

Franz Lehner

# **Wissensmanagement**

**Grundlagen, Methoden und  
technische Unterstützung**

4., aktualisierte und erweiterte Auflage

**HANSER**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die Herausforderung: Wandel und Bewältigung von Wandel in Unternehmen....</b>	<b>1</b>
1.1	Informationstechnologie und Unternehmenserfolg.....	2
1.1.1	Einfluss der Informationstechnologie auf die organisatorische Effizienz.....	2
1.1.2	Entwicklungsstufen der Informationsverarbeitung in Unternehmen.....	3
1.2	Wachsende Bedeutung von Informationen und Wissen.....	5
1.2.1	Entwicklung des Informationssektors als eigener Wirtschaftsbereich.....	5
1.2.2	Flüchtigkeit des Wissens vs. Daten- und Informationsflut.....	6
1.2.3	Der Wert von Informationen und Wissen.....	8
1.2.4	Information als Produktionsfaktor.....	9
1.2.5	Information als Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor.....	12
1.3	Wie reagieren Unternehmen auf die Umweltdynamik?.....	14
1.3.1	Trends und Paradigmen in der Organisationsgestaltung.....	14
1.3.2	Einsatz von Managementmethoden.....	16
1.3.3	Anpassung der Organisationsstrukturen.....	18
1.3.4	Prozessorientierung und Prozessorganisation.....	20
1.3.5	Unternehmens- und Kommunikationskultur.....	23
1.4	Zusammenfassung.....	28
<b>2</b>	<b>Grundlagen des Wissensmanagements.....</b>	<b>29</b>
2.1	Was ist und was versteht man unter Wissensmanagement?.....	29
2.1.1	Wissensmanagement- Von den Anfängen zur Knowledge Governance.....	29
2.1.2	Begriffs Verständnis und Aufgaben des Wissensmanagements.....	32
2.1.3	Typologien und Ausprägungen des Wissensmanagements.....	37
2.1.4	Wissensziele und Wissensstrategie als Basis für die Umsetzung.....	42
2.1.5	Tacit Knowledge Management.....	46
2.1.6	Theorie- und Forschungsbezug des Wissensmanagements.....	49
2.2	Leitbegriffe und Basiselemente des Wissensmanagements.....	51
2.2.1	Daten und Informationen.....	51
2.2.2	Arten und Erscheinungsformen von Wissen.....	54
2.2.3	Organisatorisches und kollektives Wissen.....	60
2.2.4	Entstehung von kollektivem Wissen und Barrieren für die Kollektivierung.....	63
2.2.5	Schemata, Skripts und Systeme - Theoretische Konstrukte zur Erfassung des organisatorischen Wissens.....	67
2.3	Konzepte und Modelle als Ordnungsrahmen für das Wissensmanagement.....	71

2.3.1	Integratives und ganzheitliches Wissensmanagement als Zielvorstellung.....	71
2.3.2	Konzept des Wissensmanagements nach Nonaka/Takeuchi („SECI-Modell“)	72
2.3.3	Konzept des Wissensmanagements nach Probst et al.	78
2.3.4	Know-Net-Framework für das Wissensmanagement	82
2.3.5	Wissensmarktmodell nach North	84
2.3.6	Modelle zum Informations- und Wissensaustausch	85
2.4	Organisatorische Wissensbasis, organisatorisches Gedächtnis und Wissensnetze	96
2.4.1	Konzepte des organisatorischen Gedächtnisses	97
2.4.2	Vergleich mit dem individuellen Gedächtnis	102
2.4.3	Wissensnetze und Analyse sozialer Netzwerke	106
2.5	Zusammenfassung	111
3	Referenzdisziplinen des Wissensmanagements	117
3.1	Organisationswissenschaft	119
3.1.1	Organisatorisches Lernen	119
3.1.2	Organisatorisches Gedächtnis	127
3.1.3	Organisatorischer Wandel	133
3.1.4	Organisatorische Intelligenz	136
3.1.5	Organisationsentwicklung	141
3.1.6	Organisationskultur	144
3.1.7	Weitere Konzepte	148
3.2	Personalwissenschaft	154
3.2.1	Personalentwicklung	154
3.2.2	Personalführung	156
3.2.3	Weitere Konzepte	158
3.3	Managementwissenschaft	159
3.3.1	Strategisches Management	160
3.3.2	Geschäftsprozessmanagement	162
3.3.3	Informationsmanagement	165
3.3.4	Weitere Konzepte	168
3.4	Informatik	172
3.4.1	Datenmanagement	173
3.4.2	Künstliche Intelligenz	175
3.5	Psychologie	177
3.5.1	Organisationspsychologie	178
3.5.2	Kognitionspsychologie	180
3.5.3	Kompetenz- und Expertiseforschung	182
3.6	Soziologie	183

