

- 1) Frei nach dem Motto »Mein Deutsch ist mein Deutsch!« sollte jeder seine eigene Zusammenfassung schreiben, die läßt sich auch besser behalten. Die grauen Kästchen geben hierzu nötigen Background und Material für eigene Formulierungen. Nutzt es, es ist Eure Chance!
- 2) Das Landsberg'sche Chaos nötigte mich das Buch-Symbol zu erfinden, als optisches Erkennungszeichen **für ähnliche Frage**. Warum Buch? Weil er viele Fragen zuerst aus seinen Folien entwickelt hat, um sie dann nochmal aus den Buchquellen zu stellen.
- 3) Zum besseren Lernen habe ich die Reihenfolge der Fragen leicht geändert. Reine Verständnistexte sind grau hinterlegt (gehören damit nicht zur Antwort).
- 4) **Absolut Klausurunrelevantes** ist als Kästchen mit einem Eselsohr gekennzeichnet.
- 5) Dies ist ein PDF-Dokument, damit es überall so aussieht wie bei mir zuhause. Zum Grafiken/Text *kopieren* habe ich die PDF-Option auf »erlaubt« gestellt.
- 6) Im folgenden die 64-Fragen von Landsberg zur Vorbereitung. Im Anhang findet Ihr die Klausur dazu!
- 7) Einiges fehlt, weil ich es als nicht so relevant einstufte...

Viel Erfolg,

Rene.Hoffmann@gmx.net

PS: Mailt mir bitte für Fehler/Anregungen/Feedback. Danke.

I. INHALT

»Fragen nach inhaltlicher Reihenfolge« → »Fragen nach Nummern« siehe S. 43.

I. WAS IST WISSEN?	3
108. Was ist Wissen? (Folie I).....	3
110. Wesensmerkmale von Wissens (nach Zahn) → <i>distinction u.a.</i> (Folie II).....	3
106. C-words nach Davenport?.....	3
128. Erläutern Sie die Wissenstreppe (North, S. 41).....	4
128. Extrakt: 103. Unterscheiden Sie: Daten, Informationen, Wissen, Verstehen, Weisheit.....	5
128. Extrakt: 109. Welche Arten von Wissen werden unterschieden? (Folie I).....	5
129. Die drei Dimensionen des Wissens (North S. 45ff).....	5
129. Extrakt: 127. Wissen als Prozeß? Erläutern Sie diesen Satz. (North, S. 28).....	7
129. Extrakt: 130. Bitte erklären Sie die Spirale des Wissens (North, S. 53, 165 f.).....	9
129. Extrakt: 131. Wissen als intellektuelles Kapital Erläutern Sie die Abbildung 2.6 auf S. 59 im North.....	10
137. Mitdenker des Wissensunternehmens, welche Typen gibt es? (North, S. 126).....	12
Der Mitdenker, allg. Eigenschaften.....	13
Mitdenkertypen im Detail.....	13
III. WISSENSMANAGEMENT (WM).....	15
112. Wissen als Wettbewerbsfaktor: Wovon hängt die strategische Bedeutung Wissens ab? (Folie V) und Frage 132. Wie bemißt sich die Wettbewerbsrelevanz von Wissen? (North, S. 65).....	15
112. anders: 126. Fünf grundsätzl. Fragen auf dem Weg zum WM (North, S. 13).....	15
111. WM: Was ist das? Welche Stoßrichtungen werden unterschieden? (Folie IV).....	15
111. anders: 123. Ziele und Aufgaben des WMs (North, S. 3-4).....	16
113. Wie kann man den Faktor Wissen managen? (Strategien nach Bullinger).....	16
115. Optionen des strategischen WMs? (Bierly u.a.) (Folie VII, sowie separates Blatt).....	17
114. Hemmnisse und Erfolgsfaktoren des WMs? (Folie VI).....	18
114. anders: 124. Hindernisse für das WM? (North, S. 4).....	18
114. anders: 125. Maßnahmen zur Einführung des WM (North, S. 7).....	18
116. Empfehlungen zur Umsetzung des WMs? (Folie VIII).....	19
120. Welche Beobachtungen hat H. Bullinger zum WM gemacht? (FAZ 22.02.00).....	19

III. WM-ERGÄNZENDES	20
138. WM-Konzept: Bausteine des Wissens (North, S. 154).....	20
139. WM-Konzept: Integratives Wissensmanagement (North, S. 155 ff.).....	20
140. WM-Konzept: Wissensmarkt-Konzept (North, S. 160 ff. und 219 ff.).....	21
Der Wissensmarkt im Detail (North S. 219ff)	22
133. Co-opetition: Was bedeutet das? (North, S. 76).....	23
135. Beschreiben Sie die Plattformorganisation (North, S. 105 ff.)	23
134. Beschreiben Sie die Hypertext-Organisation (North, S.102 ff.)	24
136. Was sind Wissensallianzen? (North, S. 108 ff.).....	25
141. IT und WM: Welche Bedeutung kommt der IT zu? (North, S. 258 ff.).....	25
Die Dreistufige Informationsinfrastruktur.....	26
102. Lernende Organisation (nach ACKOFF), wie erfolgt dieses Lernen?.....	26
IV. WIRTSCHAFT IM WANDEL.....	27
118. Was verkündet Ulrich Klotz über die Neue Ökonomie? (FAZ)	27
100. und 121. Horst Wildemann: Das Management intelligenter Technologien als Kernkompetenz (FAZ 30.03.00).....	28
Wildemann: Virtuelle Marktplätze: die Zukunft des industriellen Einkaufs (FAZ '00).....	29
97. »Network Economy?« (A. Picot, FAZ 24.02.00).....	29
142. Savage: Knowledge Networking, Envisioning, Knowledgeing. (Artikel).....	30
107. Was sind disruptive Technologien? Wie verhalten sich die Unternehmen (Christensen, S. 546 f.)?.....	31
80. Benefit Beneficiary Matrix?.....	31
98. SWOT: Erläutern Sie dieses strategisches Denkmodell.....	31
99. Categories of Strategic Relevance and Impact (Factory/Strategic/Support/Turnaround)	32
117. Realoptionen: Welche Arten kennen Sie?	32
V. INNOVATION.....	33
77. Was bedeutet Innovation? Erläutern Sie die begriffsbildenden Merkmale.....	33
79. Verwandte Begriffe? (Hauschild, S. 16 und S. 46).....	33
78. Welche Arten von Innovation werden unterschieden? (Hauschild S. 11).....	33
119. Kennen Sie die Überlegungen zu Innovationen von Otto Herz?.....	34
96. Edward de Bono (1982): Worin unterscheidet sich das laterale Denken vom vertikalen Denken? (Folie, Hauschildt S. 248)	34
82. Innovationssystem und Innovationsmanagement, definieren Sie.....	34
83. Was ist eine Innovationsstrategie? Praktische Beispiele? (Hauschildt S. 27ff).....	35
85. Komponenten einer Innovationsstrategie? (Hauschild S. 30)	35
86. Entwicklung von Innovationsstrategien? (Folie).....	35
84. Welche Organisationsvarianten kennen Sie?.....	35
87. Inertia? Was ist das? Wie geht man damit um?.....	36
104. Killerphrasen gegen Erneuerung und Wandel (Folie Ackoff).....	36
88. Welche Kategorien von Widerständen werden unterschieden? (H. S. 91ff)	36
89. Bedeutung des Rechnungswesens für die Innovation (innovationsavers)? (Hauschild S. 98).....	36
81. Beschreiben Sie den Innovations-Prozeß (Phasen) (Hauschild S.16)	37
94. Fachpromotor, Machtpromotor und Prozeßpromotor? (Hauschild, S.121)	37
101. Wie verläuft die Innovation ? (Ablaufmodelle s. Rogers) (Folie).....	38
105. Die Acht Stufen/Phasen des Wandels nach Kotter und Nolan & Croson.....	38
95. Welche Bedeutung haben externe Berater? (Folie, nach Hauschild S. 147ff)	38
VI. UNTERNEHMEN ERFINDEN SICH NEU	39
90. Was bedeutet Business Reengineering? Welche Merkmale sind gemeint?	39
91. Rollenstruktur beim Reengineering? (Folie)	39
92. Benchmarking? Was ist das? Welche Formen gibt es? Wie läuft das ab? Erfolgsmerkmale? (Folie).....	40
93. Benchmarking und Software-Entwicklung?	41
122. Informatikstrategie: SAM & OFF, erläutern Sie eines der beiden Modelle.....	41
DIE KLAUSUR AM 03.07.2000	42
FRAGEN NACH NUMMERN	43
INDEX	44

I. WAS IST WISSEN?

Sehr geänderte Reihenfolge, aber so ist die Darstellung am knappsten (weil zuerst erklärendes und dann die spezielle Frage (Extrakt) folgen kann). Außerdem erkennt man dann leichter ähnliche Fragen.

108. Was ist Wissen?

(Folie I)

- Duden: »Gesamtheit der Kenntnisse, die man (auf einen bestimmten Gebiet) hat.«
- Probst et al '97: »Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemem einsetzen« aus North S. 41.

- Zahn '97: »Wissen = modellierte Wirklichkeit«

er drückt damit Bewußtsein = Denkschablonen aus:

Künstler haben einen riesigen Spaß daran solche Denkschablonen der Betrachter aufs Korn zu nehmen; berühmtes Beispiel ist das Bild »Ich bin keine Pfeife!« oder Rauschenberg's combing paintings bei der er bspw. ein Sack am Rahmen angehängt (= »Wieso muß Kunst immer innerhalb des Bilderrahmens stattfinden?«).

Wissen ist damit Effizients, es kann aber auch das Denken begrenzen, wenn es nicht kritisch anwendet wird.

110. Wesensmerkmale von Wissens (nach Zahn) → distinction u.a.

(Folie II)

- **Knowing is distinction making!**

»Erst wenn das Wissen da ist, befähigt es Sie die Welt zu unterscheiden.«
Beispiel: Nah / fern (diese Aussage können sie ohne Wissen nicht treffen).

- **Knowing is caring!**

»Sorge tragen helfen.« (Wissen ist Verantwortung)

- **Knowing is languaging**

»Wenn Sie etwas sprachlich abbilden wollen → erstellen Sie ein Modell.
Ohne Wissen ist die sprachliche Erfassung nicht möglich.«

- **Knowing is shaping & future**

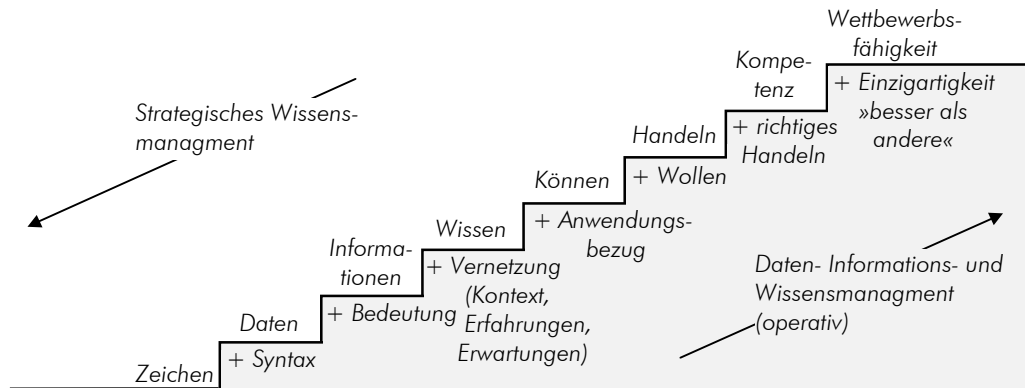
?? Wissen ist gestalten und Zukunft.

106. C-words nach Davenport?

- Comparison = Vergleich Wissen einer Situation mit einer anderen.
- Consequence = Welche Konsequenzen kann ich daraus schließen/Was bedeuten die Infos?
- Connections = Wie hängt das mit anderem Wissen zusammen?
- Conversation = Meinung von anderen.

128. Erläutern Sie die Wissenstreppe

(North, S. 41)



1) **Zeichen** sind Buchstaben, Ziffern und Sonderzeichen.

2) **Daten** sind Zeichen die Ordnungsregeln wie Code oder Syntax unterliegen. Daten sind Symbole, die **noch nicht interpretiert** sind, d. h. beliebige Zeichen bzw. Zeichenfolgen, wie bspw. 2, 7, 25 und 13 oder auch ein rotes Licht einer Ampel sein.

3) **Informationen** sind Daten **mit Bedeutung, sie sind benutzbar** (bspw. zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen).

4) **Wissen** sind Informationen, die **vernetzt** sind. Jede Einzelinformation ist wertlos, wie das Mosaiksteinchen. Erst im **Kontext, Erfahrungen und Erwartungen** ergibt sich ein sinnvolles Ganzes. So ist bspw. die Einzelinformation »2,7 % Produktivitätssteigerung« wertlos und uninteressant. Erst wenn man die »2,7« in einen Bezug setzen kann, d. h. vernetzen zu älteren Vergleichsdaten wird sie interessant.

Vernetzen ist Interpretation. Sie ist bei jedem Menschen verschieden. Eine Wissensdatenbank kann es daher nicht geben, aber sehr wohl Datenbanken, die Teilbereiche des Wissens als Informationen abbilden.

Hier setzt auch die Wissens-Definition von Probst et al an: »Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen.« Wissen entsteht als individueller Prozeß in einem spezifischen Kontext und ist damit immer an Personen gebunden.

5) **Können** ist Wissen **mit Anwendungsbezug**. Wissen (Wissen WAS) ist schön, aber nutzlos, wenn es ohne das Können (Wissen WIE) nicht in Handlungen umgesetzt werden kann.

Das Können wird in den meisten Weiterbildungsmaßnahmen wie Seminaren nicht beachtet: Dort wird viel Wissen vermittelt, aber deren Umsetzung von Wissen in Fertigkeiten (Können) wird nicht geübt. Das Duale System der beruflichen Ausbildung ist deswegen so erfolgreich weil es diesen Dualismus zwischen Wissen was und gewußt berücksichtigt.

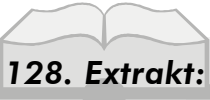
6) **Handeln** ist Können **mit Wollen**. Ohne Können und Wollen gibt es keine Handlungen. Das Wollen hängt von der Motivation ab. Kein Wollen, kein Handeln, kein Ergebnis.

7) **Kompetenz** ist Handeln mit der **Fähigkeit es direkt richtig zu machen**.

Die Kompetenz, Wissen zweckorientiert in Handlungen umzusetzen, unterscheidet Lehrling vom Meister, den Geigenschüler vom Virtuosen, die erfolgreiche Sportmannschaft vom brillanten Einzelspieler.

8) **Wettbewerbsfähigkeit** ist Kompetenz **mit Einzigartigkeit**. Auf Unternehmen angewendet, entscheidet es sich an ihren Kernkompetenzen (Summe vieler kompetenter Mitarbeiter). Kernkompetenzen sind nicht leicht imitierbar und transferierbar, lassen sich synergetisch mit anderen Kompetenzen verbinden und machen das Unternehmen einzigartig.

Wissensorientierte Unternehmensführung bedeutet alle Stufen der Wissenstreppe zu gestalten. Ist eine Stufe nicht ausgebildet, so »stolpert« man beim Begehen der Wissenstreppe, d. h. die Umsetzung von Geschäftsstrategien oder das operative Geschäft wird behindert.



128. Extrakt: 103. Unterscheiden Sie: Daten, Informationen, Wissen, Verstehen, Weisheit

- Daten, Informationen, Wissen → wie Wissenstreppe.
- Verstehen = Beantwortet das Warum? (oder kurz als »Handeln« nach Wissenstreppe)
- Weißheit = Fähigkeit zu begreifen und Vorhersagen zu treffen (oder kurz als »Kompetenz« nach Wissenstreppe)

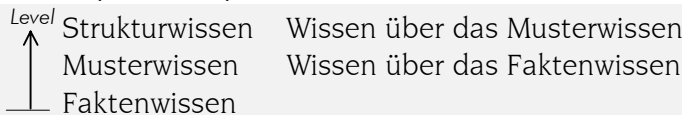


128. Extrakt: 109. Welche Arten von Wissen werden unterschieden? (Folie 1)

• **prakt. / theoret. – Wissen**

»Wirklich trennbar? Es gibt nichts praktischeres als eine gute Theorie!« Vgl. Frage 128, Dual.

• **Fakten / Muster / Struktur – Wissen**



• **Kennen / Können / Handeln – Wissen**

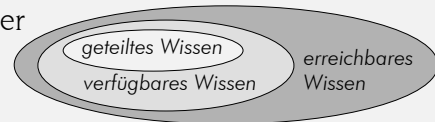
»Es baut darauf auf: Kennen → Können → Handeln (Wollen).« Vgl. Frage 128.

• **geteiltes / verfügbares / erreichbares – Wissen**

»Das sind Schritte: geteiltes Wissen → verfügbares Wissen → erreichbares Wissen.«

»Das stellen Sie sich am besten als Baumrinde vor« oder
mein Tip: »Als Spitze eines Eisberges«:

»Geteilt und Verfügbares Wissen entsprechen den »Kollektiven Wissen und Individuellen Wissen« aus Frage 129.



• **tacit / explicit – knowledge**

• **tacit knowledge = implizites Wissen** = persönliche Wissen eines Individiums, es beruht auf Idealen, Werten, Gefühlen, subjektive Einsichten und Intuition, welches tief in den Handlungen und Erfahrungen des einzelnen verankert ist. Dieses implizite Wissen ist nur schwer formulierbar und weitergebbar. Es ist daher praktisch nur in den Köpfen der einzelnen Menschen gespeichert. Sportler oder Künstler haben fast nur implizites Wissen, aber auch Mitarbeiter haben es, es tritt nur nicht so sichtbar hervor. Es sind die Unterschiede in der Leistung, trotz gleicher Ausbildung und Motivation.

• **explicit knowledge = explizites Wissen** = »allgemeines Wissen«, es ist methodisch, systematisch und in liegt in artikulierter Form vor. Es ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen, es ist hervorragend in Medien speicherbar (bspw. detaillierte Prozeßbeschreibungen, Patente, Organigramme, Qualitätsdokumente).

Das implizite Wissen ist das Wissen, daß im WM (Wissensmanagement) Probleme bereitet: Landsberg »Darüber wird nicht geredet, es wird nicht erfaßt, aber alle wissen darüber. Es läßt sich nicht auf der rational/bewußten Ebene beschreiben.«

Gehen bestimmte Personen (Tod, Abwerbung etc.) dann ist dieses Wissen nicht mehr an neue Mitarbeiter vermittelbar. Ziel eines WM ist es daher möglichst viel implizites Wissen in explizites Wissen umzuwandeln, es also für die Organisation erhaltbar/verfügbar zu halten. (Vgl. Frage 129 oder direkt in Nolte S. 49)

Kernbegriffs-paar!

129. Die drei Dimensionen des Wissens

(North S. 45ff)

1. Dimension »Natur« des Wissens

(Wie entsteht Wissen in Mitarbeitern?)

(Objekt versus Prozeß)

2. Dimension »Verfügbarkeit« des Wissens

(Wie eignen sich Unternehmen Wissen an?)

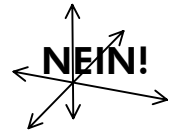
(individuelles Wissen versus kollektives Wissen/
implizites versus explizites Wissen)

3. Dimension »Wert« des Wissens

(Wie können Unternehmen Wissen meßbar machen?)

