

Ayelt Komus

# Benchmarking als Instrument der Intelligenten Organisation

Ansätze zur Steuerung und Steigerung  
Organisatorischer Intelligenz

Deutscher Universitäts-Verlag

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	vii
Vorwort.....	ix
Inhaltsübersicht.....	xi
Inhaltsverzeichnis.....	xiii
Verzeichnis der Abbildungen.....	xvii
Verzeichnis der Tabellen.....	xxi
Verzeichnis der Abkürzungen.....	xxiii
<b>1 Benchmarking und Organisatorische Intelligenz als Ansätze zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.....</b>	<b>1</b>
1.1 Organisatorische Intelligenz als strategische Ressource.....	1
1.2 Die Intelligente Organisation.....	7
1.2.1 Konzepte zur Steigerung Organisatorischer Intelligenz.....	8
1.2.1.1 Lernende Organisation.....	8
1.2.1.2 Wissensmanagement.....	12
1.2.1.3 Organisatorische Intelligenz.....	14
1.2.2 Erweitertes Konzept der Intelligenten Organisation.....	18
1.2.2.1 Subsysteme der Intelligenten Organisation.....	22
1.2.2.1.1 R/E-Subsystem.....	22
1.2.2.1.2 Organisatorisches Wissen.....	24
1.2.2.1.3 Organisatorisches Gedächtnis.....	28
1.2.2.1.4 Organisatorische Lernfähigkeit.....	35
1.2.2.2 Prozesse der Intelligenten Organisation.....	36
1.3 Benchmarking.....	40
1.3.1 Dimensionen des Benchmarkings.....	41
1.3.2 Benchmarking und Kennzahlenvergleich.....	45
1.3.3 Benchmarking mit Referenzmodellen.....	49
1.3.4 ARIS-Benchmarking-Vorgehensmodell.....	54
<b>2 Rahmenkonzept für Benchmarking-Kennwerte.....</b>	<b>63</b>
2.1 Kennwert und Kennzahl.....	65
2.2 Ebenenbildung zur Strukturierung von Kennwerten.....	67

2.3	Ziele und Bewertungsansätze für Ziele.....	73
2.3.1	Ziele für Ziele.....	73
2.3.1.1	Der Stakeholder-Ansatz.....	75
2.3.1.2	Organisationsziele mit weiter Verbreitung.....	78
2.3.1.3	Das Stimmigkeits-Paradigma.....	80
2.3.2	Ansätze zur Bewertung von Zielen.....	84
2.3.2.1	Zielbewertung auf Basis der Stakeholder-Analyse.....	85
2.3.2.2	Zielerreichungspotential-Bewertung.....	87
2.3.2.3	Stimmigkeitsprüfung.....	89
2.3.2.4	Anwendungsfelder der Zielbewertungsansätze.....	90
2.4	Ziele und Bewertungsansätze für Geschäftsprozesse.....	94
2.4.1	Ziele für Geschäftsprozesse.....	94
2.4.2	Ansätze zur Bewertung von Geschäftsprozessen.....	99
2.4.2.1	Prozeßkostenrechnung als Methode zur Bewertung von Geschäfts- prozessen.....	99
2.4.2.2	Kategorien zur Einordnung geschäftsprozeßorientierter Bewertungs- kriterien.....	103
2.4.2.3	Anwendungsfelder der Bewertungsansätze für Geschäftsprozesse.....	110
2.5	Ziele und Bewertungsansätze für Ressourcen.....	112
2.5.1	Ziele und Bewertungsansätze für finanzielle Ressourcen.....	112
2.5.1.1	Ziele für finanzielle Ressourcen.....	113
2.5.1.2	Bewertungsansätze für finanzielle Ressourcen.....	113
2.5.2	Ziele und Bewertungsansätze für sachliche Ressourcen.....	115
2.5.2.1	Ziele für sachliche Ressourcen.....	115
2.5.2.2	Bewertungsansätze für sachliche Ressourcen.....	116
2.5.3	Ziele und Bewertungsansätze für personelle Ressourcen.....	119
2.5.3.1	Ziele für personelle Ressourcen.....	119
2.5.3.2	Bewertungsansätze für personelle Ressourcen.....	121
2.5.4	Ziele und Bewertungsansätze für Wissensressourcen.....	123
2.5.4.1	Ziele für Wissens-Ressourcen.....	123
2.5.4.2	Bewertungsansätze für Wissens-Ressourcen.....	124
2.5.5	Anwendungsfelder für die Bewertung von Ressourcen.....	132

