

Stefan Güldenber

# Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen

Ein systemtheoretischer Ansatz

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Rolf Eschenbach

3., aktualisierte Auflage

Deutscher Universitäts-Verlag

# Inhaltsverzeichnis

<b>0 EINFÜHRUNG</b> .....	<b>1</b>
0.0 PROBLEMSTELLUNG.....	1
0.1 ZIEL DER ARBEIT.....	6
0.2 GANG DER ARBEIT.....	7
0.3 WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE POSITIONIERUNG DER ARBEIT.....	10
<i>0.30 Inhalte der Wissenschaftstheorie</i> .....	10
<i>0.31 Wissenschaftsbegriff</i> .....	11
<i>0.32 Wissenschaftsziele</i> .....	13
<i>0.33 Wissenschaftsfunktionen</i> .....	15
<i>0.34 Wissenschaftsarten</i> .....	16
<i>0.35 Wissenschaftslogik</i> .....	18
<i>0.36 Wissenschaftsmethodologie</i> .....	20
<i>0.37 Wissenschaftsphilosophie</i> .....	21
<i>0.38    Wissenschaftsprogramme    der    Betriebswirtschaftslehre</i> .....	23
0.380 Der ökonomische Ansatz.....	23
0.381 Der sozialwissenschaftliche Ansatz.....	23
0.382 Der sozlo-ökonomische Ansatz.....	23
0.383 Das Konzept einer Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre.....	24
<i>0.39 Überblick über die wissenschaftstheoretische Positionierung der Arbeit</i> .....	27
<b>1 GRUNDLAGEN</b> .....	<b>29</b>
1.0 EINSTIEG.....	29
1.1 SYSTEMTHEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	31
<i>1.10 Ursprünge der Systemtheorie</i> .....	31
1.100 Die Kybernetik von Wiener.....	32
1.101 Die Allgemeine Systemtheorie von Bertalanffy.....	34
1.102 Die Allgemeine Systemtheorie von Boulding.....	35
1.103 Die Entwicklung zum heutigen Selbstverständnis der Systemtheorie.....	35
1.104 Einige Ansätze der neueren Systemtheorie.....	36
1.104.0 Die Theorie der vernetzten Systeme von Vester.....	36
1.104.1 Die Autopoiesistheorie von Maturana/Varela.....	38
1.105 Neuere Ansätze der Systemtheorie in der Managementlehre.....	40
1.105.0 Angloamerikanische Ansätze.....	40
1.105.00 Das Modell lebensfähiger Systeme von Beer.....	40
1.105.01 Der Ansatz von Weick.....	42
1.105.1 Deutschsprachige Ansätze.....	43
1.105.10 Die St. Gallener Schule.....	43
1.105.11 Die luhmannsche Schule.....	46

	Ziel	der	Systemtheorie	50
1.11	Die Unterteilung der Welt in Einzelwissenschaften			50
1.11	Das Erkenntnisobjekt der Systemtheorie			51
1.12	<i>Sprache und Grundbegriffe der Systemtheorie</i>			52
1.120	Die Sprache der Systemtheorie			52
1.121	Der Systembegriff			53
1.121.0	System und Nicht-System			53
1.121.1	Systemelemente			53
1.121.2	Beziehungen der Systemelemente			54
1.122	Eigenschaften von Systemen			55
1.122.0	Offen oder geschlossen			56
1.122.1	Statisch oder dynamisch			57
1.122.2	Determiniert oder probabilistisch			58
1.122.3	Selbstorganisierend oder strukturdeterminiert			59
1.122.4	Adaptiv oder lernfähig			60
1.123	Der Komplexitätsbegriff			62
1.123.0	Beispiele für Varietät			63
1.123.1	Ashbys Gesetz der Varietät			63
1.13	<i>Beispiele komplexer und lernfähiger Systeme</i>			64
1.130	Organisationen			64
1.131	Das menschliche Gehirn			66
1.131.0	Lokalisationstheorie			67
1.131.1	Konnektionismus			69
1.131.2	Korrelationstheorie			71
1.132	Die Gesellschaft			73
1.2	LERNTHEORETISCHE GRUNDLAGEN			77
1.20	<i>Lernen als Individuum</i>			77
1.200	Behaviorismus			78
1.200.0	Klassische Konditionierung			79
1.200.1	Instrumentelle Konditionierung			80
1.200.2	Operante Konditionierung			81
1.201	Kognitive Lerntheorien			81
1.201.0	Die kognitive Erweiterung			82
1.201.1	Die Handlungsregulationstheorie			83
1.201.2	Der systemtheoretische Informationsverarbeitungsansatz			84
1.202	Soziale Lerntheorien			86
1.202.0	Das LocusofControl-Konzept			87
1.202.1	Die Reaktanztheorie			87
1.202.2	Die Theorie des Modell-Lernens			89
1.203	Lernen, Verlernen und Vergessen			91
1.204	Neuere systemtheoretische Überlegungen zum individuellen Lernen			94
1.21	<i>Lernen als Gruppe</i>			97
1.210	Partizipatives Lernen			98

