

# Inhalt

**Geleitwort** ..... V

**Inhalt**..... IX

**1 Vom Charakter des Wissensmanagement in der Produktentwicklung – Typische Probleme mit einer anderen Brille betrachtet**

Hans-Georg Schnauffer, Stefan Voigt, Mark Staiger ..... 1

1.1 Ausgangspunkt: Ein typisches Entwicklungsprojekt ..... 3

1.2 Die Inno-how-Philosophie: Mit der Hypertext-Organisation ein tragfähiges Wissensnetzwerk aufbauen ..... 10

**2 Die Hypertext-Organisation – Ansatz und Gestaltungsmöglichkeiten**

Hans-Georg Schnauffer, Mark Staiger, Stefan Voigt, Kai Reinhardt... 12

2.1 Der Ausgangspunkt bei den Inno-how-Partnern ..... 12

2.2 Theoretische Grundlagen und Bewertung aus der Inno-how-Perspektive ..... 14

2.3 Grundlagen des Inno-how-Ansatzes der Hypertext-Organisation 17

2.4 Gestaltungsleitlinien für eine Ausgestaltung der Hypertext-Organisation ..... 19

2.4.1 Unterscheide repetitive und nicht-repetitive Wissens- und Lernprozesse! ..... 20

2.4.2 Gestalte und integriere Primär-, Sekundär- und Tertiär-Organisation! ..... 24

2.4.3 Fördere den Aufbau von Metawissen! ..... 29

2.4.4 Trenne übergreifende wissensintensive Aufgaben von Projektaufgaben! ..... 34

2.4.5 Nutze auch implizites Wissen! Gestalte wissensintensive Prozesse ko-evolutiv! ..... 36

2.4.6 Nutze unterschiedliche Sichtweisen als reflexive Distanz für distanzierte Reflexion! ..... 39

2.4.7 Fördere und strukturiere die direkte Kommunikation! ..... 40

2.5 Zusammenfassung .....	44
<b>3 Kommunizierendes Lernen für den Wissensfluss – eine Methode zur Wissensgenerierung und zum Wissenstransfer</b>	
Brigitte Stieler-Lorenz, Yvonne Paarmann, Klemens Keindl, Klaus Jacob .....	<b>46</b>
3.1 Einführung .....	46
3.2 Der Bedarf der Unternehmen zur Optimierung ihrer Wissenskommunikation .....	48
3.3 Die theoretischen Grundlagen.....	50
3.3.1 Zum Zusammenhang von Wissen und Lernen.....	50
3.3.2 Das Kommunizierende Lernen als Verlinkungsprozess in der Hypertext-Organisation .....	52
3.3.3 Was in den Köpfen beim Einsatz des Kommunizierenden Lernens passiert.....	55
3.4 Prämissen für den Einsatz des Kommunizierenden Lernens .....	58
3.5 Nutzen und Ergebnisse des Kommunizierenden Lernen .....	60
3.6 Wissen aus Expertendialogen .....	61
3.6.1 Wofür ist die Methode einsetzbar und wofür nicht? .....	61
3.6.2 Wie geht man vor? .....	62
3.6.3 Welches Setting eignet sich für Expertendialoge?.....	65
3.7 Wissen aus Erfahrungsgeschichten.....	66
3.7.1 Wofür ist die Methode einsetzbar und wofür nicht? .....	66
3.7.2 Wie geht man vor? .....	67
3.7.3 Welches Setting eignet sich für Erfahrungsgeschichten? ....	70
3.8 Schlusswort.....	71
<b>4 Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation</b>	
Sibylle Peters, Sandra Dengler .....	<b>72</b>
4.1 Ausgangslage .....	72
4.2 Theoretische Grundlagen der promotorenbasierten Hypertext-Organisation.....	74
4.3 Der Inno-how-Ansatz: Die Gestaltung aktiver Verlinkung durch Wissenspromotoren .....	76
4.3.1 Welche Prozesse treibt der Wissenspromotor voran? .....	76
4.3.2 Wissenspromotoren und Wissenspromotion.....	78
4.3.3 Gestaltungsleitlinien für die Wissenspromotion .....	81
4.3.4 Die Konturierung des Wissenspromotors im Kontext von Inno-how .....	83
4.3.5 Die Bedeutung der Morphologie des Wissenspromotors für die Praxis .....	85
4.4 Umsetzung: Typen von Wissenspromotoren im Unternehmen ....	88

