technologien — 230
11.4.6	Fallbeispiel: ProduktionsLernSystem (PLS) — 231
11.4.7	Fallbeispiel: Working Out Loud (WOL) — 233
11.4.8	Leitfragen zur Wissensdiffusion — 234
11.5	Wissensspeicherung, Integration und Modifikation von Wissen — 235
11.5.1	Bewahrung bzw. Speicherung von Wissen — 236
11.5.2	Integration bzw. Modifikation — 250
11.5.3	Leitfragen zur Wissensmodifikation und -integration — 254
11.6	Aktion: Anwendung von Wissen in Handlung — 255
11.6.1	Lernverträge — 256
11.6.2	Shadowing — 257
11.6.3	Learning Laboratories — 258
11.6.4	Simulationen als Lernformate — 260

11.6.5	Leitfragen zur Umsetzung von Wissen in Handeln — 261
Reflexionsfragen — 261	

12 Fallbeispiel — 263

12.1	Identifikation und Beschaffung von Wissen — 264
12.2	Diffusion von Wissen — 265
12.3	Integration und Modifikation — 266
12.4	Aktion — 266

13 Implementierung von Wissensmanagementprojekten — 267

13.1	Das Wissensmanagement-Würfelmodell — 268
13.2	Idealtypischer Implementierungsprozess — 269
13.2.1	Bestandsaufnahme — 270
13.2.2	Ziel- und Strategieworkshops — 273
13.2.3	Wissensprozessdiagnostik — 274
13.2.4	Formulierung eines Soll-Konzeptes und Projekt-Design — 279
13.2.5	Wissensmanagement und Zertifizierung — 279
13.3	Erfolgsfaktoren bei der Wissensmanagement-Implementierung — 281
13.4	Messung des Erfolgs von Wissensmanagement-Projekten — 283

14 Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement: empirische Befunde — 287

14.1	Wissensmanagement-Aktivitäten in deutschen Unternehmen: Ausbaustand — 288
14.2	Potenzielle Einflussfaktoren von Wissensmanagement-Aktivitäten — 294
14.2.1	Branche und Relation Betriebsgröße und Umsatz — 296
14.2.2	Marktliche Herausforderungen — 296
14.2.3	Geschäftsstrategie und Kernkompetenzen — 298
14.3	Bedeutung von Wissensmanagement-Aktivitäten für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg — 299
14.3.1	Mitarbeitermotivation — 299
14.3.2	Innovationsfähigkeit — 300
14.3.3	Wettbewerbsfähigkeit — 302
14.3.4	Monetäre Kennzahlen — 303
14.4	Fazit der empirischen Befunde zum Wissensmanagement — 305

Lösungen zu den Reflexionsfragen — 307

Glossar — 323

Literatur — 329

Stichwortverzeichnis — 351