3.6.1	Organisationssoziologie.....	184
3.6.2	Wissenssoziologie.....	187
3.7	Zusammenfassung.....	189
<b>4</b>	<b>Methodische und softwaretechnische Unterstützung des Wissensmanagements.....</b>	<b>191</b>
4.1	Methoden des Wissensmanagements.....	193
4.1.1	Methoden zur Förderung des Wissensaustauschs und der Wissensnutzung.....	195
4.1.1.1	Lessons Learned.....	195
4.1.1.2	Best Practice Sharing.....	196
4.1.1.3	Story Telling/Learning History.....	196
4.1.2	Methoden zur Repräsentation und Erhebung von Wissen.....	198
4.1.2.1	Wissenskarten.....	198
4.1.2.2	Ontologien.....	203
4.1.2.3	Prozessmodellierung.....	204
4.1.2.4	Wissenserhebungsmethoden.....	206
4.1.3	Planungs- und Analysemethoden.....	216
4.1.3.1	Wissensintensitätsportfolio.....	216
4.1.3.2	Wissensmanagementprofil.....	217
4.1.3.3	Knowledge Asset Road Map.....	218
4.1.4	Organisationsmethoden.....	220
4.1.4.1	Wissens fördernde Organisation sformen.....	220
4.1.4.2	Communities of Practice.....	221
4.1.5	Bewertungsmethoden.....	224
4.1.5.1	Bewertung und Kategorisierung der Bewertungsmethoden.....	224
4.1.5.2	Bewertung des Wissens.....	228
4.1.5.3	Bewertung der Aktivitäten des Wissensmanagements.....	237
4.1.5.4	Bewertung des Wissensmanagements mit KnowMctrix.....	239
4.1.6	Vorgehensmodelle für Wissensmanagementprojekte.....	242
4.2	Softwaretechnische Unterstützung des Wissensmanagements.....	246
4.2.1	Groupwaresysteme und Social Software.....	248
4.2.1.1	Kommunikationssysteme.....	249
4.2.1.2	Kooperation s Systeme.....	251
4.2.1.3	Workflowmanagementsysteme.....	252
4.2.2	Inhaltsorientierte Systeme.....	254
4.2.2.1	Dokumentenmanagementsysteme.....	254
4.2.2.2	Contentmanagementsysteme.....	256
4.2.2.3	Portalsysteme.....	258
4.2.2.4	Lernmanagementsysteme.....	260
4.2.3	Systeme der künstlichen Intelligenz.....	261
4.2.3.1	Expertensysteme.....	262

4.2.3.2	Agentensysteme.....	264
4.2.3.3	Text Mining Systeme.....	266
4.2.4	Führungsinformationssysteme.....	267
4.2.4.1	Data Warehouse Systeme.....	268
4.2.4.2	OLAP Systeme.....	269
4.2.4.3	Data Mining Systeme.....	271
4.2.5	Sonstige Systeme.....	272
4.2.5.1	Suchdienste.....	273
4.2.5.2	Visualisierungssysteme.....	274
4.3	Wissensmanagementsysteme.....	277
4.3.1	Ziele und Zweck von Wissensmanagementsystemen.....	277
4.3.2	Systematik für Wissensmanagementsysteme.....	279
4.3.3	Zentrale vs. Dezentrale Architektur.....	281
4.3.4	Architekturen für die Entwicklung von Wissensmanagementsystemen.....	283
4.4	Zusammenfassung.....	287
<b>5</b>	<b>Wissensmanagement in der Praxis.....</b>	<b>289</b>
5.1	Praktische Umsetzung des Wissensmanagements.....	289
5.1.1	Festlegen übergeordneter Ziele und Strategien des Wissensmanagements.....	290
5.1.2	Schaffung dauerhafter Stellen und Organisationseinheiten.....	292
5.2	Fallbeispiele.....	295
5.2.1	Wissensmanagement bei Xerox.....	296
5.2.2	Wissensmanagement bei Accenture.....	300
5.2.3	Wissensmanagement bei Ford.....	306
5.2.4	Skywiki - Wissensportal der Fraport AG.....	310
5.2.5	Kollektives Lernen- Wissensmanagement bei Nokia Care.....	311
5.2.6	Lernende Organisation- Wissensmanagement in der Schaeffler-Gruppe.....	314
5.2.7	Beispiele für gescheiterte Wissensmanagementprojekte.....	320
Fall 1:	Globales Bankunternehmen.....	320
Fall 2:	Pharmaunternehmen.....	320
Fall 3:	Fertigungsunternehmen.....	321
Fall 4:	Konzern mit Zentrale innerhalb der EU.....	322
Fall 5:	Global agierender Konzern.....	322
5.3	Barriere- und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements.....	323
5.4	Zusammenfassung.....	331
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>333</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>379</b>