4.4.1	Typ 1: Der Wissensmerchant .....	89
4.4.2	Typ 2: Der Wissensnavigator .....	89
4.4.3	Typ 3: Der Methoden-Multiplikator .....	90
4.4.4	Typ 4: Der Expertise-Agent .....	91
4.5	Ausblick: Wissenspromotion als neue Profession in Organisationen .....	91

## **5 Fallbeispiele: Der Inno-how-Ansatz der Hypertext-Organisation in der Praxis .....**

5.1	Einführung und Überblick der Fallbeispiele: Wer setzt welche Methoden zu welchem Zweck ein? Hans-Georg Schnaufer, Stefan Voigt, Mark Staiger .....	93
5.1.1	Gestaltungsleitlinie Unterscheide repetitive und nicht- repetitive Wissens- und Lernprozesse! .....	95
5.1.2	Gestaltungsleitlinie Gestalte und integriere Primär-, Sekundär- und Tertiär-Organisation! .....	95
5.1.3	Gestaltungsleitlinie Fördere den Aufbau von Metawissen! ..	97
5.1.4	Gestaltungsleitlinie Trenne übergreifende wissens- intensive Aufgaben von Projektaufgaben! .....	98
5.1.5	Gestaltungsleitlinie Nutze auch implizites Wissen! Gestalte wissensintensive Prozesse ko-evolutiv! .....	99
5.1.6	Gestaltungsleitlinie Nutze unterschiedliche Sichtweisen als reflexive Distanz für distanzierte Reflexion! .....	100
5.1.7	Gestaltungsleitlinie Fördere und strukturiere die direkte Kommunikation! .....	101
5.2	Fallbeispiel 1: BerliKomm Telekommunikations- gesellschaft mbH – Kundenwissen fruchtbar machen Frank Düpmann, Thomas Reins, Michael Schmelz .....	102
5.2.1	Wer ist BerliKomm Telekommunikations- gesellschaft mbH? .....	102
5.2.2	Wie wir mit Inno-how gestartet sind .....	103
5.2.3	Unser Erkenntnisprozess über den Umgang mit Kundenwissen .....	105
5.2.4	Die konkrete Umsetzung der Wissensflussgestaltung von Kundenfeedback bei BerliKomm .....	110
5.2.5	Die Inno-how-Ergebnisse .....	116
5.2.6	Schlussbemerkung .....	121
5.3	Fallbeispiel 2: BOS GmbH – Erfolgreiche Produktentwicklung durch Optimierung der Wissenskommunikation Richard Schimko, Artur Pech, Gundula Teltewskaja .....	123
5.3.1	BOS – Berlin-Oberspree Sondermaschinenbau GmbH .....	123
5.3.2	BOS aus Sicht der Hypertext-Organisation .....	124