(Wissen als eine Arten des inmatierellen Vermögens)

In ein Koordinatensystem (vgl. Abb.) lassen sich die "Drei Dimensionen" nicht (!) bringen, weil erstens die 2. Dimension selber schon aus zwei Dimensionen besteht, und die 3. Dimension gar keine Begriffspole hat!



Im folgenden wollen wir den Wissensbegriff anhand der drei Dimensionen weiter vertiefen:

»Die erste Dimension »Natur« des Wissens«

Anhand der Wissenstreppe haben wir gelernt was Wissen ist: »Wissen = Vernetzte Informationen im Kontext, Erfahrungen und Erwartungen einer Person«. Anhand der ersten Dimension wollen wir jetzt das **entstehen von Wissen** bei Mitarbeitern betrachten:

• Wissensentstehung bei »Wissen als Objekt«

Bei »Wissen als Objekt« wird Wissen naiv mit Informationen gleichgesetzt. Aus dieser Sicht liegt der einzige Weg die Wissensentwicklung im Unternehmen zu steigern, indem man die Dokumentation von Wissen vorantreibt und die Steigerung der IT-Kapazität hinsichtlich Datenbanken, Kennzahlen, Übersichten etc. Es reicht aus, wenn diese Informationen den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.

• Wissensentstehung bei »Wissen als Prozeß«

Nolte (S. 3) »Wissen ist keine »Tiefkühlpost«, die nach belieben gelagert, zerteilt und transportiert werden kann«, weil Wissen immer an Personen gebunden ist (implizites und explizites Wissen). »Die Komplexität von Wissen hat die Folge, daß es nicht vollständig in einen Manuel gespeichert und losgelöst von Personen transferiert werden kann«, d. h. die Weitergabe muß von Personen zu Person erfolgen.

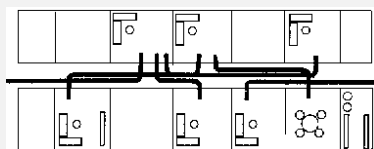
Beispiel: Wissen als Objekt ist »Wieviele A-Kunden hat ein Unternehmen«. Diese Information läßt sich auf Papier (= Objekt) aufschreiben und problemlos auf alle Außendienstler übertragen. Es ist rein explizites Wissen.

Anders sieht es aus, wenn man allen Außendienstlern das Wissen über eine neue »Verkaufstatik« transferieren will. Bei einigen Außendienstlern wird es nicht funktionieren, weil die Argumentation und Inhalte außerhalb ihrer Erfahrungen und Fertigkeiten liegen.

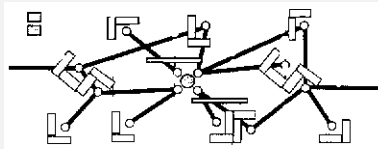
Die fehlenden Erfahrungen und Fertigkeiten lassen sich nicht linear komplett aufschreiben. Jeder Mitarbeiter muß es sich selber in einen individuellen **Lernprozeß** aneignen. Solches Wissen bezeichnet man treffend als »Wissen als Prozeß«. Dieses Wissen ist nur begrenzt aus den expliziten Wissen selber ableitbar. Meist müssen diese Personen gecoacht werden, dabei wird immer auch unbewußt implizites Wissen übertragen.

Da des Coacher´s implizites Wissen nicht strukturiert und nicht immer bewußt vorliegt, läßt sich der Lernprozeß nicht komplett zielgerichtet steuern. Der Wissenstransfer ist zu einen gewissen Grad den Zufall überlassen und der guten Auffassungsgabe des Gecoachten.

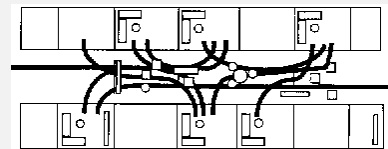
Unternehmen die »Wissen als Prozeß« auffassen, versuchen bewußte den Kontrakt anzubahnen durch Informationsinfrastruktur (s. Frage 141, u. a. Intranet, News-Groups), Arbeitsgemeinschaften (über verschiedene Abteilungen hinweg), Arbeitsbesuche (Marketingmitarb. besucht ausländische Niederlassung) und auch durch die physikalische Infrastruktur . Sie ist nicht zu unterschätzen: Wissensorientierte Unternehmen gestalten Büro-, Sozial- und Verkehrsfläche so, daß die Mitarbeiter auch **ungeplant miteinander kommunizieren** können. In der Automobilbranche hat es sich inzwischen schon eingebürgert daß Betriebs- und Fertigungsingenieuren in Büros mit einer Glaswand sitzen – mit Sicht auf die Produktion ⇒ Steigerung des Zusammengehörigkeitsgefühls.



Bürotyp: Zellbüro (langer schmaler Flur)
Konzentration: gut
Kommunikation gering.



Bürotyp: Gruppenraum
Konzentration: schlecht
Kommunikation: gut



Bürotyp: Kombiraum (Kennzeichen Mitte ist Allzweckbereich)
Konzentration: gut
Kommunikation: gut



129. Extrakt: 127. Wissen als Prozeß? Erläutern Sie diesen Satz.

(North, S. 28)

- Während traditionelle Unternehmen Wissen häufig **wie eine Sache**, also wie Informationen behandeln (erinnern sie sich bitte an »Tiefkühlkost: Beliebig teilbar und lagerbar«),
- ist für Wissensunternehmen der Aufbau und Transfer von Wissen ein individueller und kollektiver **Lernprozeß**, der nicht vollständig beherrscht und gesteuert werden kann.

»Die zweite Dimension »Verfügbarkeit« des Wissens«

Die Dimension »Verfügbarkeit« des Wissens wird durch Zeit, Ort und Form geprägt:

• **Zeit und Ort**

Wenn ein Spezialist in dringenden Momenten nicht greifbar ist (Urlaub, andere Arbeitszeiten bspw. in USA zu Dt., auf Kundenbesuch, statt in der Zentrale).

• **Form**

• **Inviduelles Wissen und Kollektives Wissen**

Erfolgreiches WM ist, wenn der »Prozeß inviduelles Wissen in kollektives Wissen« und »kollektives Wissen in inviduelles Wissen« überführt werden kann:

Morin (S. 12): »Das Unternehmen ist der Ort, an dem sich individuelles Wissen und Intelligenz zu kollektiver, kreativer Intelligenz zusammenfügt, fähig unternehmerisch tätig zu werden.«

• **Implizites Wissen und explizites Wissen**

Bisher kannten wir nur eine Richtung des Wissenserwerbs in Unternehmen: Aus impliziten Wissen wird explizites Wissen. Nonaka und Takeuchi zeigen uns, daß es insgesamt vier Richtungen gibt:

• **Von Impliziten zu Implizit**

Bspiel: Lehrling-Meister – Lernen durch beobachten. Die Wissenserzeugung ist begrenzt, andererseits bietet diese Übertragung auch einen guten Schutz gegen Nachahmung.

»Die Vier Arten der Wissenserzeugung und Wissenstransformation von Nonaka und Takeuchi«

	implizites Wissen	explizites Wissen
implizites Wissen	<p>Sozialisation (Austausch von erlebten Wissen)</p>	<p>Externalisierung (Konzeptuelles Wissen entsteht durch Kodifizierung/ Dokumentation)</p>
explizites Wissen	<p>Internalisierung (Wissen wird individuell operationalisiert)</p>	<p>Kombination (Systematisches Wissen durch Zusammenfassen bekannten Wissens)</p>

• **Von Implizit zu Explizit**

Das ist unsere bekannte Richtung (aus 109): Implizites Wissen wird dokumentiert und dadurch als explizites Wissen für alle zugänglich. Die Explikation wird durch Dialog der Mitarbeiter, kollektives Nachdenken und Bewußtmachen von Wissen ausgelöst.

• **Von Explizit zu Explizit**

Neues explizites Wissen wird durch Kombination bereits bekannten expliziten Wissens erzeugt. Das Gesamtwissen eines Unternehmens erhöht sich damit nicht. Trotzdem kann es ganz nützlich sein, indem bspw. verschiedene Unterlagen (explizites Wissen) zu einer kompakteren Übersicht oder Kompendium angeordnet werden, so daß deren zukünftige Verwendung einfacher wird.

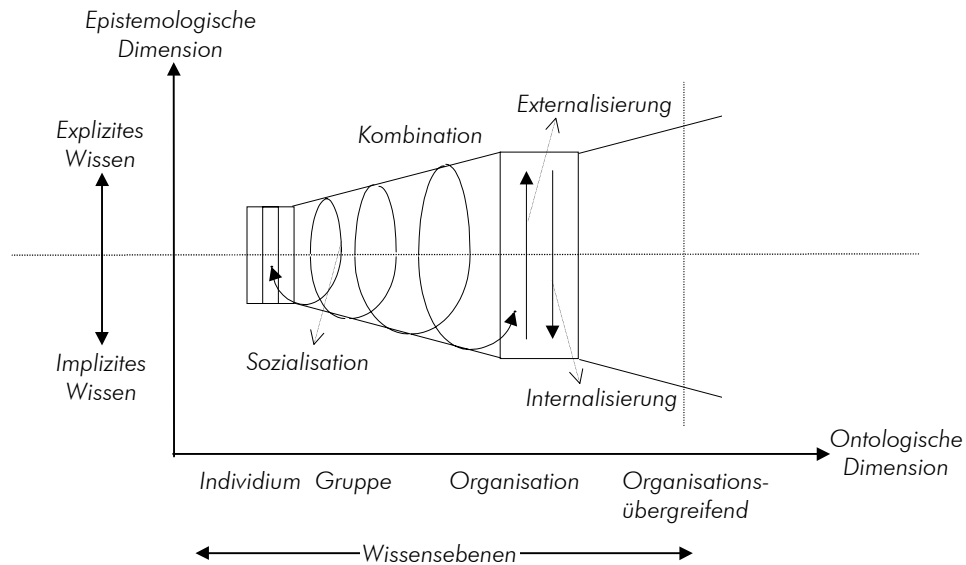
• **Von Explizit zu Implizit**

Hierbei wird das bereits dokumentierte explizite Wissen von den Mitarbeitern aufgenommen für die konkrete Arbeit. In der Praxis erfolgt dieser Lernprozeß immer in einen »Learning by doing«, also der Aneignung von Handlungsroutine. Das explizite Wissen wird dabei zwangsläufig neu geordnet und ergänzt, i. d. R. aber nicht neu aufgeschrieben als explizite Unterlage für andere Mitarbeiter, so daß das neu entstehende Wissen implizit bleibt.

Für ein Gesamtbeispiel siehe »Das beste Brot in ganz Osaka« auf der nächsten Seite unter »Spirale des Wissens« (Frage 130).



129. Extrakt: 130. Bitte erklären Sie die Spirale des Wissens (North, S. 53, 165 f.)



Die »Spirale des Wissens« ist eine dynamischere Darstellung der »Vier Arten der Wissenserzeugung und -transformation«: Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung (ebenfalls von Nonaka und Takeuchi, 1995).

Sie *verdeutlicht grafisch* das **Wechselspiel** zwischen den Polen implizit und explizites Wissen und zwischen den Polen individuellen und kollektiven Wissen und des dabei immer mehr anwachsenden **Gesamtwissens** in den Wissensebenen (Wissensträger): Individuum, Gruppe, Organisation und Organisationsübergreifend.

Jeder Wechsel zwischen den verschiedenen Polen und Ebenen erfolgt über die Kommunikation der Mitarbeiter (mündl. wie schriftlich/elektronisch), deren Möglichkeit absolute Voraussetzung für die »Spirale des Wissens« ist.

Die »Spirale des Wissens« ist keine einfache Darstellung (für mich daher eine überflüssige Darstellung). Am einfachsten läßt sie sich erklären, wenn man die »Vier Arten der Wissenserzeugung und -transformation« abstrakt (was die grafische Darstellung ad absurdum führt!) als lineare 4-Phasenablauf verinnerlicht (so macht es auch North, im folgenden fast original zitiert): In Wirklichkeit laufen alle vier Phasen ständig gleichzeitig ab.

1. Phase: Sozialisation (Austausch v. implizitem Wissen) wird erlebtes Wissen z. B. mentale Modelle oder techn. Fähigkeiten erzeugt.
2. Phase: Externalisierung von Wissen (von implizit zu explizit) wird konzeptuelles, neues Wissen produziert.
3. Phase: Kombination (von explizitem Wissen), es entsteht systematisches Wissen, daß sich in Prototypen, neuen Methoden oder neuen Geschäftsmodellen manifestiert.
4. Phase: Internalisierung (von explizit zu implizit), also der Generierung von operativen Wissen.

Großbeispiel: »Das beste Brot in ganz Osaka«

Bei der Konstruktion einer Brotbackmaschine gab es etliche Probleme. Also beschloß man den besten Bäcker in der Gegend zubeoachten um daraus Anregungen zu erhalten:

- 1) Durch Beobachtung (**Sozialisation**) eignete sich **Tanaka** die stillen Geheimnisse des Hotelbäckers an.
- 2) Dann machte er sich diese bewußt und teilte es seinen Teammitgliedern mit (**Externalisierung**).
- 3) Anschließend normiertes das **Team** dieses Wissen, faßte es in einen Hand- und Kochbuch zusammen und läßt es in einem Produkt Gestalt annehmen (**Kombination**).
- 4) Zum Schluß führten die Erfahrungen mit der Konstruktion des Neuproduktes **bei Tanaka und seinen Teammitgliedern** zu einer Vertiefung ihrer eigenen impliziten Wissensbasis (**Internalisierung**).

»Die dritte Dimension ›Wert‹ des Wissens«



129. Extrakt: 131. Wissen als intellektuelles Kapital Erläutern Sie die Abbildung 2.6 auf S. 59 im North

Aus dem Problem das der Marktwert von Unternehmen immer mehr abweicht von der konventionelle Sichtweise »Buchwert eines Unternehmens«, entwickelte Skandias als Erklärung das »Interllektuelle Kapital«. Es drückt auf einfach Weise aus, daß ein Unternehmen mehr als eine Ansammlung von Finanzkapital ist (Maschinen, Guthaben, Gewinn usw.).

Die Leistung von Skandias besteht vorallem darin, daß er den schwer handbaren Begriff Wissen (= Intellektuelles Kapital) in verschiedene kleinere Bestandteile aufbrösel, denen sich eher ein Wert zumessen läßt. Grundidee ist, daß Intellektuelles Kapital (alles Wissen) sich in Werte konvertieren läßt, wenn man es benutzt.



***) Besondere Aufmerksamkeit widmet Skandias dem Organisationskapital**

Nach Skandias ist Organisationskapital das Kapital, »das übrig bleibt, auch wenn die Mitarbeiter nach Hause gehen«, also explizites Wissen. Das ist etwas naiv gedacht, weil selbst das beste explizites Wissen in Datenbanken, Software und Prozeßbeschreibungen zwar hilft die Abwanderung einzelner Mitarbeiter auszugleichen, aber weitgehend wertlos, wenn Mitarbeiter massiv abgeworben oder anderweitig das Unternehmen verlassen.

Einprägsamstes Beispiel ist der López-Fall, bei dem der VW-Konzern den GM-Einkaufs-Manager und seine engsten Gefolgsleute mit einen millionenschweren Kostenaufwand abwarb. Ein Beschaffungsknow ging verloren, noch schlimmer: ein Wissensvorsprung wurde auf dem Konkurrenten VW übertragen. Auch hier zeigt sich, daß nicht bspw. das Wissen eines Softwarepaktes gefragt ist, sondern allein die Fähigkeit das Wissen in einen Geschäftserfolg umzusetzen honoriert wird.

Hier fehlt eine prägnantere Abstraktion!

- **Prozeßkapital** = Kombinierte Wert der wertschöpfenden Prozesse, bspw. der »Wert des Auftragsabwicklungsprozesses oder der Wert des Beschaffungsprozesses. Letztere äußert sich im Wissen der Mitarbeiter des Einkaufs über Märkte, in der Fähigkeit Verhandlungen mit Zulieferern zu führen, in der Strukturierung des Prozeßablaufs von Einkaufsanforderungen bis zum Finden und unter Vertrag nehmen von Lieferanten.«
- **Innovationskapital** = Erneuerungsstärke eines Unternehmens, Hierzu zählt der Wert des akt. geschützten geistigen Eigentums, wie Patente, Lizenzen oder Markenname und nicht greifbare Werte, wie bspw. die Bewertung von Kreativität.
- **Kultur** = ???

Interessante Anmerkungen:

1) Kritik am Begriff »Kapital«

(North S. 47)

Sveiby kritisiert das die Analogie »Wissen ist Kapital« sich zwar gut kummunizieren läßt, weil es in die vorherrschende Finanzlogik paßt und innovativ klingt, aber wenig hilfreich bei der Schaffung von Wissen ist, da es zu einen falschen Verständnis von Wissen führt:

Kapital

- Personenunabhängig
- Schwindet, wenn geteilt.
- Wird in Investitionen abgeschrieben
- Statisch (Objekt)
- Einfach zu messen

Wissen

- Personengebunden !
- Wächst, wenn ver-/geteilt !
- Gewinnt an Wert, wenn genutzt !
- Dynamisch (Prozeß) !
- Schwierig zu messen !

2) Berechnung

Bei genaueren Hinsehen erkennt, man, daß trotz Intellektuelles Kaptal die Berechnung von Wissen weiterhin problematisch bleibt (»Nicht das falsche messen« → 6. Kap. North). Das ist wahrscheinlich auch der Grund, daß erstaunlicherweise unser Controller Landsberg keine Berechnungsweisen von Wissen gelehrt hat (Gott sei Dank). Im Folgenden einige einleitende Gedanken zur Bewertung von Wissen (North S. 60-62, nicht gelehrt, vgl. Eselsohr an linker oberen Ecke!):

Grundsätzlich bemißt sich der Wert des Wissens sich nach seiner Knappheit und dem Wertschöpfungspotential.

Somit ist die Bewertung nach »Ich habe soviel Zeit und Geld in den Erwerb des Wissens gelegt, ich möchte es jetzt möglichst teuer verkaufen« meist einfach inadäquat, weil die Ursache des hohen Aufwand auch eine ineffiziente Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sein könnte oder noch schlimmer: Es ist schlicht schon veraltet.

Für den Wissensnutzer besteht daher immer eine Unsicherheit, welches Wertschöpfungspotential mit Wissensgeber verbunden ist. Dies ist bspw. ein grundsätzliches Problem bei Unternehmensberatungen, da der Mandant, insbesondere bei der prozeß-orientierten Beratung, einen gemeinsamen Lernprozeß ohne gesichertes Ergebnis einkauft.

Folgende Beurteilungskriterien helfen Wissensanbieter, Wissensnutzer und Investor:

- Spezifität versus Allgemeingültigkeit
- inhaltliche Validität des Wissens (subjektiv, objektiv)
- zeitliche Gültigkeit (Halbwertszeit des Wissens)
- Einzigartigkeit versus allgemeiner Verfügbarkeit

Spezifität: Während bspw in der Produktion. spez. Wissen sehr gefragt ist (Technologie), sieht man in der Unternehmensleitung lieber Allgemeingültiges Wissen (Generalisten).

Inhaltliche Validität: Es wird unterschieden in drei verschiedenen Ebenen der Wissensentstehung:

- wissenschaftlich akzeptiertes Wissen, das eine allg. Gültigkeit unter genau definierten Bedingungen hat.
- Urteile bzw. Beurteilungen, die objektiv, nachvollziehbar sind, bspw. Begutachtung eines Kraftfahrzeuges, Verhaltensregeln.
- individuelle bzw. kollektive Erfahrungen und daraus abgeleitetes Handlungspotential.