1211 Kooperatives Lernen.....	98
1212 Kollektives Lernen.....	100
1213 Neuere systemtheoretische Überlegungen zum Gruppen-Lernen.....	102
<b>2 LERNENDE ORGANISATIONEN ALS WISSENSBASIERTE SYSTEME.....</b>	<b>105</b>
2.0 EINSTIEG.....	105
2.1 DAS MODELL LERNENDER ORGANISATIONEN.....	107
2.10 <i>Stand der Theorie und Forschung zur lernenden Organisation</i> .....	107
2.100 Begriffslehre.....	108
2.101 Theorie.....	113
2.101.0 Adaptive Learning.....	114
2.101.1 Assumption Sharing.....	117
2.101.2 Development of Knowledge Base.....	123
2.101.3 Deutschsprachige Ansätze.....	126
2.102 Technologie.....	128
2.103 Philosophie.....	129
2.104 Konsequenzen.....	131
2.11 <i>Die wissenschaftliche Positionierung des Modells der lernenden Organisation</i> .....	132
2.110 Modelle des Wandels.....	133
2.110.0 Entwicklungsmodelle.....	133
2.110.1 Selektionsmodelle.....	134
2.110.2 Lernmodelle.....	135
2.111 Modelle der Organisationsveränderung.....	136
2.111.0 Organisationsentwicklung.....	137
2.111.1 Kulturentwicklung.....	139
2.111.2 Organizational Transition (Organisationsübergang).....	140
2.111.3 Organizational Transformation (Organisationsverwandlung).....	141
2.112 Konsequenzen.....	143
2.12 <i>Die lernende Organisation - eine Definition</i> .....	146
2.13 <i>Eigenschaften der lernenden Organisation als System</i> .....	148
2.130 Offen oder geschlossen.....	148
2.131 Statisch oder dynamisch.....	149
2.132 Determiniert oder probabilistisch.....	150
2.133 Selbstorganisierend oder strukturdeterminiert.....	150
2.134 Adaptiv oder Lernfähig.....	151
2.2 DAS MODELL WISSENSBASIERTER SYSTEME.....	153
2.20 <i>Die Theorie des Wissens</i> .....	153
2.200 Daten-Information-Wissen.....	154
2.201 Der Wissensbegriff in der Philosophie.....	156
2.202 Meinen-Glauben-Wissen.....	157
2.203 Der Wissensbegriff in der Neurobiologie.....	159
2.204 Der Wissensbegriff in der Betriebswirtschaftslehre.....	159
2.21 <i>Konzepte wissensbasierter Systeme in unterschiedlichen Einzelwissenschaften</i> .....	161

2.210 Erkenntnisse aus dem Forschungsbereich der Künstlichen Intelligenz.....	161
2.211 Erkenntnisse aus dem Forschungsbereich der Neurobiologie.....	165
2.212 Erste Ansätze im Bereich der Managementlehre.....	168
<b>2.22           Definition           eines           wissensbasierten           Systems.....</b>	<b>172</b>
<b>2.23           Eigenschaften           wissensbasierter           Systeme.....</b>	<b>174</b>
2.230 Offen oder geschlossen.....	174
2.231 Statisch oder dynamisch.....	176
2.232 Determiniert oder probabilistisch.....	177
2.233 Selbstorganisierend oder strukturdeterminiert.....	177
2.234 Adaptiv oder lernfähig.....	178
2.3 DAS MODELL DER LERNENDEN ORGANISATION ALS WISSENSBASIERTES SYSTEM.....	180
<b>2.30 Organisationen als wissensbasierte Systeme.....</b>	<b>180</b>
2.300 Identifikation von Wissensarten.....	180
2.300.0 Dictionary Knowledge (Begriffswissen).....	183
2.300.1 Directory Knowledge (Handlungswissen).....	183
2.300.2 Recipe Knowledge (Rezeptwissen).....	183
2.300.3 Axiomatic Knowledge (Grundsatzwissen).....	184
2.301 Identifikation von wissensbasierten Subsystemen.....	184
2.301.0 Der Mensch als biologisches System.....	184
2.301.1 Der Computer als technisches System.....	185
2.301.2 Das Unternehmensumfeld/die Gesellschaft als soziales System.....	186
2.302 Identifikation von Wissensaustausch.....	187
2.302.0 Mensch und Computer.....	187
2.302.1 Computer und Gesellschaft.....	189
2.302.2 Gesellschaft und Mensch.....	189
2.31 Die organisationale Wissensbasis.....	191
2.310 Die Konstruktion der organisationaien Wissensbasis.....	191
2.310.0 Organisationales Wissen.....	192
2.310.1 Kollektives Wissen in Organisationen.....	194
2.310.2 Individuelles Wissen in Organisationen.....	195
2.310.3 Sonstiges Wissen im Unternehmensumfeld.....	195
2.310.4 Sonstiges irdisches Wissen.....	196
2.311 Das horizontale Modell der organisationaien Wissensbasis.....	196
2.312 Das vertikale Modell der organisationaien Wissensbasis.....	198
2.313 Die Definition der organisationaien Wissensbasis.....	199
<b>2.32 Der Prozeß des organisationaien Lernens in wissensbasierten Systemen.....</b>	<b>200</b>
2.320 Die erste und zweite Stufe.....	201
2.321 Die dritte Stufe.....	202
2.322 Die vierte Stufe.....	204
<b>2.33 Arten des organisationaien Lernprozesses in wissensbasierten Systemen.....</b>	<b>205</b>
2.330 Lernart 1: Dictionary Learning (Begriffslernen).....	206
2.331 Lernart 2: Directory Learning (Handlungslernen).....	206
2.332 Lernart 3: Recipe Learning (Rezeptlernen).....	207