5.3.3	Analyse der Anforderungen des Wissenstransfers in einem ausgewählten Projekt .....	127
5.3.4	Optimierung der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers mit dem Methodenset Wissen durch Kommunizierendes Lernen .....	131
5.3.5	Ableitung genereller Erfolgs- und Optimierungsfaktoren für die Projektarbeit bei der BOS GmbH .....	134
5.3.6	Weitergabe und Erhalt von Erfahrungswissen durch „Wissen aus Experten-Novizen-Dialogen“ .....	138
5.3.7	Zusammenfassung und Ausblick .....	139
5.4	Fallbeispiel 3: Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG – Mit Methode zum Erfolg – Die Brose-Hypertextorganisation spart Kosten Marcus Klopp, Thomas Gruber, Jörg Krämer .....	141
5.4.1	Brose – ein Familienunternehmen am Weltmarkt .....	141
5.4.2	Die Status-Quo-Analyse bei Brose .....	143
5.4.3	Veränderungsbereiche in der Organisation zum Ausbau der Hypertext-Fähigkeit .....	144
5.4.4	Die Hypertext-Organisation am Beispiel der neuen Brose Ablauf-Organisation in der Entwicklung .....	147
5.4.5	Die Brose Arbeitswelt als vernetzungsförderlicher Rahmen .....	150
5.4.6	Unterstützung der direkten Kommunikation durch die Brose-Wertmoderation .....	152
5.4.7	Fachkräfte als Wissenspromotoren .....	153
5.4.8	Entwicklung einer Methodenlandkarte .....	156
5.4.9	Zukünftige Potenziale und Gesamtfazit aus Sicht Brose ...	157
5.5	Fallbeispiel 4: Dräger Medical AG & Co. KGaA – Projekterfahrungen mit Lessons Learned transferieren Manfred Beier, Dr. Rainer M. Landich .....	159
5.5.1	Vorstellung des Unternehmen .....	159
5.5.2	Ausgangssituation und Problemlage .....	159
5.5.3	Überblick über den Inno-how-Ansatz bei Dräger Medical .....	161
5.5.4	Re-Design des Innovationsprozesses unter Vernetzungsgesichtspunkten .....	162
5.5.5	Referatsleiter als Wissenspromotoren zur Überbrückung von Wissensinseln .....	163
5.5.6	Institutionalisierung von Communities of Practice .....	165
5.5.7	Förderung direkter Kommunikation durch das Business Excellence System BEST .....	166
5.5.8	Erfahrungswissen austauschen durch Co-Autorenschaft ...	167

---

5.5.9	Erfahrungen weitergeben durch Coaching.....	167
5.5.10	Erfahrungswissen aufbauen mit Lessons Learned und Debriefing – „Das AVE-Prinzip“.....	168
5.5.11	Erfahrungswissen einbinden durch Planungscoaching .....	176
5.5.12	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	178
5.6	Fallbeispiel 5: Wieland-Werke AG – Tertiäre Strukturen für effiziente Innovationsprozesse nutzen und gestalten Andreas Bögel, Joachim Riedle .....	180
5.6.1	Die Wieland-Werke AG.....	180
5.6.2	Herausforderung: Steigerung der Innovationsleistung.....	180
5.6.3	Ansatz von Inno-how bei Wieland.....	181
5.6.4	Hypertext-Organisation in der Wirklichkeit bei Wieland..	181
5.6.5	Organisationsstrukturen verstehen und erkennen .....	182
5.6.6	Ergebnisse und Umsetzungen .....	185
5.6.7	Zusammenfassung und Ausblick .....	201
5.7	Zusammenfassung und Vergleich der Praxisbeispiele Hans-Georg Schnauffer, Stefan Voigt, Mark Staiger .....	202
<b>6</b>	<b>Ausblick: Was gehört noch zur Wissensvernetzung? .....</b>	<b>213</b>
	Hans-Georg Schnauffer, Stefan Voigt, Mark Staiger .....	213
6.1	Gestaltung der Primär-Organisation .....	215
6.2	Kopplung der Vernetzung an Unternehmensstrategie, Roadmap sowie Ableitung von Wissenszielen .....	217
6.3	Integration von Kompetenzmanagement .....	219
6.4	Wissensbilanzierung .....	223
6.5	Die Übertragbarkeit des Inno-how-Ansatzes .....	224
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>227</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>229</b>
	<b>Index.....</b>	<b>232</b>
	<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>234</b>