Teilw. wird argumentiert, daß die Akquisitionskosten von Wissen am niedrigsten ist von wissenschaftlichen akzeptierten Wissen und am höchsten von Erfahrungen.

Zeitliche Gültigkeit = Verfallsdatum. Allg. technologisches Grundlagenwissen hat eine längere Gültigkeit, als Marktwissen, dessen Wert bereits nach Tagen oder Wochen gegen Null gesinken kann.

Seltenheitswert: Relativ: Wissen ohne Nachfrage ist wertlos. Genaus inwieweit es imitierbar oder substiiierbar durch andere Technologien ist.

3) Hilfsmittel Wissensbilanz (North S. 62)

Die Bewertung des Wissen kann in Form einer Wissensbilanz erfolgen, die die bekannte finanzielle Bilanz ergänzt.

Bemerkenswert ist, daß die organisatorische Wissensbasis quantifiziert und soweit wie möglich monetär bewertet wird.

Für die Bewertung von Kundenbeziehungen gibt es bereits eine gängige Praxis, allerdings nur bei Übernahmen oder Verkauf: In Form von etablierten Standardsätzen zur Bewertung von Patienten beim Verkauf einer Arztpraxis und der Kunden bei Verkauf eines Versicherungsunternehmens.

Unternehmen/Organisation Stand:	↑ Mengen- gerüst	Monera- risierung
Element der Wissensbasis		
1. Mitarbeiter (kollektiv)		
1.1 Ausbildungsniveau		
1.2 Einstellungen/Wertvorstellungen		
1.3 Produkt/Prozeßkompetenz		
1.4 informations- u.Kommunikations-Kompetenz		
1.5 unternehmerische Kompetenz		
1.6 Entwicklungsteams, Kundenteams		
1.7 Experten		
2. Interne Struktur		
2.1 Technologie		
2.2 Prozesse		
2.3 Informations- und Kommunikations-Infrastruktur		
2.4 Kultur		
3. Externe Struktur		
3.1 Kundenbeziehungen		
3.2 Lieferantenbeziehungen		
3.3 Beziehungen zu externen		

4) Neue Unternehmensdaseinsberechtigung (Überleitung zu 137)

(North S. 66)

Bisher wurde diese Frage »Warum gibt es Unternehmen und wie groß sollten Sie sein?« häufig mit der Optimierung von Transaktionskosten erklärt. Die Größe des Unternehmens richtet sich inwieweit sinnvoll durch Bündelung von Verträgen in einer Unternehmung Transaktionskosten gegenüber Externen Dienstleistern und Lieferanten gespart werden können, durch einfachere Koordination und Kontrolle (geringere Transaktionskosten).

Wissen spielt beim Transaktionsansatz eine untergeordnete Rolle. Der Transaktionsansatz ist daher weitgehend eine statische Analyse des Unternehmens und gibt wenig Hilfestellung für das Agieren von Unternehmen in einer sich schnell verändernden Umwelt.

Nach **Morin** wird die Existenz von Unternehmen unter Wissensgesichtspunkten erklärt: Ein Unternehmen ist ein Ort, an dem sich individuelles Wissen und Intelligenz zu kollektiver, kreativer Intelligenz zusammenfindet, fähig unternehmerisch tätig zu werden. Aus dieser Sicht existieren Unternehmen, weil sie in der Lage sind, individuelles Wissen in kollektives Wissen zu überführen. Der Erfolg von Unternehmen ist demnach begründet:

- dadurch, daß individuelles Wissen auf einen gewissen Niveau, mit gewisser Spezialisierung, relevant für den Unternehmenserfolg, vorhanden ist.
- durch die Güte des Wissenstransformationsprozesses von individuell zu kollektiv und
- in der Qualität der Umsetzung des kollektiven Wissens in Geschäftserfolge.

137. Mitdenker des Wissensunternehmens, welche Typen gibt es? (North, S. 126)

Wissen ist menschlich. Es gibt kein Wissen losgelöst von Personen. Wenn sich Unternehmen ihre Existenz wie nach Morin (s. o.) unter Wissensgesichtspunkten definieren, dann braucht man ganz andere Mitarbeiter: Aus Mitarbeiter werden **Mitdenker**, denn »Arbeitskraft« suggeriert mehr einen Zusammenhang von Arbeit unter Kraftausübung, während beim »Mitdenker« sein »Wissen und Können« im Vordergrund steht. Also eigentlich seine »Arbeitsintelligents«. Man unterscheidet folgende fünf Gruppen:

• Wissenspraktiker

= Fachliche Mitarbeiter, führen Aufträge professionell durch, während sie ständig fachlich lernen.

• Wissensingenieure und Wissensunternehmer

= mittlere Führungskräfte mit neuer Aufgabenstellung: Sie setzen Marktpotentiale bzw. Kundenprobleme in Lösungen um, indem sie das Wissen ihrer Wissenspraktiker bündeln und zur Erzielung von Kundennutzen »verpacken« und damit unternehmerisch tätig werden.

• Visionäre und Kontextgestalter

= obere Führungskräfte: Sie erkennen Marktpotentiale, schaffen wissensfördernde Rahmenbedingungen und kontrollieren die zielgerichteten unternehmerischen Aktivitäten.

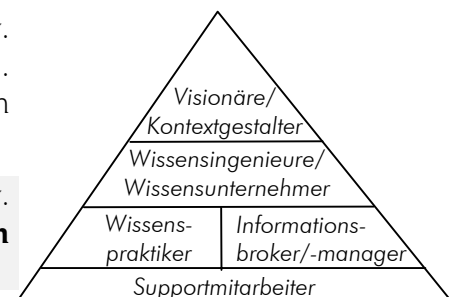
• Informationsbroker und Infrastrukturmanager

= Informationsmitarbeiter (mit Qualifikation eines fachlichen Mitarbeiters). Sie entwickeln technisch wie inhaltlich die Informations- und Kommunikationsinfrastruktur weiter und managen es operativ. Daneben führen sie auch aufwendige/schwierige Recherchen aus.

• Supportmitarbeiter

= fachliche Mitarbeiter mit höheren Routineanteil, bspw. Sekretariat, Backoffice Telefonzentrale, Rezeption etc. Sie unterstützen gezielt die übrigen Mitarbeitergruppen und entlasten Sie von Routineaufgaben.

Die restlichen Arbeitnehmer in eines Unternehmens (bspw. Putzfrau) **bleiben Mitarbeiter**, sie gehören **nicht zu den Kernmitarbeiter** und **werden meist outsourced**.



Der Mitdenker, allg. Eigenschaften

Der Mitdenker steht im Kontext einer wissensorientierten Unternehmensdefinition (Morin). Hierbei ergibt sich auch eine Veränderung des **Sozialkontraktes** zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Reichte es früher, seine Arbeitsleistung zur Verfügung zu stellen und ihm wurde ein sicherer Arbeitsplatz zugesichert, so muß der »Wissensträger seine Intelligenz, Lernfähigkeit und Wissen dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Im Gegenzug verpflichtet sich das Unternehmen diese individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu nutzen, zu entwickeln und zu sichern, mit dem Ziel, sie in eine organisationale Wissensbasis zu überführen.«

Das Individuum wird gemäß seines Beitrages zur unternehmerischen Wertschöpfung entlohnt. Neben Geld stehen dem Unternehmen auch neue (preiswertere) Kompensationsformen wie anspruchsvollere Aufgaben zur Verfügung (in der sich der Mitarbeiter neues Wissen aneignen kann).

Mitdenker sind »kleine Wissenskapitalisten«. Nach Sattelberger stehen sie immer im Spannungsfeld von »**Wissenskapitalist oder Söldner?**« (Buchtitel), weil Wissen auch veraltet oder Allgemeingut wird. Für einen Mitdenker ist es daher sehr wichtig, ständig sein **Kompetenzportfolio** auszubauen und sich darin zu bewähren.

...es aber nicht zu horten: In Wissensunternehmen gibt eine Kultur Wissen zu teilen. Ansonsten gilt man nicht als zusammenarbeitsfähig und hat keine Chance im Unternehmen weiterzukommen.

Für einen Mitdenker steigt der »**Erwartungsdruck** mehr zu leisten: Wenn Mitarbeiter Ihre Arbeitsabläufe selbst festlegen, dann wird auch erwartet, daß sie ständig ihre eigene Arbeit unter die Lupe nehmen, verbessern und daß sie ihre Wissen über Prozeß- oder Produktverbesserung weitergeben und zwar als normale (!) Arbeitstätigkeit und nicht als eine extra zu honorierende Verbesserungsleistung.«

Nicht alle Mitarbeiter werden bereit sein, in diesen Wissensunternehmen zu arbeiten, denn er ist auch sehr hart im Wettbewerb untereinander. Sie werden lieber bspw. als externe Entwickler arbeiten, nur an eine bestimmte Zeit an einem Unternehmen gebunden zu sein. Sie werden weniger verdienen, aber evtl. Ihre Zeit auch freier gestalten können: Man nennt sie Lebensunternehmer.

Exkurs: Lebensunternehmerin

Menschen mit unternehmerischer Grundhaltung gegenüber ihren eigenen Leben. Sie leben von ihren Tätigkeitsprofil, der sich aus ihren vers. Jobs ergibt (Stärken und Vorlieben, Lebenspfad). Für Lebensunternehmer innen ist ein breites Tätigkeitsprofil wichtig (d. h. im Gegensatz zu früheren Berufslaufbahnen in Konzernen bauen sie keine momentan nicht zielführenden Qualitäten ab).

Lebensunterhalterinnen leben sehr von ihrem Netzwerk. Lebenserfolg ist für sie kein Nullsummenspiel, sondern beruht auf Synergiespielen. Die Pflege des Beziehungskapitals ist für sie wohl die wichtigste Investition im Leben das auf ein Gleichgewicht zwischen geben und nehmen beruht. Frauen sind da besser gerüstet als Männer.

Mitdenkertypen im Detail

• Obere Führungskräfte: Visionäre Kontextgestalter

- Wandel: Während in realen Unternehmen Führungskräfte einen Großteil ihrer Zeit damit verbringen Probleme des operativen Geschäfts zu lösen (Ad-hoc-Problemlöser), sowie die Auswirkungen fehlgeleiteter Anreizsysteme zu kämpfen haben, sind wissensorientierte Unternehmensführer visionärere Kontextgestalter: Frühzeitiges Erkennen von Marktpotentialen, wecken von Begeisterung und gestalten von Rahmenbedingungen.
- Sie verkörpern als Person die Werte der Organisation.
- Bringen unterschiedliche Interessen im Einklang, coachen mittlere Führungskräfte, entdecken und entwickeln Talente, kontrollieren aber auch konsequent die Ergebnisse unternehmerischer Tätigkeit.
- Bilden sich auch selber weiter (reservieren Zeit dafür).

• Mittlere Führungskräfte: Wissensingenieure/ -unternehmer

- Renaissance einer totgelaubten Spezies: Statt »traditionell Implementierer von Strategien bzw. angesehene Fachleute im Sinne eines traditionellen Meisters« haben sie jetzt eine Schlüsselrolle den Widerspruch zu lösen zwischen dem, was die oberen Führungskräfte erhoffen und dem was in der realen Welt derzeit existiert. Mittlere Führungskräfte sind
 - Vermittler zwischen dem was ist und was sein sollte.
 - Übersetzer für die richtigen Worte, Metapher, Slogans, die von den fachlichen Mitarbeitern, aber auch von den Kunden verstanden werden und begeistern. Hilfreich ist dabei ihre Nähe zu den Kunden, der Kontakt zu den eigenen Mitarbeitern, und ihr Biß.
- Statt Anweisungen zu erteilen, räumen sie nun Hindernisse aus dem Weg, beschleunigen die Mittelvergabe, führen Untersuchungen durch und agieren als Berater. Praktische Beispiele ist der Betriebsingenieur in der Automobilfertigung, der vom Disziplinarvorgesetzten zum Unterstützer der Arbeitsgruppen wurde.
- Fähigkeit »Mitarbeiter glücklich machen« und ein Gefühl der Sicherheit zu geben, während sie in einem unstrukturierten und chaotischen, verändernden Umfeld arbeiten.
- Wissen explizit machen, integrieren in Produkte und transferieren in die Organisation.

● **Fachliche Mitarbeiter**

- Fachliche Mitarbeiter sind soviel wert, wie ihr Wissen wert ist. Neues Wissen zu erwerben ist daher ein Muß für sie.
- Lebenszyklen des fachlichen Mitarbeiters: Am Anfang liegen die Kosten (Einführung, Schulung, Fehler etc.) höher als er an Wissensanwendung wieder einspielt. Nach einer gewissen Zeit, ist er gewinnbringend, am Ende steigt sein Gehalt, ohne das es von einen nennenswerten Kompetenzzuwachs des Mitarbeiters beruht. Solch eine Phase ist für den fachlichen Mitarbeiter höchst beunruhigend: Er kann sich absichern durch:
 - Unentbehrlich machen bei den Kunden (Kunde X möchte nur mit Frau Y zusammenarbeiten), aus dieser Sicht ist es lohnender wenige aber dafür intensivere Kundenbeziehungen zu haben, obwohl viele Kunden oft ein beschleunigtes Lernen ermöglichen.
 - Anderen Mitarbeitern sein Wissen zur Verfügung stellen.
 - Aufbau informeller Netzwerke (mit fachl. Mitarbeitern, Gleichgesinnten, Berufsverbänden, ehemaligen Studien oder Seminarkollegen).
- Humankapital (versus Sachkapital):
 - Hohes Risiko einer Fehlinvestition (Sachkapital läßt sich vorher gut einschätzen).
 - Nicht beleihbar (im Gegensatz zu Sachkapital).
- Aus- und Fortbildung: Längere Zeit binden, wechselnde Aufgaben, Unternehmensuniversitäten. Tip: Nicht anhand Routineaufgaben einführen (Demotivierend, weil keine Möglichkeit Anerkennung zu bekommen).
- Motivation: Ausstattung mit leistungsfähigen Arbeitsmitteln (schnellerer Rechner etc.), ersetzt in in wissensorientierten Unternehmen die traditionellen Statussymbole.

Experten – ein Kurzporträt

(North S. 134, aus Sveiby 1997, S.57)

- **Experten zeichnen sich aus** durch profunde Kenntnisse ihres Fachgebietes, zu dessen Entwicklung sie aktiv beitragen.
- **Experten mögen** komplexe Probleme, Fortschritte in ihrem Berufsfeld, Freiheit in der Suche nach neuen Lösungen, gut ausgestattete Arbeitsplätze und öffentliche Anerkennung für ihre Leistungen.
- **Experten verabscheuen** Regeln, die ihre Freiheiten einengen, Routinearbeiten und Bürokratie.
- **Experten fehlen häufig** ausgeprägte Managementfähigkeiten.
- **Experten bewundern** Personen, die bessere Fähigkeiten als sie selbst sind.
- **Experten verachten** machtorientierte Personen.

Karriere was ist das eigentlich?

(North S. 140, aus CSC Ploenzke)

- wenn man sie fragt,
- wenn man Ihren Rat holt,
- wenn man Ihnen Informationen gibt,
- wenn man Ihnen traut und viel zutraut,
- wenn man Ihnen viel Spielraum (Raum zum Spielen) läßt,
- wenn man Ihnen Verantwortung überträgt!

Kurz, wenn Sie gefragt sind, bei Kunden und Kollegen.

III. WISSENSMANAGEMENT (WM)

112. Wissen als Wettbewerbsfaktor: Wovon hängt die strategische Bedeutung Wissens ab? (Folie V) und Frage

132. Wie bemißt sich die Wettbewerbsrelevanz von Wissen? (North, S. 65)

Nach Barney (1992) wird das Wissen bezüglich ihres Potentials zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile nach vier Kriterien bewertet:

- Wertgenerierung beim Kunden
- Seltenheit
- Imitierbarkeit (Patente, Marken, implizites Wissen und auch explizites Wissen, weil es z. T. an Personen hängt)
- Substituierbarkeit

Hinter diesen vier Kriterien steht der Ressourcenbezogene Ansatz, »daß Wettbewerbsvorteile dadurch erzielt werden, daß Unternehmen anders als die Konkurrenz sind bzw. agieren.« D. h. »im Gegensatz zum umweltorientierten Ansatz sind im ressourcenbezogenen Ansatz anhaltende Differenzierungen zwischen den Unternehmen möglich, die sich aus den Ressourcen ergeben, die nicht uneingeschränkt mobil oder imitierbar sind.« Hierzu zählt u. a. das Wissen.



112. anders: 126. Fünf grundsätzl. Fragen auf dem Weg zum WM (North, S. 13)

- 1) **Wie wichtig ist Wissen** für unseren Geschäftserfolg?
- 2) **Welche strategischen Ziele** werden durch die Mobilisierung von Wissen prioritär unterstützen?
- 3) **Welches Wissen haben** wir und welches Wissen **benötigen** wir in der Zukunft zur Sicherung unserer Nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit?
- 4) **Wie behandeln** wir die **Ressource Wissen** im Unternehmen?
- 5) **Wie gestalten und entwickeln** wir das Unternehmen, damit es den heutigen und zukünftig **Wissenswettbewerb** gewachsen ist?

111. WM: Was ist das? Welche Stoßrichtungen werden unterschieden? (Folie IV)

- **Definition:** »WM ist die **Optimierung** des **Erwerbs**, der **Verbreitung** und der **Anwendung** des intellektuellen Vermögens eines Unternehmens/Intuition.«
- **Wissensstrategien / Elemente / Stoßrichtungen des WM:**
 1. Wissensidentifikation (Transparenz und Voluming)
 2. ~erwerb
 3. ~entwicklung
 4. ~(ver-)teilung **Ziel:** Verbesserung des Umgangs mit der Resource Wissen.
 5. ~nutzung
 6. ~bewahrung



111. anders: 123. Ziele und Aufgaben des WMs

(North, S. 3-4)

In Analogie zum Finanzkapital soll das Wissenskapital vermehrt und dadurch der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden, und zwar durch:

- Wissenbeschaffung
- Wissensentwicklung
- Wissenstransfer
- Wissensaneignung
- Wissensweiterentwicklung

Wissensmanagement macht nicht an der Unternehmensgrenzen halt, sondern bezieht Kunden, Lieferanten, Allianzpartner usw. mit ein. Wissensmanagement bedeutet daher Öffnung nach außen und Innen. Nur so läßt sich das Wissen optimal generieren, nutzen und weiterentwickeln für neue Produkte, Prozesse und Geschäftsfelder.

Der Begriff der »Wissensorientierter Unternehmensführung« als allgemeines Oberziel ist strittig, weil etliche bezweifeln, daß man Wissen überhaupt »managen« kann. Vielmehr sehen diese nur eine »Wissensökologie« als erreichbares Ziel, bei der das Unternehmen nur die richtigen Wachstumsbedingungen für »Wissenspflanzen« schaffen sollte.

113. Wie kann man den Faktor Wissen managen? (Strategien nach Bullinger)

(Folie V zweite Seite, sowie seperates Blatt)

Bullinger hat das WM einzelner Unternehmen untersucht. Heraus kamen sechs Grundstrategien. Die meisten Unternehmen, wenden aber meist nur vier von den sechs an.

Bei »nennen« reicht das!