2.333 Lernart 4: Axiomatic Learning (Grundsatzlernen).....	208
<b>2.34 Lernbestandteile der lernenden Organisation als wissensbasiertes System</b> .....	<b>209</b>
2.340 Lernbereitschaft.....	209
2.341 Uernfähigkeit.....	210
2.342 Lerninstrumentarium.....	210
<b>2.35 Die Definition der lernenden Organisation als wissensbasiertes System</b> .....	<b>211</b>
<b>2.36 Eigenschaften des wissensbasierten Systems „Lernende Organisation“</b> .....	<b>213</b>
<b>3 WISSENSMANAGEMENT</b> .....	<b>217</b>
3.0 EINSTIEG.....	217
3.1 GRUNDLAGEN DES MANAGEMENTS.....	219
3.10 Ursprünge der Managementforschung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.....	219
3.11 Managementbegriff.....	220
3.12 Ziele des Managements.....	221
3.13 Funktionen des Managements.....	225
3.14 Management als Regelkreis der Systementwicklung.....	229
3.2 KONZEPTE DES WISSENSMANAGEMENTS.....	231
3.20 Angloamerikanische Ansätze des „Knowledge Management“.....	231
3.21 Deutschsprachige Ansätze des Wissensmanagements.....	234
3.210 Der Ansatz von Albrecht.....	235
3.211 Der Ansatz von Wilke.....	237
3.212 Der Ansatz von Pawlowsky.....	239
3.212 Der Ansatz von Probst/Raub/Romhardt.....	241
3.3 WISSENSMANAGEMENT IN LERNENDEN ORGANISATIONEN.....	246
3.30 Wissensgenerierung.....	251
3.300 Vorhandenes internes Wissen nutzen.....	252
3.300.0 Mind Mapping.....	254
3.300.1 Vorschlagswesen.....	255
3.300.2 Entlohnung nach Wissensumschlag.....	256
3.301 Neues Wissen gemeinsam entwickeln.....	257
3.301.0 Lernprojekte.....	258
3.301.1 Uernstatt.....	260
3.301.2 Lernlaboratorien.....	262
3.302 Externes Wissen beschaffen.....	264
3.302.0 Lernen von Experten (externe Beratung).....	265
3.302.1 Lernen von externen Partnern (Benchmarking).....	266
3.302.2 Immateriell-rechtliche Wissensträger (Patente/Lizenzen/Franchising).....	268
3.31 Wissensspeicherung.....	270
3.310 Natürliche Speichersysteme.....	272
3.310.0 Menschen.....	272
3.310.1 Gruppen.....	274
3.310.2 Wissensgemeinschaften.....	276

