

Klaus North

Wissensorientierte Unternehmensführung

Wissensmanagement gestalten

6., aktualisierte und erweiterte Auflage

Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

1 Einfahrende Zusammenfassung	1
2 Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft	7
2.1 Eine neue Qualität des Wettbewerbs	7
2.2 Wissen – Schlüsselressource der postindustriellen Ära	13
2.2.1 Drei Triebkräfte	13
2.2.2 Struktureller Wandel zur Wissensgesellschaft	14
2.2.3 Weltweite Wissensnetzwerke	18
2.3 Das Wissensunternehmen – eine Kurzdiagnose	20
2.3.1 Dimensionen der Wissensintensität	21
2.3.2 Kennzeichen von Wissensunternehmen	22
2.3.3 Kurzdiagnose: Unternehmen im Wissenswettbewerb	26
Literatur	29
3 Die Wissenstreppe	33
3.1 Wissen in Organisationen	33
3.2 Von Informationen zu Wissen und Kompetenz: Die Wissenstreppe	35
3.2.1 Handlungsfelder des Wissensmanagements	39
3.2.2 Reifegrade wissensorientierter Unternehmensführung	40
3.3 Dimensionen des Wissens	42
3.3.1 Wissensdimension: Natur	42
3.3.2 Wissensdimension: Verfügbarkeit	46
3.3.3 Wissensdimension: Wert	52
3.4 Wissen als Wettbewerbsfaktor	58
3.4.1 Wissen als Produktionsfaktor	58
3.4.2 Wissen als strategischer Wettbewerbsfaktor	58

3.4.3	Transaktionskosten-Theorie	60
3.4.4	Wissens- und kompetenzorientierte Theorie des Unternehmens ..	60
	Literatur	62
4	Organisieren rund ums Wissen	67
4.1	Die Balanceakte der Unternehmensführung	67
4.1.1	Stabilität versus Erneuerung	68
4.1.2	Konkurrenz versus Kooperation	71
4.1.3	Wissensorganisation – die vierte Dimension	77
4.2	Von „unendlich flach“ zur „Sternexplosion“	78
4.2.1	Die unendlich flache Organisation	79
4.2.2	Die invertierte Organisation	80
4.2.3	Die Sternexplosion-Organisation	83
4.2.4	Die Spinnennetz-Organisation	84
4.3	Überwindung der multidivisionalen Organisation	88
4.3.1	Die N-Form-Organisation	90
4.3.2	Die Entrepreneurial Corporation	92
4.4	Plattformen für Wissen	97
4.4.1	Die Hypertext-Organisation	98
4.4.2	Die Plattformorganisation	100
4.5	Wissensallianzen	102
4.5.1	Formen der Zusammenarbeit	104
4.5.2	Gruppen als wissensfördernde Organisationsformen	105
	Literatur	109
5	Wissen ist menschlich	111
5.1	Ein neuer Sozialkontrakt	111
5.2	Die Mitdenker des Wissensunternehmens	117
5.2.1	Führung von Wissensarbeitern	120
5.2.2	Mittlere Führungskräfte: Die Renaissance einer totgeglaubten Spezies	122
5.2.3	Obere Führungskräfte: Visionäre Kontextgestalter	124
5.2.4	Fachliche Mitarbeiter: Die Wissenspraktiker	125
5.2.5	I+K-Mitarbeiter: Die Informationsbroker und Infrastrukturmanager	131
5.2.6	Support-Mitarbeiter	132
5.3	Kompetenzen für die Intelligenz AG	133
5.3.1	Kurzdiagnose: Kompetenzmuffel oder Kompetenz-Organisation	136
5.3.2	Der Kompetenzbegriff	137
5.3.3	Die Kompetenzmatrix	141
5.3.4	Kompetenzprofile erstellen	142

