

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XV
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<i>Manfred Bornemann / Martin Sammer</i>	
<b>2 Wissensmanagement .....</b>	<b>5</b>
<i>Martin Sammer / Manfred Bornemann</i>	
2.1 Umweltbezug .....	5
2.2 Intangible Assets als Treiber für Organisationsentwicklung .....	6
2.3 Eigenschaften von Intangible Assets .....	7
2.4 Intangible Assets und Mitarbeiterintegration .....	8
2.5 Wissensmanagement als Rahmengestaltung .....	10
2.6 Bewertung von Intangible Assets .....	13
2.7 Was tun? .....	16
Literatur.....	17
<b>3 Die strategische Dimension des Wissensmanagement.....</b>	<b>19</b>
<i>Hans H. Hinterhuber / Birgit Renzl</i>	
3.1 Einführung.....	19
3.2 Die Komponenten des strategischen Wissensmanagement .....	20
3.3 Die Rolle der Communities of Practice.....	30
3.4 Ausblick.....	32
Literatur.....	32
<b>4 Knowledge Systems Design .....</b>	<b>35</b>
<i>Josef W. Wohinz</i>	
4.1 Zur Einleitung.....	35
4.2 Systemorientierung im Wissensmanagement .....	36
4.3 Der „Knowledge Systems Design“-Ansatz .....	41
4.4 Zusammenfassender Ausblick .....	51
Literatur.....	52

<b>5</b>	<b>Die Wissensbilanz als Instrument zur Steuerung von Schwerpunktbereichen am Beispiel eines Universitätsinstitutes .....</b>	<b>53</b>
	<i>Hubert Biedermann / Marion Graggober / Martin Sammer</i>	
5.1	Einleitung .....	53
5.2	Mögliche Funktionen einer Wissensbilanz .....	57
5.3	Rolle der Wissensbilanz für Institute .....	61
5.4	Schwerpunktbereiche.....	65
5.5	Ausblick auf die Personalentwicklung .....	68
5.6	Zusammenfassung.....	71
	Literatur.....	72
<b>6</b>	<b>Barrieren des Wissensmanagement .....</b>	<b>73</b>
	<i>Johann Ortner</i>	
6.1	Hinweis.....	73
6.2	Einleitung: Der »Fall« des eisernen Vorhangs .....	73
6.3	Überleitung: Barrieren des Wissensmanagement .....	74
6.4	Phänomenologie der Barrieren .....	78
6.5	Theorie der Barrieren .....	89
6.6	Bearbeiten von Barrieren .....	99
6.7	Schlussbilanz: Ein Glas kann man nur füllen, bis es voll ist. Oder: „Kann Gott wirklich alles wissen?“ .....	111
6.8	P.S.: Bereden und Bearbeiten.....	112
	Literatur.....	113
<b>7</b>	<b>Operative Gestaltung von Wissensmanagement bei Magna Steyr.....</b>	<b>115</b>
	<i>Philipp Koronakis / Kurt Wöls / Peter Bodner / Wolfgang Danzer</i>	
7.1	Einleitung .....	115
7.2	Failure Mode and Effect Analysis (FMEA).....	116
7.3	Patentwesen .....	119
7.4	Lieferanten-Management.....	121
<b>8</b>	<b>Innovationsdienstleistungen zur Stärkung der Wissensbasis von Unternehmen.....</b>	<b>125</b>
	<i>Reinhard Willfort</i>	
8.1	Die Bedeutung von Innovationen in der Wissensgesellschaft.....	126
8.2	Innovation und Innovationsdienstleistungen.....	127
8.3	Wissensbasiertes Management von Innovationsprozessen.....	130
8.4	Fallbeispiel – IDL in Produkt- und Prozessinnovation .....	138
8.5	Konklusionen.....	145
	Literatur.....	146