	Arthur Anderson	Chevron	Dow Chemicals	Huges S&C	Kaisers Permanante	NSA	Price Waterhouse	Sequent	Skandia	Texas Instruments	USAA
Wissensmanagement als Unternehmensstrategie	●						●	●			●
Multiplikation von Wissen und Best Practice	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kundenorientiertes Wissens			●				●	●			●
Inviduelle Verantwortlichkeiten für Wissen		●	●	●		●	●	●	●		●
Bilanzierung des Intellektuellen Kapitals			●					●			
Innovation und Wissensgenerierung	●		●	●		●	●			●	

• WM als Unternehmensstrategie

Diese Firmen haben die Überzeugung daß Wissen ihre zentrale Wettbewerbsfähigkeit darstellt. Das Wissen alleine ist das Produkt. Stellvertretend für diese Kategorie von Firmen stehen Unternehmensberatungen. Alle Bereiche sind signifikante Ressourcen zum Aufbau, zur Wartung und Weiterentwicklung von Wissen. Die gesamte Unternehmensstrategie ist auf kontinuierliche Verbesserung des unternehmensweite Wissens ausgerichtet.

• Multiplikation von Wissen und Best Practice

Hierzu ist es notwendig erst einmal Methoden und Werkzeuge zu implementieren, die es erlauben, gute Lösungen (Best Practice) zu identifizieren, zu struktuiieren, zur Verfügung zu stellen und zu nutzen. Teilweise wird auch versucht, weniger erfolgreiche Lösungen und Fehler zu publizieren. Letztere bedingt aber eine gesunde Unternehmenskultur. Beides bedingt monetäre wie nicht-monetäre Anreizsysteme.

Im Idealfall werden dann nicht wie bspw. in der Automobilbranche verschiedene eigene Werke gegenseitig ausgespielt (wer ist der kostengünstigste), sondern über monatl. Benchmarking-Vergleich werden schwächere Werke/Abteilungen lokalisiert, die sich dann von der Besten Abteilung beraten lassen, um von Ihren Tricks und Organsation zu lernen.

Damit wird das ganze Unternehmen viel effektiver wettbewerbsfähig und man vermeidet schädliches internes Konkurrenzdenken (zwischen Abteilungen und Kollegen).

● **Kundenorientiertes Wissen**

Strategie mit überlegenden Wissens über den Kunden die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und den Profit zu erhöhen. Ein wesendliches Element sind Kundendatenbanken.

● **Personifizierte Verantwortung für Wissen**

(Es reicht meist nicht, Mitarbeiter die WM-Bedeutung zu schulen und richtige Rahmenbedingungen zu schaffen, damit eigenverantwortlich Wissen strukturiert, gespeichert und multipliziert wird.)

Strategie: Hauptamtliche Mitarbeiter pflegen die Datenbanken und fungieren als unternehmensinterne Berater → Informationsbroker/-manager.

● **Bilanzierung des intellektuellen Kapitals**

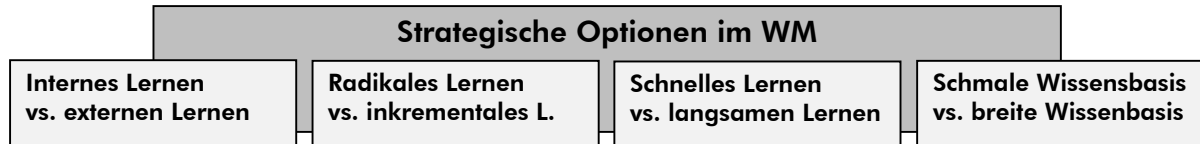
Startegie WM in seiner Bedeutung zu steigern, indem es messbar gemacht wird.

● **Innovation und Wissensgenerierung**

Strategie Innovation und Generierung neuen Wissens durch verstärkte F&E-Aktivitäten.

115. Optionen des strategischen WMs? (Bierly u.a.) (Folie VII, sowie seperates Blatt)

Bierly und Chakrabarti unterscheiden vier Strategische Optionen: Jedes Unternehmen muß selber Ihre ausgewogene Balance zwischen diesen Möglichkeiten finden:



● **Internes Lernen versus externen Lernen**

● **Internes Lernen = Für Kernkompetenz**, muß daher selber im Unternehmen generiert und weitergeben werden.

● **Externes Lernen = Für Flexibilität**. Nicht vorhandes Wissen wird von außen bezogen (bspw. durch Akquisition oder Imitation) und im Unternehmen weiterverteilt.

Fazit: Für die Überlebensfähigkeit und Erfolg eines Unternehmens sind beide Formen des lernens wichtig. Eine Schwerpunktsetzung kann daher nur zeitweilig kontextbezogen zur akt. Lage des Unternehmens- und Umfeldsituation erfolgen.

● **Radikales Lernen versus inkrementales Lernen**

● **radikales Lernen** = Grundsätzliches Hinterfragen und Ändern von vorhanden Wissens. Langfristige Orientierung, überaus aufwendig und kostenintensiv.

● **inkrementales Lernen** = Schrittweise Anpassung und Erweiterung des vorh. Wissens. "Kostengünstig" aber mit der Gefahr der Verkrustung.

Fazit: Ein erfolgr. Unternehmen braucht beides. In der Praxis ist es aber schwierig, diese beiden Lernformen im gleichberechtigten Nebeneinander zu etablieren, weil die Unternehmenstrukturen und -kulturen dies i. d. R. nicht erlauben.

● **Schnelles Lernen versus langsamen Lernen**

Fazit: **Zu schnelles Lernen** kann in die Sackgasse führen (voreilige Festlegung auf bestimmte Wissensstränge), daher ist **langsames Lernen** durchaus positiv zu bewerten, weil es die Vereinigung von Komplementären Wissensträngen erlaubt.

Die Lerngeschwindigkeit wird wesentlich beeinflusst, ob es sich um ein internes oder externes Lernen handelt.

● **Schmale Wissensbasis versus breite Wissensbasis**

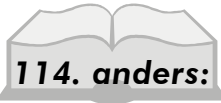
Fazit: Zu **begrenzte Wissensbasis (schmal)** kann zur Erstarrung des Unternehmens führen, eine **breite Wissensbasis** ermöglicht die Kombination verschiedener Wissensstränge und erhöht die strategische Flexibilität.

Eine Empfehlung zwischen diesen beiden Polen gibt es nicht, da die Wissensbasis stark von den zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Mitarbeiter) abhängt, also inwieweit es nebenher entstehen kann, ohne das es kritische Ressourcen frist.

114. Hemmnisse und Erfolgsfaktoren des WMs?

(Folie VI)

Hemmnisse	Erfolgsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Vergangenheitsorientiert statt Zukunftsorientiert. • Zu abstrakt statt Anwendungsbezogen. • Feilen an perfekten IT-Lösungen Wissen ≠ Informationen, daher kann man es nicht komplett in Datenbanken bunkern. Die individuelle Weitergabe von Mensch zu Mensch ist nicht zu unterschätzen. Teilweise kann man dies über unternehmenseigene Mailinglisten, Newsgroups oder "Experten-telefonbücher" anregen. • WM als Ersatz für face-to-face-Kommunikation (Nicht alles wird geschrieben, und noch weniger gelesen, weil Viele individuelle Informationen bevorzugen!) • Kernaktivitäten der Mitarbeiter werden vernachlässigt <ul style="list-style-type: none"> • Experte wird von anderen Leuten ständig befragt • Es werden aufwendige Dokumentationen erstellt, die keiner liebt, obwohl das Tagesgeschäft wichtiger ist. • Wissen als Selbstzweck Wissen ohne Marktpotential (s. rechts). 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensziele definieren • Fokussierung, Marktpotenziale, Prozeßunterstützend • Zeitfaktor (WM kostet Ressourcen, einplanen) • WM = kontinuierlicher Prozeß (Wissen wird überall und ständig generiert, also muß man WM kontinuierlich betreiben.) • Kulturveränderung (Wissen ist Macht, aber diese Macht nutzen wir gegen unsere Wettbewerber und nicht untereinander gegen unsere eigenen Kollegen und Vorgesetzten.)



114. anders: 124. Hindernisse für das WM?

(North, S. 4)

- **Organisationsstruktur:** Verschiedene Geschäftsgebiete, Niederlassungen, Profitcenter trennen Personen und ihr Wissen. Man muß die Menschen erst wieder zusammenbringen.
- **Unternehmenskultur:** Das »not invented here« Syndrom behindert Wissenstransfer zwischen den Abteilungen.
- **Fehlende Souveränität bei einigen Mitarbeitern:** Die Folge: Sie versuchen dies über primitives »Wissen ist Macht« zu kompensieren und halten ihr Wissen unter Verschuß.
- **Vergütungs- und Beurteilungssysteme** bieten nur geringe Anreize, Wissen zu teilen.
- **Es fehlen effiziente Prozesse zum Wissensaufbau und -transfer.** Die IT-Unterstützung ist lückenhaft und nicht benutzerfreundlich.
- **Wissen wird mit Informationen verwechselt** (vgl. »Tiefkühlkost« auf S. 3).



114. anders: 125. Maßnahmen zur Einführung des WM

(North, S. 7)

- **Unternehmensleitung muß sich zum WM bekennen**
(bspw. »WM ist von großer Bedeutung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Führungskräfte und Mitarbeiter werden daran gemessen«).
- **Führungs- und Anreizsysteme sind nach WM zu reformieren.** Insbesondere sind entsprechende Indikatoren zu entwickeln, die den Geschäftserfolg unter WM messen.
- **Kompetenz-Netzwerke** zum Wissenstransfer innerhalb und außerhalb (bspw. Zulieferer).
- **Dreistufiges Informationssystem:** »Wer weiß was?«, **Diskussionsforen** (über Intranet, Groupware) und konsolidierende **Datenbanken** →S. 26.

116. Empfehlungen zur Umsetzung des WMs?

(Folie VIII)

- 1) **Gehen Sie ihren eigenen Weg: Tasten/Suchen Sie sich Ihre Lösung** (kein blindes kopieren von anderen Unternehmen, denn dann sind sie unflexibel).
- 2) **Vermeiden sie 100%-Lösungen** (80% sind auch erfreulich und ein viel kostengünstigeres Ergebnis).
- 3) **Kein Aktionismus: Zuerst grobe Konzeption, dann Pilotprojekte;** sonst erhalten Sie WM-Inseln, die sich später nur schwer integrieren lassen.
- 4) **IT nicht überschätzen:** Menschliche und organisatorische Komponente weitaus wichtiger im WM.
- 5) **Langer Atmen: Notwendige Unternehmensorganisation und -kulturänderungen** dauern und sind ein schwieriges Unterfangen.
- 6) **Mut zum wegwerfen: Wissen verliert auch an Wert, bauen sie »Verlernen« mit ein.** Wenn Sie Ihr WM (Datenbanken, Dokumente, Personen) nicht regelmäßig von veralteten Wissen befreien, dann wird das Neue kaum sichtbar!
- 7) **Volle Rückendeckung von der Unternehmensspitze notwendig. Genauso klare personelle Verantwortlichkeiten für das WM.**
- 8) **Wissenscontrolling von Anfang an.** Nur mit Zahlen können Sie Ihren Erfolg sichtbar machen und den Aufwand kontrollieren wie rechtfertigen.

120. Welche Beobachtungen hat H. Bullinger zum WM gemacht?

(FAZ 22.02.00)

- **Frauenhofer Studie (300 Unternehmen, alle Branchen):**
 - 96 % aller Befragten halten Wissen für strategisch wichtig.
 - Die meisten gaben den Wissens-Anteil an der Wertschöpfung von über 50 % an.
 - 62 % sehen in WM vorallem die Ziele: Qualität, Kundennähe und Innovationsfähigkeit.
 - **Interessant:** Während der Dienstleistungssektor durch WM wachsen möchte (offensiv), sieht der Investitionsgüterbereich durch WM eine signifikante Senkung der Kosten und Reduzierung der Durchlaufzeiten (defensiv).
- Hohe Einsicht in Wichtigkeit von WM, aber bei fast allen Unternehmen besteht eine **gewisse Unsicherheit** über die Existenz sinnvoller und geeigneter Methoden von WM. In IT werden daher zugroße, einfache (!) Hoffnungen gelegt. Aber die Praxis zeigt, daß nicht die IT-Technologie, sondern die Unternehmenskultur über Erfolg und Mißerfolg entscheidet.
- Erfolgreiches WM ist nur mit einen **ganzheitlichen Ansatz** möglich. Neben IT, den üblichen WM-Komponenten ähnlich den →»Bausteinen des Wissens«, ist vor allem eine **frühzeitige** Einbindung und Bereitschaft der Mitarbeiter für WM notwendig. Andernfalls sind die guten WM-Methoden »Best Practices« und »vermeidbare Fehler« kaum erfolgreich.
- Mit WM lassen sich Wettbewerbsvorteile erlangen, die nicht mit konventionellen Reorganisations- und Verschlinkungskonzepten erreichbar sind.

III. WM-ERGÄNZENDES

138. WM-Konzept: *Bausteine des Wissens*

(North, S. 154)

Das WM-Konzept »Bausteine des Wissens« (von Probst, Raub und Romhardt) lehnt sich an den klassischen Managementprozeß an: D. h. es werden zuerst Wissensziele gesetzt, die dann durch andere Bausteine erreicht werden sollen und währenddessen immer Wissensbewertung. (Es entspricht daher sehr den allg. WM-Aufgaben vgl. Frage 123 auf S. 16)

Das Wort »Bausteine« ist nur ein plakativer (irreführender) Name für die **acht** WM-Konzept-Bestandteile. Das Konzept sieht keine wissenschaftsfördernden Maßnahmen vor, sie ergeben sich situativ in einer der folgenden Bausteinen:

- **Wissensziele setzen**
 - normative Wissensziele = Ziele einer wissensbewußten Unternehmenskultur
 - strategische Wissensziele = zukünftigen Kompetenzbedarf
 - operative Wissensziele = sorgen für die Umsetzung des Wissensmanagments
- **Wissensidentifikation** (vorh. Wissen intern wie extern bekannt machen = Transparenz)
- **Wissenserwerb** (von **Externen**, u.a. von Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Allianzpartner, Experten und Akquisition von Unternehmen)
- **Wissensentwicklung** (**Intern** = komplementärer Baustein zum Wissenserwerb)
- **Wissensverteilung** (unter der Leitfrage »Wer sollte was, in welchem Umfang wissen oder können und wie wird die Wissensverteilung erleichtert?«)
- **Wissensnutzung**
- **Wissensbewahrung** (Schutz vor Wissensverlusten)
- **Wissensbewertung** (Wissenscontrolling jeweils seperat nach normativen, strategischen und operativen Wissenszielen)

Zu jeden Baustein gibt es eine Reihe von Instrumenten sowie Praxisbeispiele.

139. WM-Konzept: *Integratives Wissensmanagement*

(North, S. 155 ff.)

Dieses WM-Konzept von Rheinhardt und Pawlowski soll eine möglichst ganzheitliche Sichtweise ermöglichen. Es ist daher sehr stark bei der Gestaltung einer Lernarchitektur die Wissensaufbau und -transfer fördert, bietet aber wenig Hilfestellung für das operative WM.

Es besteht aus vier Phasen, die aber nicht zwangsläufig mit der ersten beginnen müssen:

- 1. Phase: Identifikation und Generierung von organisationalen Wissens**
(Implizites in Explizites Wissen + Explizites in Explizites Wissen (Kombination))
 - 2. Phase: Diffusion**
(Untersuchung der Austauschwege: Welche? Wie genutzt? Kommunikationsbarrieren?)
 - 3. Phase: Integration und Modifikation**
(Untersuchung: Wird Wissen ignoriert oder integriert?
D. h. wieviel Abweichung von den eigenen Handlungstheorien bzw. Widerspruch erträgt ein Wissenssystem ohne sich verändern zu müssen?)
 - 4. Phase: Aktionsphase**
(Untersuchung: Wie wird das Wissen in Verhalten umgesetzt?
Oder wie werden Einsichten und Erkenntnisse handlungswirksam oder gibt es Blockaden?)
- Zwischen all den vier Phasen steht immer »**Messen und Überwachen**« mit Ergebnisgrößen.

Der ganzheitlichen Untersuchungsmodell-Charakter wird abgerundet durch den Vorschlag die Einführung eines WM mit einer Klimaaanalyse (»wissensförderner Kontext«) zu beginnen.

140. WM-Konzept: Wissensmarkt-Konzept

(North, S. 160 ff. und 219 ff.)

Vielleicht werden Sie bei dem Wort »Markt« auch an »Bezahlen« denken. Hierum geht es im WM-Konzept von North nicht:

Mit dem Wort »Markt« will North vor allem die »Dynamik durch die Wahlfreiheit« herausstellen. Seine Leistung besteht vorallem darin, daß er dem im WM allgemein bekannten Grundsatz daß »Wissen sich nicht vollkommen durch Planung erschaffen läßt« (Wissen als Prozeß), auch die andere Seite hinzugehört, nämlich daß »Wissen sich nicht auf festen Wegen weitergeben läßt«.

Die logische Konsequenz für North ist daraus, wenn eine zentrale WM-Planung (ähnlich den »Bausteinen des Wissens«) prinzipiell nicht möglich ist, dann muß sich das Wissen sich selbst entwickeln und verteilen. Natürlich bedarf es eines Korrektivs damit Wissen sich nicht ziellos, womöglich in die falsche Richtung entwickelt. Hierfür sieht North dem Wissenmarkt vor.

Im Wissensmarkt wird Wissen unter marktorientierten Mechanismen im Unternehmen wettbewerbswirksam entwickelt und genutzt. Es werden hierzu Spielregeln entwickelt, unter denen sich Wissensnachfrager und Wissensanbieter treffen und zusammenarbeiten können. Wissen das weniger benötigt wird, wird weniger nachgefragt. Für dem Wissensanbieter ist dies ein Signal seine Ressourcen auf diesen Gebiet entweder zu erneuern oder zu reduzieren (um ggf. anderswo neue aufzubauen) oder sie werden ihm entzogen (bspw. beim Leuchtturm-Prinzip, s. u.).

Das Wissensmarktkonzept besteht aus drei Teilen:

- **Den Rahmenbedingungen für den Wissensmarkt**

Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze, Führungsanreizsysteme (gezielt danach befördern und Beurteilungs- und Vergütungssystem darauf abstimmen), und Mitarbeiteranreizsysteme zur Honorierung von individuellen Kompetenzaufbau und für Beiträge zur organisationalen Wissensbasis.

- **Den Ausgleichsmechanismen im Wissensmarkt**

bestehend aus drei Spielregeln, die als Prinzipien formuliert sind:

- Interessencluster-Prinzip (hilft gemeinsame Interessen zu finden),
- Leuchtturm-Prinzip (Best Practices und führende Kompetenz transparent zu machen) und das
- Push- & Pull-Prinzip (das Wissen nutzerspezifisch nutzbar zu machen).

- **Den Medien und Träger im Wissensmarkt (operatives WM)**

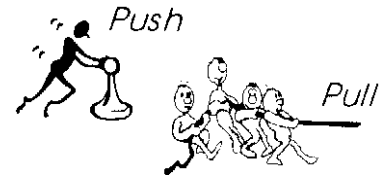
= Prozesse/Strukturen, in denen sich das Wissensspiel für Wissensaufbau und Transfer umsetzen kann, u. a. →Dreistufiges Informationsinfrastruktur und mind. ein **Wissensmanager** (der u. a. für die Einhaltung der Spielregeln sorgt).

Fazit: North´s WM-Konzept »Wissensmarkt« ist sehr operativ (Selbststeuerung) und damit sehr praxisnah. Der Wissensmarkt funktioniert in jeden Unternehmen, zweifelslos ist er in Großkonzerne effektiver, weil für einen Wissenmarkt:

- eine gewisse Größe nötig ist (damit die Wissensnachfrager Auswahlmöglichkeiten haben)
- und Subkulturen vorhanden sein sollten (wenn das ganze Unternehmen in einem kleinen Gebäude untergebracht ist, dann sind alle zu gleich »getaktet«).