5.4	Motivieren für Wissensteilung und Wissensentwicklung	143
5.5	Wissensgemeinschaften (Communities ofPractice)	148
5.5.1	Idealtypische Wissensgemeinschaften	150
5.5.2	Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften	152
	Literatur	158
6	Wissen aufbauen und teilen	161
6.1	Die organisationale Wissensbasis gestalten, lenken und entwickeln	161
6.1.1	Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung	164
6.1.2	Wissenskreislauf: Anforderungen der ISO 2001:2015 erfüllen . . .	166
6.1.3	Technokratisches Wissensmanagement versus Wissensökologie .	169
6.2	Ausgewählte Konzepte des Wissensmanagements	171
6.2.1	Modell der „Bausteine des Wissensmanagements“	171
6.2.2	Das Münchener Modell	172
6.2.3	Modell des integrativen Wissensmanagements	174
6.2.4	Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements	175
6.2.5	Das Wissensmarkt-Modell	177
6.2.6	Modell des Managements technologischer Ressourcen	177
6.2.7	Modell des Systemischen Wissensmanagements	179
6.2.8	Das APQC/Andersen-Rahmenkonzept	180
6.2.9	Die Spirale des Wissens	181
6.2.10	Vergleichende Beurteilung der Wissensmanagement-Konzepte . .	182
6.3	Wissensmanagement in internationalen Kontexten	184
6.3.1	Von der Projektion zur Orchestrierung	184
6.3.2	Wissensorientierte Projektplanung am Beispiel der Automobilindustrie	190
6.4	Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen	192
6.4.1	KMU-Typen und ihre Wissensprobleme	194
	Literatur	202
7	Wissen messen und absichern	205
7.1	Maßstäbe finden	205
7.2	Verankerung immaterieller Werte in Bilanzierungsstandards	207
7.3	Wissensbilanzierung	210
7.3.1	Deduktiv summarische Ansätze	211
7.3.2	Induktiv-analytische Ansätze	213
7.4	Beurteilung der Verfahren zur Wissensbilanzierung	226
7.4.1	Voraussetzungen der Modelle	227
7.4.2	Messungen	227
7.4.3	Bewertung	228
7.4.4	Ergebnis	229

7.5	Schutz vor Wissensverlust	232
7.5.1	Wissensverluste – Die Organisation vergisst	232
7.5.2	Möglichkeiten der Absicherung	232
	Literatur	238
8	Wissensmanagement implementieren	241
8.1	Eine wissensorientierte Strategie entwickeln	241
8.2	Das Wissensmarkt-Konzept	247
8.2.1	Fünf Lehren für die Gestaltung eines Wissensmanagements	247
8.3	Rahmenbedingungen gestalten und steuern	251
8.3.1	Verankerung der Werte und der Bedeutung des Wissens im Unternehmensleitbild	252
8.3.2	Erwünschtes Führungskräfte- und Mitarbeiterverhalten beschreiben und Ist-Verhalten daran messen	254
8.3.3	Im Beurteilungs- und Vergütungssystem Kooperation und Gesamterfolg des Unternehmens honorieren	256
8.4	Spieler und Spielregeln des Wissensmarktes	257
8.4.1	Wissensmarkt schaffen: Anspruchsvolle Ziele setzen	257
8.4.2	Akteure des Wissensmarktes etablieren	258
8.4.3	Spielregeln des Wissensmarktes definieren	263
8.5	Instrumente und Prozesse der Wissensorganisation	267
8.5.1	Wissensorganisation aus der Prozessperspektive	267
8.5.2	Der Best-Practice-Prozess	269
8.5.3	Wissensorganisation aus der Projektperspektive	274
8.5.4	Lessons Learned und Debriefing	275
8.5.5	Medien der Wissensorganisation	279
8.6	Informations- und Kommunikationssysteme für das „Unternehmen 4.0“ ..	287
8.6.1	Dienste und Struktur der Systeme	287
8.6.2	Social Software	290
8.6.3	Die physische Infrastruktur	296
8.7	Einführungspfade des Wissensmanagements	299
8.8	Arbeitspakete aus der Wissenstreppe ableiten	303
8.9	Das 12-Punkte-Programm zur wissensorientierten Unternehmensführung	306
	Literatur	312
9	Anhang: Wissensmarkt	315
9.1	Was ist ein Wissensmarkt und wozu dient er?	315
9.2	Was brauche ich für einen Wissensmarkt?	316

Inhaltsverzeichnis	XI
9.3 Was sollte ich zur Vorbereitung klären?	316
9.4 Wie läuft ein Wissensmarkt ab?	317
Online Ressourcen	319
Sachverzeichnis	321