3.311 Künstliche Speichersysteme.....	278
3.311.0 Datenbanken.....	278
3.311.1 Expertensysteme.....	279
3.311.2 Neuronale Netzwerke.....	280
3.312 Kulturelle Speichersysteme.....	282
3.312.0 Organisationale Routinen.....	283
3.312.1 Archetypen.....	284
3.312.2 Unternehmenskultur.....	285
3.32 Wissenstransfer.....	286
3.320 Direkter Wissenstransfer.....	287
3.320.0 Weiterbildung.....	287
3.320.1 Qualitätszirkel.....	290
3.320.2 Lernpartnerschaftliche Beziehungen (Konstruktion/Coaching/Mentoring).....	292
3.321 Indirekter Wissenstransfer.....	292
3.321.0 Job Rotation.....	293
3.321.1 Job Redesign.....	294
3.321.2 Sozialisation.....	295
3.33 Wissensanwendung.....	296
3.330 Wissensanwendung in Kommunikationen.....	298
3.331 Wissensanwendung in Handlungen.....	300
3.332 Wissensanwendung in Entscheidungen.....	302
3.4 DAS SYSTEM DES WISSENSMANAGEMENTS IN LERNENDEN ORGANISATIONEN.....	304
<b>4 WISSENSCONTROLLING.....</b>	<b>307</b>
4.0 EINSTIEG.....	307
4.1 GRUNDLAGEN DES CONTROLLING.....	309
4.10 Ursprünge des Controlling.....	310
4.11 Controllingauffassungen.....	312
4.12 Ableitung von Controllingbedarf.....	315
4.13 Die Ziele des Controlling.....	317
4.130 Entwicklung der Reaktionsfähigkeit.....	318
4.131 Entwicklung der Koordinationsfähigkeit.....	319
4.132 Entwicklung der Lernfähigkeit.....	319
4.133 Entwicklung der Innovationsfähigkeit.....	320
4.14 Die Funktionen des Controlling.....	321
4.15 Controlling als Interaktion zwischen Manager und Controller.....	323
4.16 Die Funktionen des Managements innerhalb des Controllingprozesses.....	325
4.17 Controlling in der Praxis.....	325
4.2 WISSENSCONTROLLING IN LERNENDEN ORGANISATIONEN.....	330
4.20 Koordinationsfunktion.....	330
4.200 Charakterisierung.....	330
4.201 Bedeutung in heutigen Unternehmen.....	332

4.202 Bedeutung im Rahmen eines Wissenscontrolling in lernenden Organisationen.....	333
4.203 Funktion - Organisationale Intelligenz.....	335
4.204 Beispiel - die Methode des kritischen Erfolgswissens zum Aufbau organisationspezifischer Intelligenz.....	335
4.204.0 LernTWahrnehmungs-Portfolio.....	335
4.204.1 Analyse des kritischen Erfolgswissens.....	338
4.204.2 Planung der zukünftigen organisationalen Wissensbasis.....	342
4.21 Integrationsfunktion.....	345
4.210 Charakterisierung.....	345
4.211 Bedeutung in heutigen Unternehmen.....	348
4.212 Bedeutung im Rahmen eines Wissenscontrolling in lernenden Organisationen.....	349
4.213 Funktion-Organisationales Lernen.....	352
4.214 Beispiel - das Instrument der Regelkreisanalyse.....	353
4.214.0 Das Phänomen Feedback.....	353
4.214.1 Die Gefahr des Übersteuerens.....	354
4.214.2 Die Regelkreisanalyse - ein Beispiel.....	355
4.214.3 Das Ziel der Regelkreisanalyse.....	358
4.22 <i>Informationsfunktion</i> .....	358
4.220 Charakterisierung.....	358
4.221 Bedeutung in heutigen Unternehmen.....	360
4.222 Die Bedeutung im Rahmen eines Wissenscontrolling in lernenden Organisationen.....	361
4.223 Funktion - Wahrnehmung.....	363
4.224 Beispiel - das Instrument der Ladder of Inference.....	364
4.224.0 Der Prozeß des Mißverstehens.....	364
4.224.1 Hadder of Inference als Phänomen.....	366
4.224.2 Ladder of Inference als Instrument.....	368
4.23 <i>Innovationsfunktion</i> .....	369
4.230 Charakterisierung.....	369
4.231 Bedeutung in heutigen Unternehmen.....	371
4.232 Bedeutung im Rahmen eines Wissenscontrolling in lernenden Organisationen.....	372
4.233 Funktion - Innovation.....	373
4.234 Beispiel - das Instrument des Wissensattraktivitäts-Portfolios.....	373
4.234.0 Die organisationale Lernkurve.....	374
4.234.1 Das Wissenslebenszyklus-Modell.....	376
4.234.2 Wissensattraktivitäts-Portfolio.....	379
4.3 DAS SYSTEM DES WISSENSCONTROLLING IN LERNENDEN ORGANISATIONEN.....	385
<b>5 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>389</b>
5.0 ZUSAMMENFASSUNG UND KRITISCHE REFLEXION.....	389
5.1 ANSATZPUNKTE FÜR WEITERE UNTERSUCHUNGEN.....	391
5.2 THEORIE UND PRAXIS - ODER: WIE MACHE ICH AM MONTAG MEINE ORGANISATION ZU EINER LERNENDEN ORGANISATION?.....	393
<b>UTERATURVERZBCHNB.....</b>	<b>3 » 5</b>