Der Wissensmarkt im Detail (North S. 219ff)

Zuerst das Prinzip, daß die Idee des North's Wissensmarkt am deutlichsten ausdrückt: **Das Push- und Pull-Prinzip:**



- **Push-Prinzip:** Zentrale Abteilungen verteilen Wissen, bspw. in Berichten per Rundlaufzettel (mit Abzeichnungspflicht).
 - + Relevante Personen werden (zwangsweise) informiert.
 - Angebotsorientiert: Hohe Transaktionskosten; geringe Treffersicherheit, wenn keine Feedback-Schleifen; Umsetzungswiderstände.

Das Push-Prinzip wird in klassischen Zentralabteilungen angewendet: Bspw. wenn sie einen neuen Produktionsprozeß konzipieren und diesen dann in standardisierter Art und Weise an die Werke zur Umsetzung transferieren. I. d. R. wird es Umsetzungswiderstände geben, weil das zentral konzipierte Fertigungsverfahren auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Werke nicht eingeht. Die Zentraleplanung hatte viel zu teuer geplant. Verallgemeinernd läßt sich feststellen: Die fest organisierte Wissenweitergabe ist entweder zu unpassend (Wofür, es klappt doch alles?), zu komplex oder zu simpel (kenn ich schon) oder auch einfach nicht motiviert (zuwenig Feedback - »das ließt ja doch keiner«). Fazit: Schlechte Leistung, bei zu hohem Aufwand.

- **Pull-Prinzip:** Mitarbeiter (Wissensnachfrager) rufen Wissen ab (nutzerspezifisch).
 - + Nachfrageorientiert: Freiheit in **wann, wieviel, von wem** Wissen.
 - Wahlfreiheit zwischen externe Dienstleister und internen Abteilung → kein Monopol der internen (Zentral-) Abteilungen.
 - Richtige Partnerwahl hängt von der Fachkompetenz des Wissensnachfrager ab.

Nach North haben beide Prinzipien ihre Vor- und Nachteile, weshalb er folgende Kombination vorschlägt: **Informations-Push** um einen Veränderungsdruck zu erzeugen, u. a. durch Best Practices und Benchmarking-Ergebnisse. **Wissens-Push** um die Wahlfreiheit und damit hohe Transfereffizienzienzen zu gewährleisten.

Jetzt die beiden ergänzenden Prinzipien: Leuchtturm und Interessen-Cluster. Sie bringen die **Dynamik** im Wissensmarkt herein, weil sich hier abseits der bereits intern etablierten Wissensabteilungen und Experten sich Neue bilden können: Beim Leuchtturm-Prinzip werden diese »gefunden«, beim Interessen-Cluster-Prinzip indirekt herausgebildet.

● **Leuchtturm-Prinzip**

- »Leuchttürme stehen hoch und strahlen weit: Sie machen **transparent wo Wissen** vorhanden ist, sie stellen führende Kompetenzen bzw. Best Practices heraus.«
- »Leuchttürme« können individuelle Experten eines Themas sein, aber auch Abteilungen oder Gruppen.



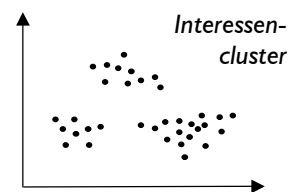
»Sie haben Vorbild- und Vorreiterfunktion. Leuchttürme werden als Wissensquellen von anderen Abteilungen/Mitarbeitern angezapft.« Leuchttürme sollen helfen – neben ihren Tagesgeschäft. Diese Mehrbelastung sollte durch ein Vergütungs- und Beurteilungssystem honoriert werden. Teilweise sind auch besondere Ressourcenzuweisungen wie Freistellungen, Ausbau zu einer Consultingabt. etc. möglich. Im Unterschied zu traditionellen Experten und Zentralabteilungen müssen sich aber »Leuchttürme« diese Ressourcen im Wissensmarkt erst erkämpfen und ständig neu unter Beweis stellen.

Die Ermittlung der Leuchttürme kann bspw. durch Benchmarking oder freundschaftliche Wettbewerbe (Wanderpokale für besten Prozeß, höchste Qualität etc.) geschehen. Im angelsächsischen Raum hat dies eine lange Tradition. In Deutschland stößt man da auf erheblichen Widerstände: Die Herausstellung von führender Kompetenz wird als unnötig Abwertung neg. empfunden. Findet bspw. trotzdem Benchmarking statt, so werden die Ergebnisse nicht akzeptiert u. a. mit »bei uns ist das alles ganz anders«.

● **Interessen-Cluster-Prinzip**

- »Dieses Prinzip sagt aus, daß kollektiver Wissensaufbau und Wissenstransfer nur dann erfolgreich sein kann, wenn die Beteiligten gemeinsame Interessen verfolgen.«

Das ist banal, aber in Unternehmen kann man sehr oft beobachten daß bei der personellen Zusammensetzung von Netzwerken und Projekten aus den unterschiedlichsten Abteilungen, Werken usw. dies nicht beachtet wird, sie erfolgt meist rein nach technologischen Kriterien (»Einer aus dem Vertrieb, einer aus dem... usw.«). Die Folge:



Zusammenarbeit auf einseitigen Nutzen oder »Treffen um des Treffens willen, ohne konkrete Ergebnisse«

Bei Anwendung des Interessen-Cluster-Prinzips »Haben diejenigen, die sich für einen Wissensaustausch zusammentreffen gemeinsame Interessen?« werden nur die Zusammengebracht, die alle ähnliche Entwicklungs- oder Verbesserungsinteressen haben, bspw. in Form von Projektteams, Netzwerken, Diskussionsforen im Intranet oder bei der Konzeption von Aus- und Weiterbildungsangeboten.

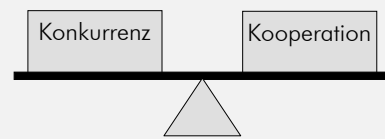
»Das Wort »Cluster« (Wolke) ist der statistischen Analyse entnommen, in der Objekte nach mehreren Kriterien guppert werden. Bei North bestehen Cluster aus Gruppen von Personen, Abteilungen usw., die unter Berücksichtigung mehrerer Kriterien jeweils ähnliche Interessen aufweisen. Es ist damit die graf. Veranschaulichung von: Haben diejenigen, die sich für einen Wissensaustausch zusammentreffen überhaupt gemeinsame Interessen = sind sie im selben Cluster ?

133. Co-opetition: Was bedeutet das?

(North, S. 76)

Unter Wissensgesichtspunkten, aber auch unter Kostenvorteilen lernen Unternehmen zunehmend die Gegensätze Konkurrenz und Kooperation zu kombinieren, zum Vorteil aller Beteiligten. Mögl. Erscheinungsformen:

- **Konkurrenz findet erst im Endprodukt statt** (Kooperation bei Komponenten).
Beispiel: So ist es für BMW klüger keine eigene Lichtmaschine zu entwickeln die sich von der Konkurrenz unterscheidet. Das überläßt BMW besser den Zulieferer als Spezialist, und konzentriert sein Wissen ganz auf solche Gebiete, die für Kunden zu wahrnehmbarer und gewünschter Differenzierung ermöglicht.
- **Bei Großkonzernen: Kooperation nur in bestimmten Geschäftsfeldern, in anderen ist man erbitterter »Feind«.**



Balance-Akt der Unternehmensführung
»Konkurrenz versus Kooperation«
= Kein Schwarz-Weiß-Sehen-mehr

Unter Co-opetition versteht man die Entscheidung ob man mit einem Wettbewerber kooperiert oder weiterhin (traditionell weiter) konkurriert und zwar aus der Sicht der Spieltheorie.

Nach Nalebuff und Brandenburger gibt es vier mögliche Entscheidungskonstellationen hinsichtlich der Art der Beziehungen zu Kunden und Lieferanten (aus der Sicht der Spieltheorie): -Nicht sicher-

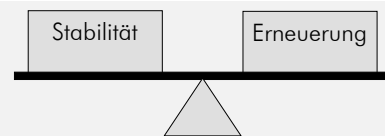
	Wegen Kunden	Wegen Lieferanten
Konkurrent bleibt Konkurrent	Die Kooperation würde aus Kundensicht die Differenzierung zum Konkurrenten verwischen. (Gefahr Marktanteile zu verlieren an den Kooperationspartner.)	Ein Teil unserer Wettbewerbsfähigkeit hängt vom Lieferanten ab.
Konkurrent wird Komplementär	Die Kooperation würde aus Kundensicht nicht die Differenzierung zum Kooperationspartner verwischen. (Bspw. gemeinsame Produktion bei getrennten Vertrieben)	Kooperation auf Lieferantenebene, um Kosten- und Wissensvorteile zu erhalten, bei der jedoch das Hauptprodukt nicht an Differenzierung beim Kunden einbüßt. (Bspw. Zur Erreichung von größeren Stückzahlen).

135. Beschreiben Sie die Plattformorganisation

(North, S. 105 ff.)

Exkurs: Stabilität versus Erneuerung (North S. 71)

Ein Unternehmen braucht Stabilität um ihr operatives Geschäft effizient abwickeln zu können, andererseits müssen Organisationen in der Lage sein »anders« zu werden, indem sie Ressourcen anders kombinieren.



Balance-Akt der Unternehmensführung
»Stabilität versus Erneuerung«

Ciborra's Plattformorganisation will Stabilität und Erneuerung in bisher nicht gekanntem Ausmaß vereinen, um in unsicherer Umgebung immer geeignet reagieren zu können.

Statt einer genialen, ewigen Unternehmensorganisationsentwurf setzt er auf **gemeinsame Improvisation**. Also des kurzfristigen Neuerfindens der Organisation. Improvisation ist am einfachsten möglich in einer formlosen Organisation, weil es dort keine feste Strukturen gibt, die sich nur schwer verändern lassen. Die Plattformorganisation kommt dem ziemlich nahe.

Der Name Plattformorganisation ist inspiriert durch die Computerplattformherstellung: Jede einzelne Komponente auf einer Plattform ist bekannt und kann durch eine andere Kombination mit anderen Komponenten einen Rechner mit ganz anderen Stärken und Schwächen ergeben. Auf die Unternehmensorganisation übertragen stellt jede einzelne Komponente die eine bekannte Organisationseinheit dar wie Abteilung, Funktion, Division usw. Jede Komponente hat Ihre Mission und erleichtert die Kontrolle zumindest auf lokaler Ebene. Die Integration der Komponenten ist flexibel, es gibt daher keine Organigramme. Auch externe Einheiten werden ggf. integriert.

Von einem Netzwerk unterscheidet sich die Plattformorganisation dadurch, daß sie auf zwei

Ebenen agiert: Die **untere Ebenen**, ist wie ein Netzwerk organisiert: Hier befindet sich die Routine und Transaktionen. Auf der **zweiten Ebene** (darüber) finden die häufigen Strukturveränderungen statt (Integration).

Auf diese Weise ist eine relativ sichere Umgebung für die Mitarbeiter (in ihren Netzwerk) geben, während sich die äußere Struktur (also die Einordnung wo und wofür) sich ständig ändert.

Firma Olivetti: »Die formale Struktur ändert sich häufig und abrupt, während die informelle Netzwerke relativ stabil bleiben.«

134. Beschreiben Sie die Hypertext-Organisation

(North, S.102 ff.)

Wie ein Hypertext-Dokument soll die Organisationsform aus mehreren miteinander verbundenen Ebenen (bzw. Kontexten) bestehen und zwar aus der

- **Geschäftssystem-Ebene** (operatives Tagesgeschäft, (kann) ganz traditionell bürokratisch organisiert sein),
- **Projektteam-Ebene** und
- **Wissensbasis-Ebene.**

Die Wissensbasis-Ebene besteht im Gegensatz zu den ersten beiden Einheiten nicht als selbstständige organisatorische Einheit, sondern konkretisiert sich durch die Wissensträger eines Unternehmens und in den entsprechenden Systemen zur Speicherung von Informationen bzw. zur Absicherung des Wissens.

Wirklich neu an der Hypertext-Organisation ist, daß alle drei Ebenen innerhalb der gleichen Organisation koexistieren und den Prozeß der Wissenserzeugung im Kreislauf ermöglichen:

Hierzu gilt der Grundsatz, daß die Projektteam-Mitglieder aus der Geschäftssystem-Ebene auserwählt werden (unabhängig von Abteilung und Geschäftseinheit). Die Auserwählten beginnen dann im Projektteam wissenserzeugende Aktivitäten. Hierbei sind sie während des Projekts organisatorisch dem Projektteam zugeordnet (also unabhängig von der Geschäftssystemebene).

Nach Projektende begeben sich die Mitglieder in die Wissensbasis-Ebene, d. h. sie geben Ihr Wissen u. a. in internen Seminaren, Workshops, Projektberichten und Einspeicherung in IT-Systeme weiter.

»Anschließend« wenden sich die Mitglieder wieder den operativen Geschäft zu (Geschäftssystem-Ebene), bevor sie evtl. wieder für ein Projektteam zugeteilt werden.

Kritik:

- Wenn das ganze nicht straff organisatorisch von einem WM begleitet wird, dann stellt sich das ganze fast wie in einem normalen Unternehmen ohne WM dar (auch dort gibt es Projektteams, mit freigestellten Mitgliedern und Wissensvermittlung).
- Wieso muß die Wissenserzeugung immer außerhalb der Geschäftssystem-Ebene erfolgen? »Lernen als Prozeß« spiegelt sich da überhaupt nicht wieder. Gerade das zufällige und durch das Tagesgeschäft geschaffene Wissen wird hier geringgeschätzt.

Beispiel Sharp:

- Geschäftssystem-Ebene = Tagesgeschäft der F&E mit Zeithorizont 1-3 Jahre.
- Projektteam-Ebene = Task-Forces, die völlig unabhängig, parallel zur F&E-Struktur agiert. Während normale Neuprodukte in Projekten der Geschäftsbereiche entwickelt werden, sind strategisch bedeutsame Entwicklungsprojekte dem »Urgent Project System« zugeordnet. Mitarbeiter dieser Projekte verlassen ihre Position in den Geschäftsbereichen und arbeiten, versehen mit den Privilegien von Direktoren, exklusiv für das strategische Projekt für ein bis zwei Jahre ohne Budgetbegrenzungen.
- Wissensbasis-Ebene = Sharps Wissensbasis kann durch explizites Wissen auf dem Gebiet der Optoelektronik und implizites Wissen, symbolisiert durch das Motto »kopiere nicht« beschrieben werden.

136. Was sind Wissensallianzen?

(North, S. 108 ff.)

Eine Wissensallianz ist eine wirtschaftliche Zusammenarbeit zur Entwicklung, Verbesserung, Nutzung und Austausch ihres gemeinsamen Wissens.

Die Zusammenarbeit läßt sich nach diesen kombinierbaren Kriterien unterscheiden:

- nach der Unabhängigkeit der Partner:

- **Intraorganisatorische Allianz** (Zusammenarbeit vers. Geschäftseinheiten **eines** Unternehmens)
- **Interorganisatorische Allianz** (Zusammenarbeit vers. **unabhängiger** Unternehmen)

Bei beiden können Probleme durch die vers. Organisationskulturen, -identitäten und übergeordneten Unternehmensziele, Anreizsystemen entstehen. Meist sind diese Probleme bei der intraorganisatorischen Allianz geringer (sofern die Mutter keine reine Finanzholding ist).

- nach der Allianzform:

- **offene Allianz** (opportunistische Zusammenarbeit mit wechselnden Partnern)
- **geschlossen Allianz** (stabile Partnerkonstellation, agieren nur innerhalb der Allianzgrenzen)
- **permeabel Allianz** (stabile Partnerkonstellation, aber Partner gehören mehreren Allianzen an)

- Offene Allianzen sind sehr flexibel. Ihr Hauptvorteil liegt in den Wissenstransfer durch den jeweils neuen Partner, da ihre »Kurzfristigkeit« kaum gemeinsamen Wissensaufbau erlaubt.
- Geschlossene Allianzen sind inflexibler, aber durch ihre Langfristigkeit bildet sich eine Vertrauensbasis die den gemeinsamen Wissensaufbau fördert. Wissenstransfer von außen ist begrenzt. Oft dominiert ein Partner und verengt die Wissensbreite zusätzl.
- Permeable Allianzen kombinieren die Stabilität die zum mittelfristigen Wissensaufbau notwendig ist, mit der Möglichkeit neues Know-how in die Allianz hineinzutransferieren. Sehr problematisch für eine Permeable Allianz ist die Wissensabsicherung zu den anderen Allianzen der Partner.

- nach der Wertschöpfungskette

Tip: Horizontal und Vertikal werden andersrum verwendet als in Unternehmenszusammenschlüssen (vgl. »BWL I in Wort & Bild«).

- **vertikale Allianz** (Partner der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette (=meist Konkurrenten) kooperieren bspw. Daimler Benz und Mitsubishi in der Motorenentwicklung)
- **horizontale Allianz** (Partner ergänzen sich in Vervollständigung der Wertschöpfungskette)

Bei der Horizontalen Allianz überwiegt mehr die operative Zusammenarbeit bspw. zur Herstellung eines Cockpites in einen Auto oder Logistikallianzen zwischen Handelsunternehmen und Spediteuren.

Jeder Partner behält das für die Gestaltung seines Wertschöpfungsabschnitts notwendige Wissen weitgehend für sich. **Die Wissensallianz beschränkt sich daher meist nur auf eine Standardisierung und Dokumentation der Prozesse im Sinne eines übergreifenden Qualitätsmanagements und auf einen ständigen Wissensaustausch zur Implementierung von Best Practices.**

Bei Ausscheiden eines Partners besteht die Gefahr, daß die gesamte Wertschöpfungskette zusammenbricht, da sein Wissen nicht in einer allianzübergreifenden Wissensdokumentationssystem erfaßt wird.

Der Begriff »strategische Wissensallianz« ist ein Nonsenswort, weil jede Wissensallianz strategische Züge hat (Wissen ist strategisch).

141. IT und WM: Welche Bedeutung kommt der IT zu?

(North, S. 258 ff.)

- Größtenteils Wiederholung, siehe Index -

Ohne ein effizientes Informationsmanagement ist wissensorientierte Unternehmensführung undenkbar. Nach der **Wissenstreppe** ist die Bereitstellung, Speicherung, Verteilung von Informationen eine Grundvoraussetzung für Wissensaufbau und transfer. Durch die IT ist sie nicht nur kostengünstiger möglich als in früheren gedruckten Werke, sondern vorallem aktueller und damit wesentlich effektiver nutzbar. Informationen nach den **Pull-Prinzip** bereitzustellen ist erst mit der IT in wirtschaftlicher Form möglich.

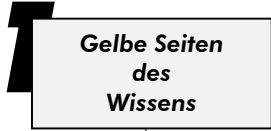
Gefahr1: Oft setzen viele Wissensmanagement mit Informationsmanagement gleich, insbesondere der engl. Begriff von »**Knowledge-Warehouse**« verleitet dazu. Dabei ist **Wissen menschlich**, nur **lernbar im Prozeß**, und hat immer auch eine **implizite** Komponente.

Gefahr2: WM erfordert richtige Unternehmenskultur, Anreizsysteme usw.

Informationstechnische Infrastruktur → Weiterer Begriff: Physikalische Infrastruktur (vgl. S. 7).

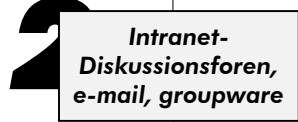
Die Dreistufige Informationsinfrastruktur

Wer weiß was im und außerhalb des Unternehmens?



