

Rolf Franken / Swetlana Franken

Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement

Mit Fallstudien und Beispielen
aus der Unternehmenspraxis

M UNIVERSITÄT
™ LIECHTENSTEIN
Bibliothek



GABLER

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Inhaltsverzeichnis.....	7
1 Das Modell des integrierten Wissens- und Innovationsmanagements.....	13
1.1 Management.....	13
1.1.1 Unternehmen und Management.....	14
1.1.1.1 Sichten.....	14
1.1.1.2 Unternehmen.....	15
1.1.1.3 Management von Unternehmen.....	16
1.1.2 (Teil-) Funktionen des Managements.....	17
1.2 Chancen und Anforderungen an das Management der Zukunft.....	18
1.2.1 Anforderungen an die Unternehmen der Zukunft.....	19
1.2.2 Chancen aus der Entwicklung der IKT.....	21
1.3 Wissensorientierte Sicht des Managements.....	25
1.3.1 Wissensmanagement.....	25
1.3.2 Integration von Wissens- und Innovationsmanagement.....	26
1.3.2.1 Wissen-Lernen-Innovation.....	26
1.3.2.2 Integrierter Managementansatz.....	27
1.3.2.3 Überschneidungen von Instrumenten und Maßnahmen.....	28
2 Wissen und Wissensmanagement.....	30
2.1 Wissensbegriff, Formen und Wert des Wissens.....	30
2.1.1 Individuelles Wissen und Handeln.....	30
2.1.2 Formendes Wissens.....	33
2.1.2.1 Beschreibendes, prozessuales und wertendes Wissen.....	33
2.1.2.2 Explizites und implizites Wissen.....	34
2.1.2.3 Zeitbezug von Wissen.....	35
2.1.3 Bewertung von Wissen.....	36
2.1.3.1 Semantischer Reichtum (Aussagegehalt).....	37
2.1.3.2 Vertrauenswürdigkeit von Wissen (Wahrheit, Wissenschaftlichkeit).....	38
2.1.4 Die kollektive Welt des Wissens.....	42
2.1.4.1 Wissensaustausch.....*	42
2.1.4.2 Symbolische Repräsentation von Wissen.....	43
2.1.4.3 Kollektives Wissen und Handeln.....	45
2.1.5 Wissen von und in Unternehmen.....	48
2.1.5.1 Zwei Welten in Unternehmen.....	48
2.1.5.2 Wissensträger'und -formen in Unternehmen.....	50

2.2	Funktionen des Wissensmanagements.....	52
2.2.1	Funktionale Gliederungen in der Literatur.....	52
2.2.1.1	Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt.....	52
2.2.1.2	Prozessmodell des Informationsmanagements von Choo.....	53
2.2.2	Funktionen eines integrierten Wissens- und Innovationsmanagements.....	54
2.3	Wahrnehmung.....	55
2.3.1	Wahrnehmung des Individuums.....	55
2.3.2	Wahrnehmung von Unternehmen.....	58
2.3.2.1	Formen der Wahrnehmung.....	59
2.3.2.2	Internet: eine schier unerschöpfliche Quelle.....	61
2.3.2.3	Wahrnehmung in der Personalbeschaffung.....	64
2.3.2.4	Sensornetze: RFID, GPS & Co.....	65
2.3.2.5	Storytelling: der Umgang mit der Vergangenheit.....	69
2.3.2.6	Kauf von Wissen: der besondere Weg der Wahrnehmung von Unternehmen....	70
2.4	Gedächtnis: Organisation des Wissens.....	70
2.4.1	Individuelle Perspektive der Organisation des Wissens.....	71 "
2.4.2	Strukturierung von sprachlichen Wissensinhalten.....	71
2.4.3	Gestaltung von Wissenssystemen.....	76
2.4.3.1	Wissenssysteme in Abhängigkeit von der°Repräsentationsform des Wissens im Unternehmen.....	78
2.4.3.2	Wissenssysteme und Wissensform.....	79
2.4.4	Funktionen von Wissenssystemen.....	81
2.4.4.1	Wissensaufnahme, Filterung und Bewertung.....	82
2.4.4.2	Wissensverteilung und Nutzung.....	82
2.4.4.3	Speichern, Vergessen und Bereitstellen.....	83
2.4.4.4	Transformation und Aufbereitung, Kollaboration.....	83
2.4.4.5	Sinnggebung: Kontextualisierung und Strukturierung.....	84
2.4.4.6	Harmonisierung und Standardisierung.....	85
2.4.5	Beispiele von Wissenssystemen.....	85
2.4.5.1	Technische Systeme: Dokumentenmanagementsysteme (DMS).....	85
2.4.5.2	Soziale Systeme: Wissensgemeinschaften (Communities).....	88
2.5	Wissensnutzung: Planen, Entscheiden, Handeln.....	92
2.5.1	Psychologische Modelle des individuellen Handelns.....	92
2.5.2	Planung und Steuerung des Handelns von Unternehmen.....	94
2.5.2.1	Multiagentensysteme als eine Technologie zur automatisierten Informationsverarbeitung.....	95
2.5.2.2	Das Schichtenmodell des Managements..... "	98
2.5.2.3	Tendenzen für die Entwicklung zukünftiger Planungs- und Steuerungssysteme.....	103
2.6	Wissensbilanz.....	107