<b>9</b>	<b>Wissensmanagement aus Sicht einer Managementholding am Beispiel Böhler-Uddeholm AG</b> .....	<b>147</b>
	<i>Bruno Hribernik / Martin Sammer</i>	
9.1	Wissensmanagement bei Böhler-Uddeholm .....	148
9.2	Wissensmanagement im Marktsegment „Automobilindustrie“.....	155
9.3	Ausblick.....	157
9.4	Zusammenfassung.....	157
	Literatur .....	158
<b>10</b>	<b>Wissenslogistik zur Unterstützung von standortübergreifenden Innovationsprozessen eines Oberflächenveredlers</b> .....	<b>159</b>
	<i>Erich Hartlieb / Johannes Lusser</i>	
10.1	Einleitung .....	159
10.2	Innovationsmanagement in Wertschöpfungsketten.....	161
10.3	Wissenslogistik.....	165
10.4	Wissenslogistik zur Unterstützung von Innovationsprozessen in verteilten Wertschöpfungsketten .....	170
10.5	Gestaltungsansätze für die Wissenslogistik zwischen den Standorten .....	177
10.6	Schlussbetrachtung.....	180
	Literatur.....	181
<b>11</b>	<b>Erste Schritte auf dem Weg zu einem Wissensmanagement an der Universität Graz</b> .....	<b>183</b>
	<i>Christian Schlögl / Isabella Weger / Elisabeth Milchrahm / Manfred Bornemann / Robert Hutter / Günther Berthold</i>	
11.1	Einleitung .....	183
11.2	Grobkonzept Wissensmanagement .....	185
11.3	Pilotprojekte .....	190
11.4	Herausforderungen und (erhoffter) Nutzen .....	193
	Literatur .....	195
<b>12</b>	<b>Die lernende Organisation: Eine Umsetzungsstudie aus der produzierenden Industrie</b> .....	<b>197</b>
	<i>Jochen Sagadin</i>	
12.1	Einleitung .....	197
12.2	Zum Wesen lernender Organisationen .....	198
12.3	Die Feldstudie Philips Sound Solutions (PSS) .....	206
	Literatur .....	221

<b>13</b>	<b>Was leisten Informationssysteme im Wissensmanagement?.....</b>	<b>225</b>
	<i>Georg Droschl</i>	
13.1	Einleitung .....	225
13.2	Kategorisierung der Dienste.....	226
13.3	Wissensmanagement Dienste.....	229
13.4	Zusammenfassung und Ausblick .....	243
	Literatur.....	245
<b>14</b>	<b>Wissenslandkarten – Ein Ausweg aus dem Chaos?.....</b>	<b>247</b>
	<i>Doris Fröhlich / Margit Noll / Edgar Schiebel</i>	
14.1	Einleitung .....	247
14.2	Fallbeispiel: Pilotprojekt für die VOEST-ALPINE Stahl Linz GmbH.....	257
14.3	Fallbeispiel: Literaturanalyse zu Knowlegde Management und Intangible Assets .....	265
	Literatur.....	272
<b>15</b>	<b>Implikationen von Praxiserfahrungen für die IT-Unterstützung von Wissensmanagement .....</b>	<b>275</b>
	<i>Herwig Rollett</i>	
15.1	Einleitung .....	275
15.2	Bei Wissensmanagement geht es in erster Linie um Menschen .....	276
15.3	Wissensmanagement muss umfassend und holistisch sein .....	277
15.4	Wissensmanagement muss in der betrieblichen Weiterbildung integriert sein .....	277
15.5	Wissensmanagement sollte in Arbeitsabläufe integriert sein .....	278
15.6	Informationstechnologie ist als Enabler zu verstehen .....	279
15.7	Support muss für alle Beteiligten gewährleistet sein .....	280
15.8	Wissensmanagement benötigt eigene Rollen .....	280
15.9	Eine gemeinsame Sprache ist nötig .....	281
15.10	Lernen, Zusammenarbeit und Vertrauen müssen gefördert werden .....	282
15.11	Die Wissensanforderungen müssen klar sein .....	283
15.12	Wissen muss strukturiert sein .....	284
15.13	Wissen muss gewartet werden .....	285
15.14	Wissenstransfer braucht verschiedene Kanäle .....	286
15.15	Existierende Systeme und Inhalte müssen eingebunden werden .....	286
15.16	Technologien müssen echte Bedürfnisse adressieren .....	287
15.17	Die Rolle der Benutzerfreundlichkeit von Werkzeugen darf nicht unterschätzt werden .....	288
15.18	Der Umgang mit Wissen will gelernt sein .....	289
15.19	Die tatsächliche Nutzung von Wissen muss gefördert werden .....	290
15.20	Die Bedeutung von implizitem Wissen darf nicht unterschätzt werden .....	291