Andere Namen:
Yello pages, Best Practices Ressources Map, Landkarte des Wissens

Wie können (Best) Practies kommuniziert werden?



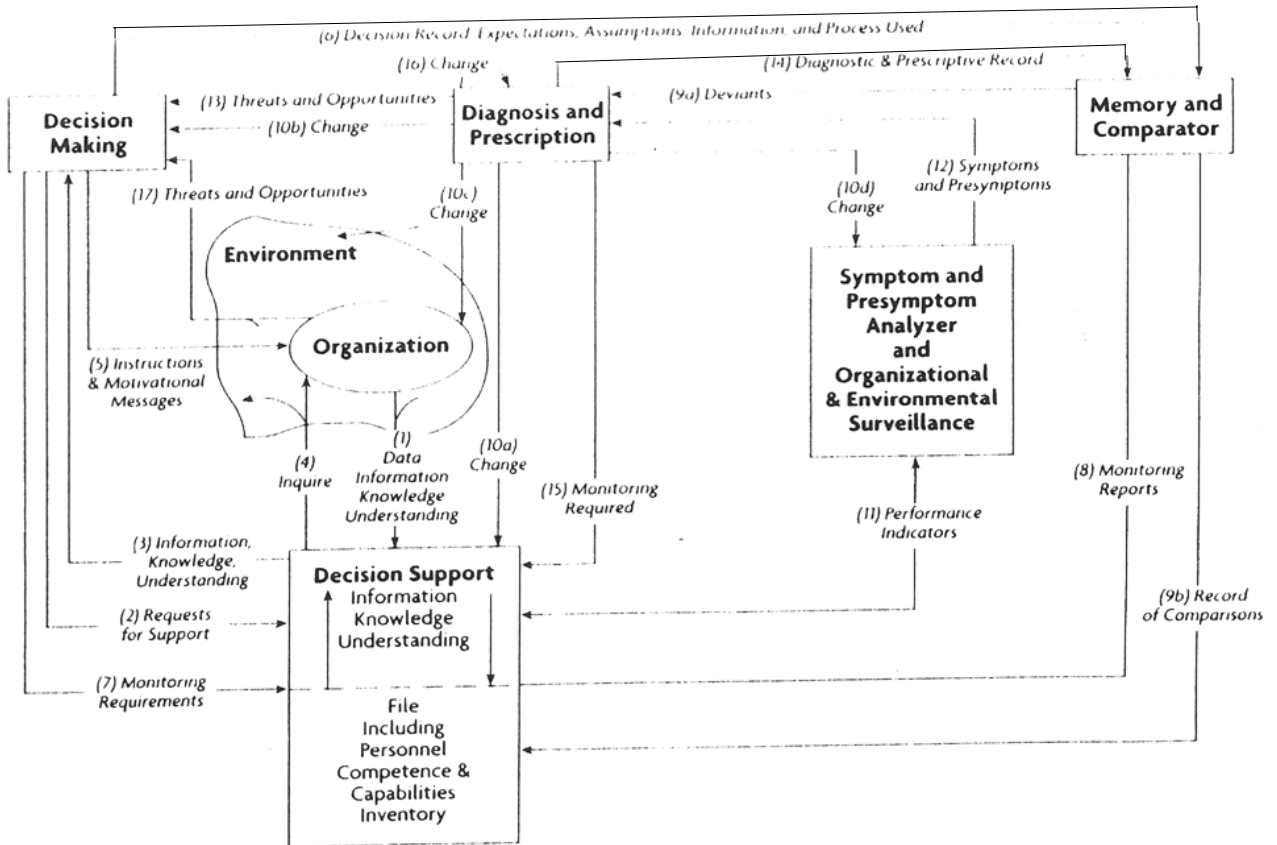
bspw. mit Lotus Notes als groupware

Wie kann konsolidiertes Wissen gespeichert und gepflegt werden?



Erforderlich: Professionelle Informationsmanager, für einheitliche Ablage des Wissen (Stichwörter) und redaktionelle Bearbeitung der Texte und pflege.

102. Lernende Organisation (nach ACKOFF), wie erfolgt dieses Lernen?



...wer daraus schlau wird der brauch das nicht zu lesen:

- fortlaufendes Lernen durch Erfahrungen und Fehler (höchste Quelle des lernens)
- Lernen durch »Unlearn« = Verlernen als Ersetzen alter Daten durch Neuere und Aktuellere

Abläufe

1. Gewinnen von Informationen, Wissen
2. Filtern nach relevanz
3. Aufbewahrung mit einfachem Zugriff
4. Entscheiden und Archivieren
5. Aufarbeiten als Nachschlagewerk
6. Überwachung und Korrektur

Grafik gescannt von Martina Schiller
Text von Alex Ruesberg, ungerüft

IV. WIRTSCHAFT IM WANDEL

118. Was verkündet Ulrich Klotz über die Neue Ökonomie?

(FAZ)

FAZ 25.04.00 - Teil 1

- **Kostendegression als Wettbewerbsvorteil verschwindet** in der Neuen Ökonomie.

Book on Demand - Bestes Beispiel, daß bei informatisierten Produkten das Unikat kaum mehr kostet als bei Serienfertigung, weil K_f vernachlässigbar wird.

- Neue Arbeitsformen / keine Bindung an den Firmanestandort

- Original und Kopie sind identisch
- nie dagewesene Geschwindigkeit in der Entwicklung
- immaterielle Werte spielen eine wachsende Rolle
- Informationsarbeit ist nicht abzählbar (Stück / kg)

FAZ - Teil 2 »Netzeffekte und Ökonomie der Aufmerksamkeit«

- **Netzeffekt** erzeugt Monopole (über Standards)

»Je seltener umso teurer« gilt nicht bei Computerprogrammen: Je schneller sie sich verbreiten, desto eher wird es zum (De-Facto-)Standard und zur Basis für neue Geschäfte (DOC-Format → Office-Paket).

Daher ist die Strategie kostenlose Programme zu verteilen um schnell die kritische Masse zu erreichen sehr erfolgreich. Oft besteht der RoI in Zusatzprogramme (bspw. kostenloser pdf-Betrachter, aber kostenpflichtiger pdf-Erzeuger) oder im Kundenkontakt (bspw. Netscape-Browser → Netscape-Portal, ICQ → ICQ-Portal usw.).

- **Aufmerksamkeit** - Die Basis des weiteren Erfolges

War bisher Aufmerksamkeit nur für Personen wichtig (wie bspw. Sportler, Stars, Politiker), so gilt es jetzt auch für die Wirtschaft im Informationszeitalter:

Informationen gibt es im Informationszeitalter reichlich, aber es gibt einen Engpaß bei der Aufnahme und Verarbeitung beim Empfänger. Der Empfänger selektiert.

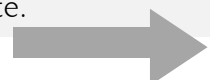
Aufmerksamkeit wird zum knappsten Gut in der Informationszeitalter – es ist wie die Zeit nicht vermehrbar. Je größer die Informationsflut, umso höher wird die Aufmerksamkeit bewertet von bspw. Einschaltquoten, Auflagenhöhe, Besucher, Zugriffs- und Zitzahlen und honoriert u. a. in steigende Werbeetats, Starhonorare, explodierende Werte für Markennamen. Besonders Namen werden im Wert steigen, schaffen sie Vertrauen, Reputation, Bekanntheit, Beziehung oder Loyalität.

- **Humankapital - Der Rollentausch: Kapital verliert an Macht; neue Wertmaßstäbe**

Beispiel: Angenommen, die Microsoft-Mitarbeiter würden alle von heute auf morgen nicht mehr zur Arbeit kommen, der größte Börsencrash der Geschichte wäre die Folge. Humankapital ist das einzige wichtige Kapital in der Neuen Ökonomie. Der Buchwert (u. a. Gebäude, Wert der Marke usw.) ist dagegen vernachlässigbar.

Humankapital unterscheidet sich aber von Sachkapital dadurch, daß sich an ihm kein Eigentum erwerben läßt. Dadurch ändern sich die Machtverhältnisse: Den entscheidende Produktionsfaktor gehört damit nicht mehr den Kapitalisten sondern den Mitarbeitern. Den in den Mitarbeitern ist das Wissen (siehe Abschnitte Wissen und WM).

Plumpes Shareholder-Value wie in der Alten Ökonomie (Profitmaximierung) geht dort nicht, Wissensarbeiter müssen anders behandelt werden als wie bspw. Aktienpakete.



- **Wirtschaft des Unsichtbaren (AOL)**

Das Internet ist überall und doch noch sehr unsichtbar im Alltag. Aber sie verkörpert die Zukunft und ist aufgrund ihrer Börsenwerte enorm mächtig geworden: AOL ist das bekannteste Beispiel mit seiner Übernahme von Time-Warner. Das zeigt, daß das Internet die Wirtschaft revolutioniert und sich eine neue Ökonomie etabliert mit eigenen Regeln und ungeahnten Effekten.

Alvin Toffler konstatierte vor einigen Jahren schon das »Das zentrale Ereignis des 20. Jahrhunderts der Sturz der Materie« sein wird.

100. und 121. Horst Wildemann: Das Management intelligenter Technologien als Kernkompetenz (FAZ 30.03.00)

Der Artikel hat **drei** Komponenten:

- Def. Kernkompetenz (der Wettbewerbsvorteil),
- Def. intelligente Technologien, Beispiele BtB und ihre Eigendynamik (online-Auktionen) sowie Customer-Relationship-Management-Systemen (CRM insbes. von Kundenwissen) und
- Management (Richtige Prioritäten in Technologien und Märkten (Allianzen))

- **Kernkompetenz**

Nach Wildemann ist Kernkompetenz der entscheidende Wettbewerbsvorteil, weil Kernkompetenzen vom Wettbewerb nur unter erheblichen zeitlichen und kostenmäßigen Aufwand imitiert werden können. Die Differenzierung ist langanhaltend. Die Kombination unterschiedlicher Kernkompetenzen schafft die Basis für neue Geschäfte und Märkte.

- **Intelligente Technologien**

Wildemann versteht unter intelligenten Technologien ganz banal IT-Technologien.

- IT-Technologie E-Commerce: Das Hauptaugenmerk hat er dabei nicht auf den bereits etwas ausgewachseneren BtC (Business-to-Consumer), sondern den noch relativ jungen BtB (Business-to-Business) Markt.

BtC ist Push-Strategie vom Anbieter, dagegen ist der BtB Pull-Strategie, d. h. die entscheidenden Impulse kommen nicht vom Vertrieb sondern von der Einkaufsseite. Mit ungeheurer Eigendynamik, weil hier von den Unternehmen erhebliche Einsparpotentiale erkennbar sind, nachdem die Produktionsseite doch schon sehr ausgereizt ist. Statt für den Anbieter bequemen Shop-Lösungen bevorzugen die Einkäufer online-Aktionen. Hierbei reicht es für den Nachfrager daß er seinen Bedarf definiert und publiziert. Der Anbieter muß dann aktiv werden und sich in einen fast transparenten Markt behaupten.

- IT-Technologie Customer-Relationship-Management-Systemen: Nur wer seine Kunden kennt, kann sie binden, indem er sie richtig bedient (keine Durchschnittsleistung). Hierbei ist der Aspekt der Kauffrequenzerhöhung bestehender Kunden, Abnahme von Zusatzleistungen und der Weiterempfehlung zur Gewinnung neuer Kunden enorm wichtig. Dieses Wissensmanagement über seine Kunden wird von Customer-Relationship-Management-Systemen möglich, also Datenbanken, die allen Abteilungen Zugriff auf Kundendaten geben und mit intelligenten Filterfunktionen ausgestattet sind.

Für die Dateneinspeisung sind besonders die direkten Erfahrungen wichtig, um psychologische Informationen wie Vorlieben, Wünsche und Interessen herauszubekommen. Am einfachsten geht dies über den Kundenservice der damit enorm aufgewertet wird. Stehen auch psychologische Informationen zur Verfügung, kann mit Filterfunktionen die Erfolgsrate von Mailings um 50% gesteigert werden. Außerdem schafft die Bündelung von Informationen lt. Wildemann eine Zeitersparnis von 35% allgemein.

- **Management**

Nach Wildemann heißt Management vor allem richtige Prioritäten zu setzen. Konkret die intelligenten Technologien frühzeitig im eigenen Haus einzuführen indem Zeit und Geld dafür reserviert werden, immer im Focus, seine Kernkompetenzen auszubauen. Besonders lohnenswert erscheint, daß Intelligente Technologien universell einsetzbar sind.

Richtige Prioritäten setzen sich auch, nicht für Marktnischen die nur temporär existieren werden, allzugroße eigene Ressourcen zu opfern. Intelligenter sind hier kurzfristige Allianzen, auch mit Unternehmen die in anderen Segmenten der stärkste Wettbewerb sind.

Wildemann: Virtuelle Marktplätze: die Zukunft des industriellen Einkaufs (FAZ '00)

Kernaussage: Verkauf im Internet ist kein Zuckerschlecken. Wildemann zeigt uns im folgenden die **Verbreiteten Irrtümer**:

- **Kostenersparnis:** In der jetzigen Phase nicht, da man jetzt neben den traditionellen Vertriebswegen noch einen Internetvertriebsweg unterhalten muß. Die Einsparung findet damit vornehmlich auf der Einkäuferseite in seinen Transaktionskosten statt.
- **BtB mit reinen Webangebote reicht nicht,** weil für die Preisdifferenzierung eigene E-Commerce-Verkäufer (u. a. per email) erforderlich sind.
- **Einkäufer suchen Anbieter-Websites:** Nein, sie lassen ausschreiben, der Verkäufer muß dann in online-Aktionen reagieren.
- **BtB-Marktplatz:** Schnell zu gründen, aber schwer mit Leben zu füllen (genügend Nachfrager wie Anbieter). Als Hauptdifferenzierung dienen Zusatzangebote an Informationen.
- **E-Business ist einfacher als die Eröffnung einer realen Ladenkette.** Nein, weil komplizierte Software, Organisation des Zahlungsverkehrs und Bonitätsprüfung, Datenschutz, Aufmerksamkeit (es gibt sehr viele Sites im Internet, kaum zufällige Kontakte, wie im realen Leben durch eine Fußgängerzone).
- **Der Markt ist groß:** Nein, das Internet neigt zur »Alleinstellung des Siegers«: Durch die fast vollständige Markttransparenz und sind Abwanderungen sehr schnell und der Zwang zu großen Teilnehmerzahlen (Aufmerksamkeit, Werbung etc.) nimmt kleineren Anbietern ihre Nischen und damit ihre Daseinsberechtigung.
- **Internetanbieter haben kaum Kosten:** Nein, selbst bei ebay mit Millionen von Kunden ist die Verzinsung des Kapitals noch nicht gegeben. Zu groß sind die Kosten zum Aufbau der eigenen Marke und die Verwaltung der millionen von Transaktionen.
- **Internetanbieter sind leicht angreifbar:** Nein, weil der Aufbau eines Internetgeschäfts erfordert immer hohe Vorleistungen, bis genügend Liquidity erreicht ist. Erst ab dieser Phase ist das Geschäft auch gegen den Wettbewerb gefeilt, weil jetzt gegen einen etablierten Konkurrenten die notwendige Liquidity aufzubauen sehr schwer ist und die meisten solche Abenteuer ablehnen. So erscheint das Vorhaben von MS mit mächtigen Partnern im Auktionsgeschäft gegen eBay vorzugehen höchst riskant und außerordentlich teuer.

97. »Network Economy?«

(A. Picot, FAZ 24.02.00)

= Internet Ökonomie

Von Alex Ruesberg,
ungeprüft, Artikel fehlt

Entstanden durch **die Vernetzung der Ressourcen:**

- technische
- unternehmerische
- gesellschaftliche

Konsequenzen:

Annäherung bisher verschiedener Ebenen:

- Unabhängigkeit vom Standort
- Management by wire
- From market place to market space
- Neue Marktstrukturen
- E-Commerce,.....
- Wissen und Erfahrung
- Wissen wird durch das Netz zum Allgemeingut
- Neues Wettbewerbsrecht, Arbeitsrecht, etc. muß geschaffen werden.
- Elektronische Unterschrift etc.

- Technik (Telefon, Fernsehen, Internet)
- Branchen (Telekommunikation, Mediensektor)
- Arbeits und Berufsleben ????????????

142. Savage: Knowledge Networking, Envisioning, Knowledgeing.

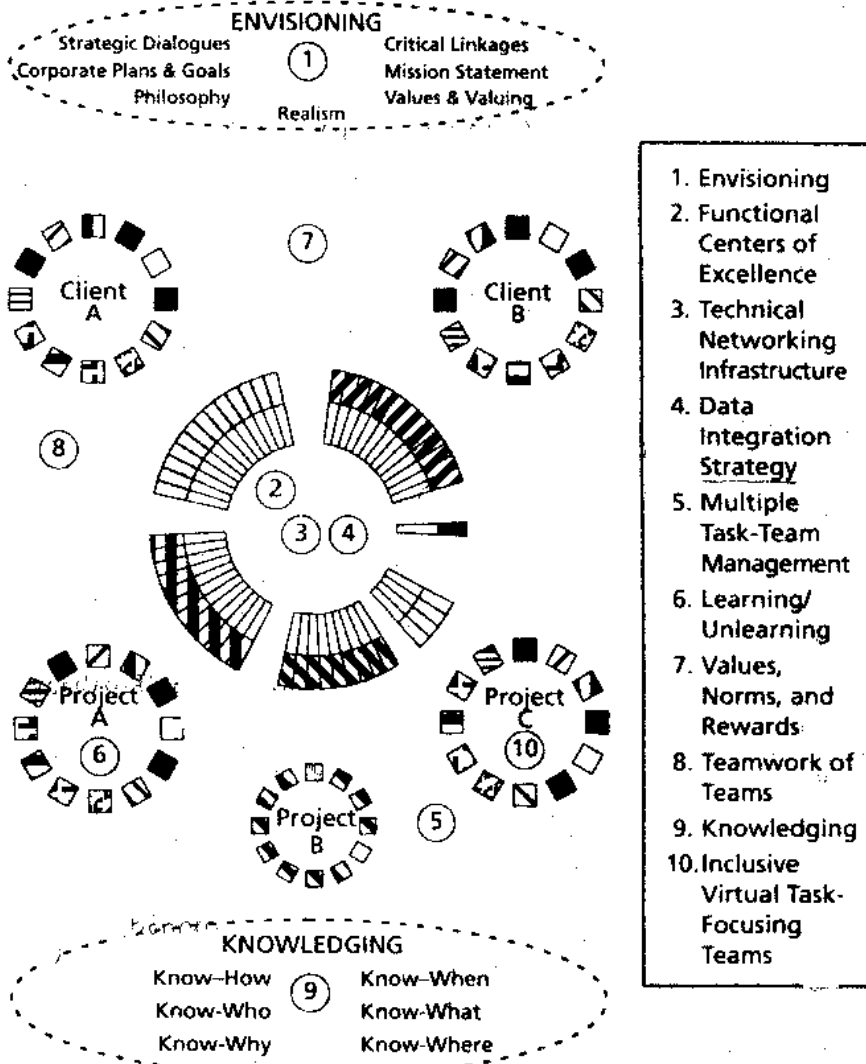
(Artikel)

- **Knowledge Networking** = Begriff der das Vierte Zeitalter nach Savage kennzeichnet.