Inhaltsverzeichnis

3	Organisationales Lernen.....	110
3.1	Theoretische Grundlagen des Lernens.....	110
3.1.1	Begriff Lernen.....	111
3.1.2	Individueller Lernprozess.....	111
3.1.3	Behavioristische Lernformen.....	113
3.1.3.1	Klassisches Konditionieren.....	114
3.1.3.2	Operantes Konditionieren, oder Lernen am Erfolg.....	116
3.1.4	Lernen im Kognitivismus.....	119
3.1.4.1	Kognitive Fähigkeiten.....	119
3.1.4.2	Lernen am Modell, oder Beobachtungslernen.....	121
3.1.4.3	Lernen durch Einsicht.....	123
3.1.4.4	Implizites Lernen.....	124
3.1.5	Lernen im Konstruktivismus.....	126
3.1.6	Behaltensquoten und Lernbedingungen.....	130
3.1.7	Neurobiologische Erfolgsfaktoren des Lernens.....	133
3.1.7.1	Muster und Mustererkennung.....	133
3.1.7.2	Sinn, Relevanz und Bedeutung.....	134
3.1.7.3	Emotion und Kognition.....	136
3.1.8	Lernverhalten von Digital Natives.....	137
3.1.9	Lebenslanges Lernen.....*	139
3.1.10	Lernen in Gruppen.....	142
3.2	Theorien des organisationalen Lernens.....	145
3.2.1	Lerntheorie von Argyris und Schön.....	146
3.2.2	Theorie der lernenden Organisation von P. Senge.....	148
3.2.3	Wissensgenerierung nach Nonaka/Takeuchi.....	151
3.2.4	Ba Konzept nach Nonaka/Toyama/Konno.....	159
3.3	Gestaltung des Lernens in Unternehmen.....	159
3.3.1	Lernprozesse in Unternehmen: Zielsetzung und Bereiche.....	160
3.3.2	Ebenen und Formen des Lernens in Unternehmen.....	161
3.3.2.1	Vier Ebenen des Lernens in Unternehmen.....	161
3.3.2.2	Formales und informelles Lernen in Unternehmen.....	164
3.3.3	Gestaltung des individuellen Lernens in Unternehmen.....	166
3.3.3.1	Aus- und Weiterbildung in Unternehmen.....	166
3.3.3.2	Instrumente der Personalförderung.....	170
3.3.3.3	Umstrukturierung des Arbeitsprozesses.....	172
3.3.3.4	Ideenarbeit und BVW.....	173
3.3.3.5	Individuelle Kreativitätsförderung....."	174
3.3.4	Gestaltung des Gruppenlernens in Unternehmen.....	174
3.3.4.1	Gruppen- und Projektarbeit.....	175
3.3.4.2	Kaizen und.KVP.....	176
3.3.4.3	Communities of Practice.....	177