15.21	Das Teilen von Wissen hat seine Grenzen .....	292
15.22	Die bauliche Umgebung spielt auch eine Rolle .....	292
	Literatur.....	293
<b>16</b>	<b>Zurück an den Start:</b>	
	<b>Eine Zweite Chance für Wissensmanagement .....</b>	<b>295</b>
	<i>Ursula Schneider</i>	
16.1	Der Lebenszyklus von Denkmodellen. Oder: Vom unwiderstehlichen Sog des Zeitgeists.....	295
16.2	Die Pionierphase: Ein Begriff erwacht aus dem Dornröschenschlaf .....	299
16.3	Die Wachstumsphase: IT und Vernetzungsfokus.....	303
16.4	Am Ende der Wachstumsphase: Neubeginn.....	305
16.5	Ausblick.....	307
	Literatur.....	309
	<b>Autorenverzeichnis.....</b>	<b>311</b>
	<b>Index .....</b>	<b>315</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1:	Ebenen des Wissensmanagement.....	11
Abbildung 2-2:	Gestaltungsfelder des Wissensmanagement .....	16
Abbildung 3-1:	Strategische und operative Dimensionen des Wissensmanagement.....	21
Abbildung 3-2:	Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement.....	27
Abbildung 4-1:	Personen (Individuen) und Tools (technische Einrichtungen) als Elemente eines Wissenssystems .....	37
Abbildung 4-2:	Systemorientierter Bezugsrahmen im Wissensmanagement .....	39
Abbildung 4-3:	Die Grundstruktur im „Modell überlappender Systeme“ für das Wissensmanagement.....	41
Abbildung 4-4:	Der Gestaltungszyklus im „Knowledge Systems Design“-Ansatz	42
Abbildung 4-5:	Teilaufgaben im Analyse-Schritt.....	43
Abbildung 4-6:	Teilaufgaben im Gestaltungs-Schritt .....	44
Abbildung 4-7:	Teilaufgaben im Entwicklungs-Schritt.....	45
Abbildung 4-8:	Bereiche für Veränderungen bzw. Entwicklungen im organisationalen Lernprozess .....	46
Abbildung 4-9:	Wissensmanagement als Pilotprojekt oder wissensorientierter KVP .....	47
Abbildung 4-10:	Merkmalsausprägungen im Fall „Wissensmanagement als Pilotprojekt“ .....	48
Abbildung 4-11:	Merkmalsausprägungen im Fall „Wissensmanagement als wissens-orientierter KVP“ .....	49
Abbildung 4-12:	Grundsätzliche Bilanzierung zur verstärkten Wissensorientierung.....	51
Abbildung 5-1:	Mögliche Funktionen einer Wissensbilanz .....	57
Abbildung 5-2:	Modell Universitäts-Wissensbilanz .....	62
Abbildung 5-3:	Leistungsprozesse mit Kennzahlen und Indikatoren .....	64
Abbildung 5-4:	Wissenslandkarte .....	66
Abbildung 5-5:	Dimensionen eines Portfolios zur Steuerung von Schwerpunktbereichen.....	67
Abbildung 5-6:	Schlüsselindikatoren relevanter Leistungsprozesse eines Institutes .....	68
Abbildung 5-7:	Portfolio von Schwerpunktbereichen .....	69
Abbildung 5-8:	Lernkurve für die Fachfertigkeiten „Wissenschaftliches Arbeiten“ .....	71
Abbildung 6-1:	Wissensumwelten .....	104
Abbildung 6-2:	Wissensbarrieren .....	108
Abbildung 7-1:	Vollständiger Lernzyklus .....	117
Abbildung 7-2:	Lernen im Projekt mit der Methode FMEA .....	118