	Späte Landwirtschaft	Frühe Industrialisierung	Späte Industrialisierung	Frühe Wirtschaft d. Wissen
Quelle des Wohlstandes:	Boden	Arbeit	Kapital	Wissen
Organisations-typ:	Feudal	Eigentümer-schaft	Hohe Hierarchie	Wissens-netzwerk
Prinzipien:		Divison of labor Self-Interest Lohnarbeit	Divison of Managment Seperate Owner/Manager Seperate Thing/Doing One Person/One Boss Automate Kurz: Organisiert nach Gutenbergs Produktiven Faktoren	Gleichgestelltes Netzwerk Integrative Processess Work as Dialogue Human Time and Timing Virtual Enterprising and Dynamic Teaming

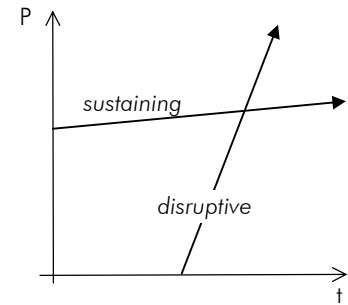
Historische Zeitalter nach Savage

- **Envisioning** = Gemeinsame Vision/Werte, als Basis für ein gemeinsames Arbeiten (s. u.)
- **Knowledgeing** = Gesamtheit des Wissen des Netzwerkes (s. Grafik).



107. Was sind disruptive Technologien? Wie verhalten sich die Unternehmen (Christensen, S. 546 f.)?

- **Sustaining Technologie:** sich kontinuierlich weiterentwickeln, Langsamer stetiger Anstieg der Performance.
- **Disruptive Technologie:** sich plötzlich von heute auf morgen eingesetzt / erfunden und genutzt.



Disruptive Technologien sind das Gegenteil von sustaining Technologien, also Technologien, die abrupt wie ein **Bruch** da sind und alles verändern.

PC-Technologie **war** mal eine disruptive Technologie. Heute ist es die Gen-Technologie. Sie hat zwar wieder jede disruptive Technologie eine Sustaining-Phase, aber diese ist unter der Wahrnehmung und Anwendungsrelevants.

Wie verhalten sich Unternehmen? Bsp. PC-Industrie, u. a. mit Allianzen (Chip, MS-DOS)

80. Benefit Beneficiary Matrix?

Gibson & Hammer zeigen anhand ihrer Matrix den positiven Nutzen (Benefit) durch die Einführung und zunehmender Beherrschung von IT-Anwendungen im Unternehmen auf die Nutznießer (Beneficiary): Einzelperson, Organisationseinheit, Gesamtunternehmen.

*Von Jan Plosiki, ungeprüft.
Text leicht geändert.*

Benefit (wie werden die Auswirkungen sichtbar?)	Beneficiary (wer ist betroffen?)		
	Individual	Functional Unit	Whole Organization
Efficiency	Task Mechanization	Process Automation	Boundary Extension
Effectiveness	Work Improvement	Functional Enhancement	Service Enhancement
Transformation	Role Expansion	Functional Redefinition	Product Innovation

So kann man z. B. feststellen, dass die Effizienz der individuellen Mitarbeiter in erster Linie durch Mechanisierung der Arbeitsvorgänge gesteigert wird, die Weiterentwicklung von IT-Systemen wirkt sich auf Effektivität aus, bis hin zur Umgestaltung der Stellenkompetenzen (qualitative Änderungen).

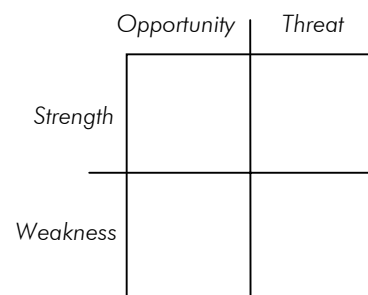
98. SWOT: Erläutern Sie dieses strategisches Denkmodell

Es ist ein strategisches Denkmodell, daß eine bewußtere strategische Planung ermöglicht.

Kern ist eine 2x2 Matrix mit der einen Achse: Strength (Stärke) – Weakness (Schwäche) und der anderen Achse Opportunity (Möglichkeiten) – Threat (Gefahr). Jeder Anfangsbuchstabe dieser vier Kriterien ergibt den Namen SWOT.

SWOT ist eine eigentlich nur eine Bestandsaufnahme, aber »durch ihre Darstellung zwingt es sie fast zum strategischen Denken«.

Strategisches Denken ist immer auch Existenzsicherung.



**99. Categories of Strategic Relevance and Impact
(Factory/Strategic/Support/Turnaround)**

Landsberg »20 Jahre alt, daß hat die Welt verändert.«

Von Jan Ploski (Alles kopiert aus irgendeiner WWW-Seite):

Gefahren- Systeme	High	I. Factory	II. Strategic
	Low	III. Support	IV. Turnaround
		Low	High
		Geplante Systeme	

● **Support Category**

organization is well established among related manufacturing firms. Success hinges on efficiency of operations. Concerned with present operations. A well positioned firm should maintain steady support of IS at minimal cost. If firm is missing IS opportunities the IS manager will need to move the firm to the Turnaround category, perhaps through education of employees.

● **Turnaround Category**

organizations can move from the support category to here. New IT or industry changes are external factors. Firms in this category often offer information services. This is a temporary category. Firms may move to Factory category if strategic developments are not followed up. If follow up occurs, the company may move into the Strategic category. Changes with strategic value are encouraged here. IS manager should be flexible and receptive to additional opportunities. Joint efforts with users, research, demonstrations, news reports are recommended.

● **Factory Category**

organizations have implemented systems with a strategic impact, but there are no new developments planned. Characteristic of service companies, who depend on a few information intensive activities, ie. airlines. Activities of the IS department are more sophisticated than in the support category, but IS dept. role is still operational. Here the IS dept. should maintain and improve existing systems. Do this by sustaining strategic value of IT through education programs and efficiency/effectiveness programs. Sometimes invest in new technology if it improves effectiveness and efficiency of existing systems. Can move to Turnaround category.

● **Strategic Category**

organizations that are the most dependent on information, ie. finance, banks, insurance, stock brokerage firms. Here IS dept. works with senior management to set strategy. The IS manager is one of the top management. Planning is pro-active. Risks are high. IT is integrated into the firms organizational functions and business activities.

117. Realoptionen: Welche Arten kennen Sie?

- waiting to Invest Options
- Growth Options
- Flexibly Options → Produktdiversifizierung, Ausweichen ins Ausland
- Exit Options → Beschäftigungsgarantieren, Sozialvers.
- Learning Options

Von Andreas Henke
Richtig, aber Aussage?

V. INNOVATION

77. Was bedeutet Innovation? Erläutern Sie die begriffsbildenden Merkmale.

Wirtschaftliche Anwendung einer neuen Problemlösung

Merkmale:

- Neuartigkeit
- Diskontinuität, Fortsprung
- Komplexer Sachverhalt mit Chancen aber auch Risiken, die das Umfeld des Unternehmen verändern
- Praktische Anwendung / Marktorientiert

Erstmalige bewußte wirtschaftliche Nutzung einer neuartigen Idee.

»**Wilde Eigenkreation!**«

- **Erstmaligkeit**, ist relativ: »Neu für wem?«
Branche, Welt... (subjektive Dimension)
- **Bewußt** = Effizient/Optimiert (nicht Zufall, Gewohnheit, intuitiv)
- **Wirtschaftlich**: »Neu = Erfolgreich?«
Verhältnis von Aufwand und Nutzen muß stimmen, ansonsten bleibt man beim Alten: »Die bessere Mausefalle die keiner wollte.« (normative Dimension)
- **Nutzung**: Sie muß prakt. realisierbar sein = keine Invention (s. u.)
- **Neuartig** = Deutlicher Fortschritt, keine logische kleine Verbesserung.
- **Idee** = Invention: »Was ist neu?«
In Technik oder Verwaltung; Ihre neue Kombination (von vorhandenen) (inhaltl. Dimension)

79. Verwandte Begriffe?

(Hausschild, S. 16 und S. 46)

- **Invention** = Erfindung (muß nicht realisierbar sein)
- **Imitation** = Nachahmung (1:1 = kopieren, Ideenübernahme, besser als das Original)

Imitation zu bestimmen ist oft nicht ganz einfach. Sie ist negtiv besetzt mit: Einfallslosigkeit, fehlende Kreativität, dreiste Nachahmung. Allerdings: »Erfolgreiche Unternehmen, solche, die wachsen und Arbeitsplätze schaffen, kombinieren Innovation und imitation.« Imitation ist daher in der Wirtschaft durchaus legitim. Der Schaden fürs Image wird als gering erachtet. Kurz: Imitation ist eine weithin akzeptierte Option am techn. Fortschritt teilzuhaben. Imitation gehört damit zu jeden Innovationsmanagement.

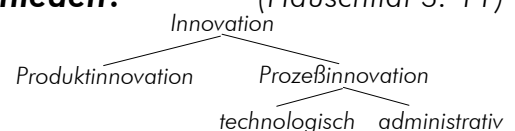
Wieviele Imitateure auf eine Innovation folgen, hängt von den Markteintrittsbarrieren ab (und ihre Überwindung):

- Hohe technologische Neuartigkeit und Komplexität → Direkt: F&E, Externe Berater. Indirekt: Kauf innovativer Unternehmen,...
- Fehlende Distributionskanäle → Direkt: Aufbau eigener. Indirekt: Niedrigpreispolitik, weitergehender Service
- Kompatibilität → Direkt: Übernahme der Standars des Marktführers/Anderer. Indirekt: Anreize zum Wechsel des Standards
- Kostendegression → Direkt: Ausbau eigener Produktion, Kostenreduzierung. Indirekt: Besser Qualität, Garantie usw.
- Notwendige Referenzanlagen/Auszeichnungen → Direkt: Das gleiche. Indirekt: Weitergehende Zugeständnisse in Servie & Garantie.

78. Welche Arten von Innovation werden unterschieden?

(Hauschildt S. 11)

Es mehrere verschiedene Ansätze, welcher in der Vorlesung vorkam, weiß ich nicht. Dieser ist der kürzeste den ich finden konnte:



119. Kennen Sie die Überlegungen zu Innovationen von Otto Herz?

- Fange in guten Zeiten an.
- Nicht lange warten – Eigeninitiative.
- Bei vorhandenen Ansätzen das Neuen anfangen ausbauen
- Mit kleinen Schritten anfangen.
- Die, die nicht das gleiche wollen, sind nicht unbedingt schlechter.
- Prüfe immer wieder, ob es dir besser geht; wenn nicht, warum sollten andere dir folgen!?
- Zeige anderen das es dir besser geht, aber bescheiden!

96. Edward de Bono (1982): Worin unterscheidet sich das laterale Denken vom vertikalen Denken? (Folie, Hausschildt S. 248)

- **laterales Denken** = Denkweise = eine Art der Informationsverwendung um Kreativität herbeizuführen.
- **vertikales Denken** = das herkömmliche, logische Denken → Kontinuität

Problemlösung im Lateralen Denken	Problemlösung im Vertikalen Denken
verändert	wählt aus
...aber nicht	verwendet Ja/Nein-System
verwendet Information, um neue Ideen zu entwickeln	...um Ihrer Bedeutung willen
kann bewußt Sprünge machen	eins muss sich aus dem anderen ergeben
begüßt zufällige Einmischungen	konzentriert sich auf das, was von Belang ist
intuitiv - assoziativ	rational - logisch

- Laterales Denken vollzieht sich gleichsam spielerisch **in Wandel und Wißbegier**, sucht immer **neue Wege und Muster**, ist vom **Wißbegier und Fragen getrieben**. Vertikales Denken ist auf das Ergebnis ausgerichtet, stellt Hypthesen auf, prüft und verwerft sie, strebt nach Stabilität, will urteilen.
- Laterales Denken **vermeidet schnelle Urteile**, fragt nicht nach »Ja« (richtig) oder »Nein« (falsch), sondern nach alternativen Möglichkeiten (»so« oder »anders«). Vertikales Denken erfordert stets ein abschließendes Urteil über einen Tatbestand, bevor es sich folgenden zuwendet.
- Laterales Denken ist interessiert **wohin eine Idee führt**, der Vertikales Denken will wissen, woher die Idee stammt.
- Laterales **Denken wird versuchen eine Idee solange zu modifizieren und weiterzuentwickeln bis die erhoffte Wirkungen eintreffen**. Der Vertikale wird eine unwirksame Idee entgeltig verwerfen.
- Laterales Denken favorisiert **Gedankensprünge**, vertikales Denken verlangt schrittweises Vorgehen und Kontinuität; kurz: Laterales Denken **darf Begründungen nachliefern, Vertikales Denken setzt sie voraus**.
- Laterales Denken begrüßt, wenn unerwartete Ideen auftauchen, Vertikales empfindet sie als Störung.
- Laterales Denken findet *nichts zu unwichtig, um sich nicht ausgiebig damit zu beschäftigen*. Vertikales Denken ist dagegen pragmatisch und selektiert nach Relevanz, kurz: Bewegt sich immer in Richtung mit der **größten Wahrscheinlichkeit** (Laterales denken operiert überhaupt nicht mit Wahrscheinlichkeiten).

Nach De Bono **ergänzen** sich beide Denkstile: Wenn die eine in die Sackgasse führt, wechselt man. D. h. nach De Bono entfaltet sich Ihre Kraft durch ihre **bewußte Handhabung**. »Es macht einen Unterschied, ob man aus Ignoranz, konzeptions- und zusammenhanglos, urteilsarm und sprunghaft, datenverhaftet und unstrukturiert denkt oder ob man dieses Verhalten kontrolliert und reflektierend anwendet.«

Manchmal ist es ganz hilfreich, wenn ein Projektteam aus Leuten beider Denkstile besteht: Also Fachpersonal (vertikales Denken) und Mitarbeitern, die nicht direkt etwas mit dem Problem zu tun haben (laterales Denken), wenn das Fachpersonal nicht lateral denken kann.

82. Innovationssystem und Innovationsmanagement, definieren Sie.

-Von Jan Ploski, ungeprüft, leicht abgeändert-

- **Innovationsmanagement** (im Sinne Hauschildts) konzentriert sich auf die Steuerung eines einzelnen Innovationsprozesses.
- **Innovationssystem** geht über das Innovationsmanagement (der Innovationsprozesse nach Hausschildt) hinaus, und umfaßt auch die Institution, in der diese Prozesse ablaufen.

83. Was ist eine Innovationsstrategie? Praktische Beispiele? (Hauschildt S. 27ff)

Eine Innovationsstrategie legt die Innovationstätigkeit im Unternehmen auf weite Sicht fest. Sie hat immer auch Konsequenzen auf die Organisation.

Beispiele:

- Keine eigene Innovationen, weil auslaufendes Produkt, Konzernmutter ist das egal.
- Imitationstrategie durch Firmenaufkauf, Berater, Lizenz (keine eigene F-Abteilung)
- Ausgliederung der F&E-Abteilung u. a. auch für Auftragsentwicklung Dritter

85. Komponenten einer Innovationsstrategie? (Hauschildt S. 30)

- Eigene Innovation erwünscht?
- Innovation im eigenen Haus, mit Partnern oder nur extern?
- Innovation als Daueraufgabe (ständig) oder nur als zufälliges Einzelprojekt?
- Innovation als Spezialaufgabe (Abteilung, Projektteam) oder im ganzen Unternehmen?
Problem: Routinemanagement und Innovationsmanagement verfügen dann nur über die gleichen Ressourcen, über die das operative Geschäft Vorrang hat).
- Innovationsstrategiemix (langfristig) oder doch eher Einbündellig (dann mehr mittelfristig operativ)?

86. Entwicklung von Innovationsstrategien? (Folie)

Geschieht in drei Schritten:

1. Analyse der Ausgangssituation

(mit →SWOT, ergibt eine strategische Sichtweise)

2. Bestimmung der strategischen Zielposition

(Auswahl der Geschäftsfelder, Technologiefelder)



3. Festlegung der Mittel und Wege zur Erreichung der strategischen Ziele

(Ressourcenplanung)

84. Welche Organisationsvarianten kennen Sie?

- Von Jan Ploski: (aus Hauschildt S. 79 »Eigenschaften innovationsbewußter Unternehmungen«) -

1. **Systemoffenheit:** ständiger Kontakt mit der Öffentlichkeit, Teilnahme an Messen, Seminaren, Förderung der Publikationsfreudigkeit von Mitarbeitern
2. **Organisationsgrad:** möglichst wenig formelle Strukturen, möglichst viel Handlungsspielraum für Mitarbeiter, management by delegation and exception.
3. **Informationsstil:** Informationsbeziehungen sind möglichst wenig geregelt. Der Dienstweg darf und soll übersprungen werden, wenn es sich um Innovationen handelt.
4. **Konfliktbewußtsein:** aus Konflikten entsteht Kreativität
5. **Rekrutierungsmodus:** »Innovationen verlangen unkonventionelle, konfliktfähige, konfliktproduzierende Menschen«
6. **Kompetenz und Verantwortung:** »Es muß anerkannt werden, daß jemand außergalb seines eng abgegrenzten Kompetenzbereichs eine neue Idee weiterverfolgt«, dieses Überschreiten der Kompetenz soll auch belohnt werden.

87. Inertia? Was ist das? Wie geht man damit um?

Inertia = Trägheit. Das (oft unbewußte) Streben nach der Erhaltung des vorhandenen Zustands der Dinge auch ohne Rücksicht auf seine rational erklärbare Nachteile, betrifft gleichermaßen Individuen und Organisationen (»Veränderungsunlust«).

Wie geht man damit um? Inertia bei Innovation erwarten, sie äußert sich als Widerstand. Der →Prozeßpromotor muß hier einen Innovationsbewußtsein bei allen Beteiligten schaffen. Evtl. muß auch der Machtpromotor Teile der »Inertia-Befallenden« zum Glück zwingen (d. h. die Innovation gegen deren Widerstand durchziehen).
Unternehmenskultur und Anreizsysteme können Inertia verringern.

104. Killerphrasen gegen Erneuerung und Wandel

(Folie Ackoff)

- Wurde diese Idee jemals erfolgreich angewandt ?
- Die Idee ist gut, aber nicht auf unser Unternehmen anwendbar.
- Sind Anwendungen der Idee gescheitert?
- Dies ist nix, aber...
- Das haben wir vor langer Zeit vergeblich probiert, warum sollte es jetzt klappen?
- Verschiedene Unternehmen habe es ausprobiert, und es hat nicht geklappt, warum sollte es bei uns klappen?

88. Welche Kategorien von Widerständen werden unterschieden?

(H. S. 91ff)

- **Rationaler Widerstand**
 - Technologische Argumente
 - Ökonomische Argumente
 - Ökologische Argumente
- **Psychologischer Widerstand**
 - Barriere des Nicht-Wissens
 - Barriere des Nicht-Wollens
- **Unbeabsichtigter administrativer Widerstand**
 - Organisatorische Regelung der Routineaufgaben
 - Einstellung des Rechnungswesen, bzw. deren Anwendung von Dritten (→Frage 89)

89. Bedeutung des Rechnungswesens für die Innovation (*innovationsavers*)? (Hausschild S. 98)

Das Rechnungswesen ist sehr oft Teil eines Innovationswiderstandes, weil die Innovation immer eine immaterielle Investition ist und sich daher nicht buchhalterisch gut belegen läßt, aber sie verursacht Ausgaben, die von der Opposition gerne zu folgende Fehlurteilen genutzt werden:

- **Innovation ist unwirtschaftlich:** Innovationsausgaben gelten als verlorene Ausgaben. Innovationserfolge sind unter diesem Aspekt allenfalls freudige Überraschungen, oder unerwartete Zugaben.
- **Innovationsinvestition ist unkorrekte Mittelverwendung.** Diese Aussagen gibt es oft, wenn die Aufwendungen in anderen Aufwands- und Kostenarten enthalten sind.
- **Innovation ist entbehrlicher Luxus:** Hinter diese Aussage steht die Ansicht, daß innovatiosausgaben eine Art Gewinnverwendung sind, die auch abrupt gekürzt werden oder gestrichen werdenn kann. Sie verhindert eine nachhaltige und dauerhafte Inovationstätigkeit.
- **Innovation ist unkontrollierbarer Budgetverschwendung:** Dieses Fehlurteil wird provoziert, wenn es keine unternehmerische Kontrolle über die Innovationen liegt, z. B. wenn die Investitionsbeiträge pauschal in Prozent vom Umsatz bewilligt werden und es dann lediglich eine Budgetkontrolle gibt (Kameralistik), ohne inhaltliche (Sinn) Kontrolle.