3.3.5	Gestaltung der organisationalen Ebene des Lernens.....	181
3.3.5.1	Visionen und Strategien des Lernens.....	181
3.3.5.2	Systematische Wissensarbeit zur Unterstützung des Lernens.....	182
3.3.5.3	Webbasiertes Lernen in Unternehmen.....	183
3.3.5.4	Lernfördernde Unternehmenskultur.....	185
3.3.6	Gestaltung des Open Learning.....	186
3.3.6.1	Lernen von und mit Kunden.....	186
3.3.6.2	Lernen in Kooperationen.....	187
3.3.6.3	Lernen im Web.....	189
3.3.7	Von organisationalem Lernen zur Innovation.....	191
4	Innovationsmanagement.....	192
4.1	Begriff und Typologie von Innovationen.....	192
4.1.1	Innovationsbegriff.....	192
4.1.2	Innovationstypen nach Gegenstandsbereich.....	193
4.1.2.1	Produktinnovationen.....	194
4.1.2.2	Prozessinnovationen.....	196"
4.1.2.3	Soziale und organisatorische Innovationen.....	198
4.1.2.4	Geschäftsmodellinnovationen.....	199
4.1.3	Innovationsarten nach Auslöser..... *	201
4.1.4	Innovationen nach dem Neuheitsgrad.....	203
4.1.4.1	Radikale vs. inkrementale Innovationen.....	204
4.1.4.2	Basisinnovationen.....	204
4.1.4.3	Verbesserungsinnovationen.....	207
4.1.4.4	Imitation.....	207
4.1.4.5	Scheininnovationen.....	208
4.1.4.6	Subjektiver Charakter der Innovativität..... :	208
4.2	Merkmale von Innovationen.....	209
4.2.1	Neuheitsgrad als Hauptmerkmal.....	209
4.2.2	Komplexität.....	211
4.2.3	Unsicherheit und Risiko.....	212
4.2.4	Konfliktgehalt von Innovationen.....	214
4.2.5]	Zusammenspiel der Innovationsmerkmale.....	215
4.3	Ziele von Innovationen.....	217
4.3.1	Zielsystem der Innovationsarbeit.....	217
4.3.2	Zieldreieck der Innovation.....	218
4.3.3	Kundennutzen und Qualität als Innovationsziel.....	220
4.3.4	Zielgrößen Kosten und Preis.....	222
4.3.5	Zeit als Innovationsziel.....	223

4.4	Management von Innovationen	225
4.4.1	Aufgaben des Innovationsmanagements.....	225
4.4.2	Dimensionen des Innovationsmanagements.....	227
4.5	Zukunfts- und Trendforschung	228
4.5.1	Beschäftigung mit der Zukunft als Unternehmensaufgabe.....	228
4.5.2	Ebenen der Zukunftsforschung in Unternehmen.....	230
4.5.3	Techniken und Instrumente der Zukunftsforschung.....	231
4.6	Innovationsstrategie	236
4.6.1	Technology-Push- und Market-Pull-Strategie.....	236
4.6.2	Closed vs. Open Innovation.....	238
4.6.3	Markteintrittsstrategie.....	241
4.6.4	Realisierung der Innovationsstrategie.....	242
4.7	Organisation der Innovationsarbeit	246
4.7.1	Eingliederung in die Organisationsstruktur.....	246
4.7.2	Gestaltung des Innovationsprozesses.....	248
4.8	Interne Ideenfindung	253
4.8.1	Methoden der Ideenfindung.....	254
4.8.2	BVW und KVP für Ideenfindung.....	255
4.8.3	Ideenwettbewerb.....	257
4.8.4	Ideenwerkstatt.....	258
4.8.5	Kreativitätstechniken.....	260
4.9	Externe Ideenfindung	262
4.9.1	Externe Akteure.....	263
4.9.2	Kunde als Produktentwickler.....	263
4.9.3	Lead^User-Konzept.....	265
4.9.4	Open Innovation online.....	267
4.9.5	Ideenfindung im Netzwerk.....	268
4.10	Ideenbewertung	270
4.10.1	Allgemeine Bewertung von Ideen.....	271
4.10.2	Finanzielle Bewertung von Ideen.....	272
4.11	Durchführung von Innovationsprojekten	274
4.11.1	Projektvorbereitung und-planung.....	274
4.11.2	• Simultaneous Engineering.....	275
4.11.3	Projektrealisierung....."?".....	277

4.12	Markteinführung neuer Produkte.....	280
4.13	Rahmenbedingungen für Innovation.....	282
4.13.1	Innovationsfördernde Unternehmenskultur.....	283
4.13.1.1	Studien zur innovationsfördernden Unternehmenskultur.....	283
4.13.1.2	Gestaltung der Innovationskultur.....	284
4.13.2	Innovationsfördernde Führung.....	285
4.13.2.1	Annahmen über Menschen.....	286
4.13.2.2	Innovationsförderliche Führungsinstrumente.....	286
4.13.3	Barrieren in der Innovationsarbeit.....	287
4.13.4	Rollen und Promotoren im Innovationsprozess.....	288
4.14	Innovationsperformance und ihre Steigerung.....	290
4.14.1	Begriff und Indikatoren der Innovationsperformance.....	290
4.14.2	Steigerung der Innovationsperformance.....	293
4.14.3	Ansätze zur Steigerung der Innovationsperformance in Großunternehmen ...	294
4.14.4	Förderung der Innovationskompetenz von KMU.....	296
	Ausblick.....	299
	Anhang: Kontrollfragen und -aufgaben.....	301
	Literaturverzeichnis.....	305
	Stichwortverzeichnis.....	317