2.6 Nutzung des Benchmarking-Kennwert-Rahmenkonzepts.....	133
<b>3 Benchmarking in den Prozessen der Intelligenten Organisation.....</b>	<b>135</b>
3.1 Benchmarking im Prozeß .Informationen aufnehmen'.....	140
3.1.1 Ziele und Gestaltungsparameter im Prozeß .Informationen aufnehmen'.....	140
3.1.2 Einsatzmöglichkeiten von Benchmarking im Prozeß .Informationen aufnehmen'.....	146
3.2 Benchmarking im Prozeß .Wissen erinnern'.....	152
3.2.1 Ziele und Gestaltungsparameter im Prozeß .Wissen erinnern'.....	152
3.2.2 Einsatzmöglichkeiten von Benchmarking im Prozeß .Wissen erinnern'.....	156
3.3 Benchmarking im Prozeß .Wissen erwerben'.....	161
3.3.1 Ziele und Gestaltungsparameter im Prozeß .Wissen erwerben'.....	161
3.3.2 Einsatzmöglichkeiten von Benchmarking im Prozeß .Wissen erwerben'.....	166
3.4 Benchmarking im Prozeß .Wissen speichern'.....	173
3.4.1 Ziele und Gestaltungsparameter im Prozeß .Wissen speichern'.....	173
3.4.2 Einsatzmöglichkeiten von Benchmarking im Prozeß .Wissen speichern'.....	177
3.5 Benchmarking im Prozeß .Wissen anwenden'.....	181
3.5.1 Ziele und Gestaltungsparameter im Prozeß .Wissen anwenden'.....	181
3.5.2 Einsatzmöglichkeiten von Benchmarking im Prozeß .Wissen anwenden'.....	185
3.6 Zwischenergebnis: Benchmarking als Instrument der Intelligenten Organisation . . .	189
<b>4 Benchmarking Organisatorischer Intelligenz.....</b>	<b>195</b>
4.1 Ansätze zur Messung und Bewertung Organisatorischer Intelligenz.....	199
4.1.1 Untersuchungen zu Akzeptanz und Eigeneinschätzung.....	200
4.1.2 Deduktiv-summarische Ansätze.....	202
4.1.2.1 Bewertungsansätze auf Basis von Marktwert und Eigenkapitalrendite.....	202
4.1.2.2 Lernprozeßergebnis-orientierte Bewertungsansätze.....	205
4.1.3 Induktiv-analytische Ansätze.....	208
4.1.3.1 Balanced Scorecard.....	208
4.1.3.2 Intangible Assets Monitor.....	212
4.1.3.3 Intellectual Capital Navigator von Stewart.....	215
4.1.3.4 Skandia Navigator und Intellectual Capital Index.....	217
4.1.4 Wirkungsweisenmodellbasierte induktiv-analytische Ansätze.....	223
4.1.4.1 Wissensbilanz von North, Probst und Romhardt.....	223

4.1.4.2 Intellectual Capital Process Model von Roos und Roos.....	225
4.1.5 Anforderungen an Methoden zur Messung und Bewertung Organisatorischer Intelligenz.....	227
4.2 Kennwertsystem Organisatorischer Intelligenz (OI-Kennwertsystem).....	230
4.2.1 Bewertung von Zielen im Kontext Organisatorischer Intelligenz.....	232
4.2.2 Bewertung von Prozessen im Kontext Organisatorischer Intelligenz.....	242
4.2.3 Bewertung von Ressourcen im Kontext Organisatorischer Intelligenz.....	253
4.2.3.1 Bewertungskriterien für finanzielle Ressourcen.....	254
4.2.3.2 Bewertungskriterien für sachliche Ressourcen.....	256
4.2.3.3 Bewertungskriterien für personelle Ressourcen.....	259
4.2.3.4 Bewertungskriterien für Wissensressourcen.....	262
4.2.3.5 Vorgehensweise zur Ermittlung von Kennwertausprägungen zur Qualität von Ressourcen im Kontext Organisatorischer Intelligenz.....	263
4.2.4 Ausgestaltung und Nutzung des OI-Kennwertsystems im Rahmen des 01-Managementprozesses.....	265
4.3 Phasen eines Benchmarkings Organisatorischer Intelligenz.....	274
4.3.1 Strategische Planung.....	274
4.3.2 Projektvorphase.....	275
4.3.3 Kommunikation.....	277
4.3.4 Quantitative Erhebung und Analyse.....	278
4.3.5 Qualitative Erhebung und Analyse.....	279
4.3.6 Soll-Konzept.....	281
4.3.7 Implementierung.....	282
4.3.8 Benchmarking-Institutionalisierung.....	283
4.4 Möglichkeiten und Grenzen eines Benchmarkings zwischen Intelligenten Organisationen.....	286
<b>5 Gesteuerte Organisatorische Intelligenz: Vom Management des Wissens zum Intelligenzmanagement.....</b>	<b>289</b>
<b>6 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>293</b>