Abbildung 7-3:	Zeitraumbezogene Trendanalyse von Schutzrechtsveröffentlichungen .....	121
Abbildung 7-4:	Projektziele im Lieferanten-Management .....	122
Abbildung 8-1:	Kreislauf des organisationalen Lernens .....	127
Abbildung 8-2:	Wissensgebiete und Wissenslücken im Innovationsprozess.....	129
Abbildung 8-3:	Unternehmensübergreifende Innovationsplattform mittels IDL..	131
Abbildung 8-4:	Vernetzung für den Transfer von datenorientierter IDL .....	134
Abbildung 8-5:	Vernetzung für den Transfer von wissensorientierter IDL .....	136
Abbildung 8-6:	Innovationsdienstleistungen im Produktinnovationsprozess .....	139
Abbildung 8-7:	Differenzierung der Innovationsstrategie des Unternehmens....	143
Abbildung 9-1:	Entwicklung von Stahlprodukten zur Produktion von Werkstoffwissen .....	147
Abbildung 9-2:	Die diversifizierte Unternehmung im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung.....	149
Abbildung 9-3:	Unterschiedlicher Wahrnehmungsfokus des Organisationsumfeldes.....	151
Abbildung 9-4:	Die wissensbasierte Netzwerkorganisation bei Böhler-Uddeholm.....	153
Abbildung 9-5:	Wissensmanagement-Aktivitäten bei Böhler-Uddeholm.....	154
Abbildung 9-6:	Anforderungen an ein Wissensmanagement für Böhler-Uddeholm am Beispiel der Automobilindustrie .....	156
Abbildung 10-1:	Vorgehensmodell zur Analyse des Wissens- und Datenangebots.....	168
Abbildung 10-2:	Wissensintensive Prozesse versus Routine-Prozessen.....	169
Abbildung 10-3:	Projektorganisation.....	173
Abbildung 10-4:	Vorgehen bei der Analyse von Wissenstransfers .....	175
Abbildung 10-5:	Gestaltungsvorschläge für den Wissenstransfer .....	178
Abbildung 12-1:	Der geschlossene organisationale Lernzyklus nach March/Olsen .....	199
Abbildung 12-2:	Die lernende Organisation.....	204
Abbildung 12-3:	Philips Sound Solutions.....	207
Abbildung 12-4:	Durchschnittliche monatliche Stillstandszeiten der Stationen 7 und 9 in den Monaten September – November.....	209
Abbildung 12-5:	Zeitlicher Verlauf des monatlichen Durchschnitts der Stillstandszeiten der Stationen 7 und 9 .....	209
Abbildung 12-6:	Durchschnittliche monatliche Stillstandsanzahl der Stationen 7 und 9 in den Monaten September – November.....	210
Abbildung 12-7:	Die Struktur des Fehlerbaumes.....	211
Abbildung 12-8:	Durchschnittliche monatliche Stillstandszeiten im Vergleich: Herbst 2000 vs. Frühjahr 2001 .....	215
Abbildung 12-9:	Zeitlicher Verlauf des monatlichen Durchschnitts der Stillstandszeiten .....	216

Abbildung 12-10:	Durchschnittliche monatliche Stillstandshäufigkeiten im Vergleich: Herbst 2000 vs. Frühjahr 2001 .....	217
Abbildung 12-11:	Das durchschnittliche monatliche Auftreten langer Stillstände (>60min) im zeitlichen Vergleich .....	218
Abbildung 12-12:	Ergebnisse auf Frage 1 .....	219
Abbildung 12-13:	Ergebnisse auf Frage 2 .....	220
Abbildung 13-1:	Einordnung von Diensten in das Wissensmanagement-Modell	229
Abbildung 13-2:	eKnowledgePortal (eKP) der Firma Hyperwave .....	232
Abbildung 13-3:	eLearning Suite der Firma Hyperwave (eLS) .....	242
Abbildung 14-1:	Schema der Wissenslandkarten .....	254
Abbildung 14-2:	Netzwerk der Dokumente .....	260
Abbildung 14-3:	Netzwerk der Schlagworte .....	261
Abbildung 14-4:	Co-Begriffe zum gewählten Schlagwort .....	264
Abbildung 14-5:	Netzwerk der Themen Wissensmanagement und Intangible Assets auf der Basis der Originalschlagworte und auf der Basis der automatischen Beschlagwortung.....	267
Abbildung 14-6:	Zeitliche Entwicklung der Begriffe für die Themen Wissensmanagement und Intangible Assets.....	270
Abbildung 16-1:	Zusammenfassung der Argumentation .....	306