

**Peter Pawlowsky**

# **Wissens- management**

**DE GRUYTER  
OLDENBOURG**

# 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
  - 3.2 Vom Produkt zu wissensintensiven Problemlösungsangeboten
  - 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 —

- 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<sup>3</sup> Knowledge Laboratory®)—162

10.8	Ausgangspunkt: Informations- und Kommunikationstechnologie —	166
	Reflexionsfragen —	171
<b>11</b>	<b>Management von Wissensprozessen: Ansätze und Instrumente —</b>	<b>173</b>
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	<i>Wissensgenerierung – wie entsteht neues Wissen?</i> —	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**
- Reflexionsfragen — **286**

**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
- Reflexionsfragen — 305

**Lösungen zu den Reflexionsfragen — 307****Glossar — 325****Literatur — 331****Stichwortverzeichnis — 353**