Das Innovationsinvestitionen im RW nicht als Investition erfaßt werden hat folgende Gründe:

- Aktivierungsverbot am Jahresende,
- Mangelndes Aktivierungsinteresse (geheimhalten),
- Budgettierung sieht I. als Konsum u. nicht als Investition,
- I. als verlorene Ausgaben (a-periodischer Aufwand),
- fehlende interne Innovationserfolgsrechnung (weil schwierig zu implementieren, neben externen RW)

81. Beschreiben Sie den Innovations-Prozeß (Phasen)

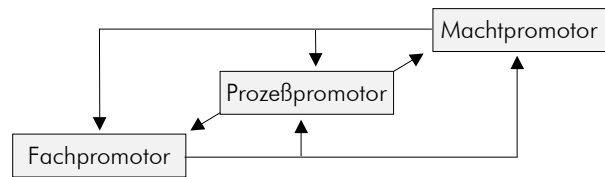
(Hausschild S.16)

- 1) **Idee:** Ausgehend vom bewußten/unbewußten Entschluß der Beschäftigung mit Neugier, daß dort Neuerungen möglich sind, mit vagen Vorstellungen.
- 2) **Entdeckung/Beobachtung** einer Auffälligkeit.
- 3) **Forschung** überprüfen (der Entdeckung/Beobachtung) auf Ursache & Wirkung und deren Einflußvariablen
- 4) **Entwicklung:** Umsetzung der Forschungsergebnisse in Prototypen, Versuchsanlagen etc.
- 5) **Erfindung:** Festlegung auf einen Lösungsweg, der beschreibbar ist, Patentierung.
- 6) **Einführung:** Eigentlich **Vorbereitungsphase** zur Einführung: U. a. Investitionen (bspw. in Produktion), Markennamen erschaffen, Werbung usw.
- 7) **laufende Verwertung:** produzieren, Marketing, Produktvariantions (zur Erw. des Kundenkreises).

94. Fachpromotor, Machtpromotor und Prozeßpromotor?

(Hausschild, S.121)

Auch als »Mehr-Personen-Modell« bezeichnet. Nach Hausschild ist der Innovationsprozess erfolgreicher, wenn man die unterschiedlichen Machtquellen in drei Personen aufteilt. Diese kann in kleinen Unternehmen auch auf zwei reduziert werden.



Die Interaktionsbeziehungen der drei Promotoren.

• **Fachpromotor** = Erfinder/Fachmann

Er ist in der Lage Alternativen zu generieren und verfügt über die »funktionale Autorität«.

• **Machtpromotor** = Sponsor aus der Führungsebene

Er verfügt über die nötigen Ressourcen (u. a. Budget), und hat Entscheidungs- und Durchsetzungskraft um die Innovation zu ermöglichen. D. h. er kann seine Zusagen einlösen, sein Wort gilt. Er hat Macht, um ranghohe Opposition zu blockieren oder konkurrierende Projekte zurückzustellen. Er hat hohes Hierarchisches Potential.

• **Prozeßpromotor** = Steuermann/»Moderator«/Koordinationspromotor

Er hat viel Einfluß, obwohl er wenig formale Machtinstrumente hat. Er setzt geschickt seine Person ein (charakteristischen Eigenschaften):

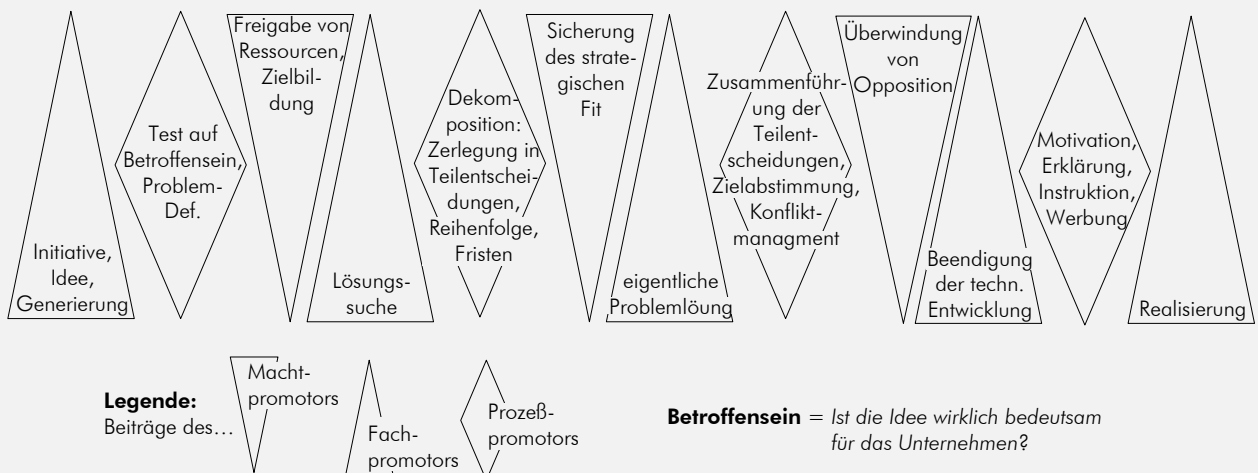
- **Persönliche Charakteristika:** Die Eigenschaft, Risiko zu übernehmen und eine bedingungslose Hingabe an die Innovation.
 - **Führungsqualität:** Charisma, Fähigkeit zur Inspiration und zur intellektuellen Stimulierung.
 - **Einflußfaktoren:** Vielfalt und Häufigkeit der Mobilisierung von Beeinflussungsinstrumenten, die Fähigkeit Koalitionen zu bilden, an höhere Autoritäten zu appellieren, Verhandlungsgeschick, Fähigkeit zur Geheimdiplomatie, Präsentationstechnik für rationale Argumente, Nutzung von Freundlichkeit und Schmeichelei bis zur Anwendung von Arroganz und Anmaßung. Der Prozeßpromotor (Champion) stellt alle Bedenken hinter seinen Einsatz für die Sache zurück.
- Fazit (Wilhelm Busch): »Was ihm dagegen Wert verleiht, ist Rühigkeit und Betriebsamkeit.«

Primär gewinnt er seinen Einfluß dadurch, daß er Ansprechpartner für alle ist. Er hat nicht nur Beziehungen zum Fachpromotor und Machtpromotor, sondern auch zu Lieferanten, Kunden, Beratern, anderen Instanzen (höher, niedriger) und zur internen Opposition.

Opposition: Beim Machtpromotor beschweren, beim Prozeßpromotor bewirbt sie sich.

Er ist der Steuermann: Er verhindert Insellösungen, spricht mit jedem in seiner richtigen Sprache und versucht Win-Win-Situationen (für alle) herzustellen (Konfliktlösung).

Der Erfolg liegt in der Arbeitsteilung, im koordinierten Zusammenspiel der Promotoren:



101. Wie verläuft die Innovation ? (Ablaufmodelle s. Rogers)

(Folie)

U. a. nach →Promotoren-Modell und

»5 Stufen im Innovationsprozeß einer Organisation«

- | | |
|--------------------------------------|--|
| I. Initiation | (Einführung) |
| 1. Agenda-Setting | = Soll-Ist-Vergleich / Problemdefinition |
| 2. Matching | = Abstimmung ob weitergemacht wird!!! |
| II. Implementation | (Durchführung) |
| 3. Redefining / Restructuring | = Neuerfindung |
| 4. Clarifying | = Klären, letzte Schritte zur Anpassung (Cusomizing) |
| 5. Routinizing | = Routine |

105. Die Acht Stufen/Phasen des Wandels nach Kotter und Nolan & Croson

1. Dringlichkeit erzeugen
2. Führungskoalitionen bilden
3. Visionen und Strategien entwickeln
4. Vision des Wandels kommunizieren
5. Empowerment auf breiter Basis (Hindernisse beseitigen)
6. Kurzfristige Ziele ins Auge fassen (und kommunizieren)
7. Erfolge konsolidieren (sichern) und weitere Veränderungen ableiten
8. Neue Ansätze in der Kultur verankern (Leistungsoptimierung)

95. Welche Bedeutung haben externe Berater?

(Folie, nach Hausschild S. 147ff)

Wichtig: Externer Berater = **Fachmann**, aber auch **Unternehmen**.

Können helfen in:

- Informationsvermittlung
- Entscheidungsfindung
- Ausbildungsleistung
- Einstellungsveränderung.

Konsequenzen:

- a) Einschaltmodus (I-Management muß entscheiden Umfang, Zeitpunkt und Dauer des Externen)
- b) Integration des Berater ins Unternehmen
- c) Erfolgsaufteilung mit Berater

Pro Berater:

- Verwertungssicherung (mindert das Risiko des Scheiterns)
- Kapazitätssicherung (Ausgleichen von Fehlen personeller, intellektueller usw. Kapazität)
- Widerstandsüberwindung (insbes. wenn der Berater ein Marktpartner ist, kann er ein höhere Innovationsschritte fordern, als es bei rein innerbetrieblicher Entwicklung möglich wäre)

Contra Berater

- Kosten
- Identität (bringt unerwünschte Führungsphilosophien herein)
- Geheimhaltung

VI. UNTERNEHMEN ERFINDEN SICH NEU

90. Was bedeutet Business Reengineering? Welche Merkmale sind gemeint?

Business Reengineering ist das Fundamentales Durchdenken und radikales Neugestalten von Geschäftsprozessen zur Leistungsverbesserung.

1994 von Michael Hammer und James Champ, ist heute schon Selbstverständlichkeit.

Merkmale des Denkens und Umgestaltens:

1) Fundamental

»Warum machen wir die Dinge?«

2) Radikal

»Was würden wir anders machen, wenn wir morgen das Geschäft neu starten könnten?«

→Probleme an der Wurzel packen.

→Bruch mit den Regeln.

→Völlige Neugestaltung des Geschäfts, wie bspw. bei Mannesmann mit D2

3) Verbesserung um Größenordnungen

Quantum leaps (Große Sprünge), alles neu machen

Also: nicht inkrementaler sondern radikaler Wandel

4) Unternehmensprozesse

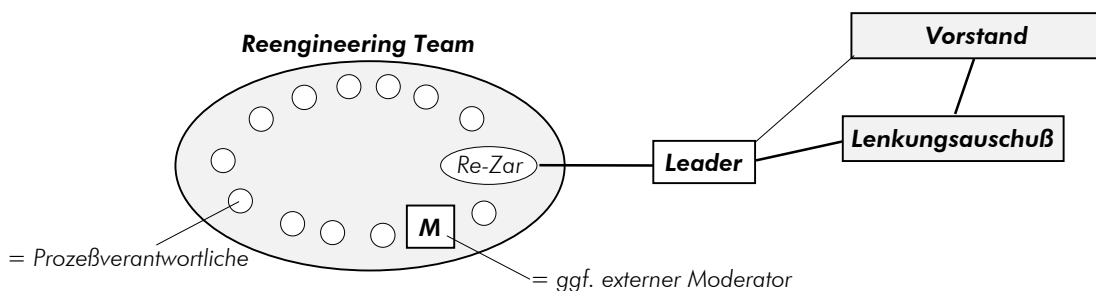
»Das bringt sie ins Spiel«

91. Rollenstruktur beim Reengineering?

(Folie)

= Wie organisiert man Reengineering klassisch?

Mit Spielregeln und mehreren Ebenen!



- **Leader** (Führer/Leiter)
- **Lenkungsausschuß**
- **Re-Team** (Reengineering-Team)
- **Prozeßverantwortliche**
- **Re-Zar**

Schnittstelle zum Vorstand, trägt Verantwortung
Steuerkommetee, auch für andere Dinge (Disussionsforum)
i. d. R. gehört dazu auch ein externer Moderator
Veränderer nach unten
Ist der Stellvertreter von Leiter,
kann auch an anderen Re-Teams teilnehmen

92. Benchmarking? Was ist das? Welche Formen gibt es? Wie läuft das ab? Erfolgsmerkmale?

(Folie)

Benchmarking = Vergleich mit den Besten, um Spitzenleistungen anzupeilen.

Von R. C. Camp, abgekürzt hier mit BM

Das Besondere ist, daß der Vergleich auch mit Branchenfremden stattfinden kann, wenn er halt auf diesen Gebiet besonders gut ist (Best Practics). Der Vergleich ist in der Praxis nicht einfach, weil die Firmen selten offen sind. Hier helfen oft Berater, die einen anonymen Vergleich über Ihre Datenbank (mit ihren bisher betreuten Kunden) ermöglichen.

Benchmarking-Prozeß-Ablauf (»wilde Eigenkreation, vgl. mit Folien in Mailingliste!«):

- **Planung** **Was** soll Ge-Benchmarket werden?
 Wie soll Benchmarket werden (Messmethode) ?
 Identifizieren sie vergleichbare Unternehmen
- **Benchmark-Metrik** **Analyse** der **Leistungslücke** »Wie groß, wo, wann?«
- **Benchmark-Praktiken** Schließene der Lücke durch
 Beobachtung von verbesserten Wissen, Praktiken, Prozeßen
- **Integration** **Verpfl. des Managements**
 Kommunikation der Erkenntnisse
 Mitarbeitereinbindung
- **Aktion** Entwickeln sie Aktionspläne auf.
 Beobachten Sie den Fortschritt, nehmen sie ggf. Anpassungen vor
- **Reife** **Spitzenleistung** (Führungsposition) erreicht

*Das ständige Wechselspiel (Wiederholung) dieser Schritte bezeichnet man als **Benchlearning**. Das gesamte ist die **Benchmarkspirale***

Benchmarking-Erfolgsmerkmale :

Ohne Benchmarking	Mit Benchmarking
------------------------------	-----------------------------

Definition der Kundenanforderungen

Basierend auf der Vergangenheit oder aus dem Bauch Wahrnehmung Geringe Übereinstimmung	Realität des Marktes Objektive Auswertung Hohe Übereinstimmung
---	--

Festlegen effektiver Ziele und Vorgaben

Fehlender externer Fokus Reagierend Hinter der Branche herhinkend	Glaubwürdig, unangreifbar Agierend, vorwärtsgerichtet Branchenführer
---	--

Entwicklung echter Produktivitätsmaße

Betreiben von Spielprojekten Stärken und Schwächen unverstanden Weg des geringsten Widerstandes	Lösen realer Probleme Verständnis der Prozeßleistungen Auf der Basis der besten Praktiken
---	---

Erlangen der Wettbewerbsfähigkeit

Blick nach innen Evolutionäre Veränderung Kaum Übernahme von Verantwortung	Verstehen der Konkurrenz Neue Ideen für erprobte Verfahren und Technologien Übernahme von Verantwortung
--	--

Beste Industriepraktiken

Not-invented-here Wenig Lösungen Durchschnittliche Fortschritt Panische Aufholbemühungen	Suche nach Veränderungen Viele Optionen Erfindungen und Durchbrüche Spitzenleistungen
---	--

Benchmarking-Formen:

- 1) BM-Partner (Wer mit Wem? intern vs extern)
- 2) BM-Objekt (Hardware/Software/Beziehungskultur)
- 3) BM-Aspekt (Bench-Metrik)

Warum dies Benchmarking-Formen heißt ist mir schleierhaft.

93. Benchmarking und Software-Entwicklung?

-Von Jan Ploski-

Gerade auf dem Gebiet der Softwareentwicklung spielt das Benchmarking eine erhebliche Rolle (nach GvL). Da es sich bei IT-Investitionen um Millionensummen handelt, ist es für **Entscheidungsträger unbedingt notwendig**, die Einführung neuer Technologien und Projekte **in den Griff zu kriegen, wie auch bei traditionelleren Investitionen üblich**. Das Benchmarking bei der Softwareentwicklung erfolgt durch ständige Vergleiche mit den besten Konkurrenten und Industriepraktiken (sog. best practices) und wird durch ständige Kontrollen im eigenen Hause unterstützt.

Als Benchmarking-Metriken seien Kennzahlen wie **Lines-Of-Code per hour** (es gibt berechtigte Zweifel, ob diese veraltete Metrik aussagefähig ist), die **Anzahl der Fehler pro Modul**, oder der **Anteil von überschrittenen Zwischenterminen** und **Budgets** genannt.

Zur Unterstützung der Softwareentwicklung im Großen gibt es spezialisierte Anwendungen (software cost estimation tools), die Datenbanken von relevanten Informationen aus vergangenen Projekten zahlreicher Organisationen enthalten, verarbeiten und veranschaulichen (was wäre die BWL ohne einprägsame Diagramme). Der Experte Capers Jones schreibt dicke Bücher, um seine Benchmarking-Software zu vermarkten ;-)

122. Informatikstrategie: SAM & OFF, erläutern Sie eines der beiden Modelle.

???

DIE KLAUSUR AM 03.07.2000

Für Fragen über das erste Semester siehe Datei »BWL1 »in Wort & Bild« Version 13.5.doc«.

BWL II

03.07.2000, ab 8.30 Uhr

BWL Klausur (v. Landsberg)

Hier für **WI II halb** (Sie haben am 03.02.2000 den **BWL-Test** mitgeschrieben, Ihre Test-Note war besser als 5,0, Sie akzeptieren diesen Test zur Verrechnung mit dem vorliegenden; ansonsten: Rückseite)

→ **K 1.5**

Ich bin einverstanden: _____

Bitte unterschreiben

Wichtig

- bitte schreiben Sie leserlich
- Referat zu welchem Thema:

- Die Benutzung schriftlicher Hilfsmittel ist untersagt
- Während der Klausur darf der Prüfungsraum nicht verlassen werden.

Viel Erfolg:

1. Invention, Innovation, Imitation? Beschreiben Sie die Unterschiede.
2. Erläutern Sie den Ablauf/Phasen der Innovation.
3. Was ist Reengineering?
4. Was ist Benchmarking?
5. Fach-, Macht- und Prozeßpromotor: Beschreiben Sie diese Rollen.
6. Unterschiede zwischen dem lateralen und vertikalen Denken?
7. Stufen des organisatorischen Wandels (z.B. nach Kotter)
8. Was ist Wissen? Welche Arten davon unterscheidet man?
9. Stoßrichtungen des Wissensmanagements?
10. Wissen als intellektuelles Kapital?
11. Erläutern Sie die Hypertext-Organisation.
12. Mitdenker-Typen in der Wissensorganisation?
13. Zum Wissensmarktkonzept: Was ist das? Entwickeln Sie eine Anwendung dieses Konzeptes für unsere Hochschule. (6)
14. Knowledge Networking? Was ist damit gemeint?
15. Erläutern Sie die Wissenstreppe.
16. Strategische Optionen des Wissensmanagements? (4)

Bewertung: Alle Fragen (außer 13. Und 16.) mit je 2 Punkten

FRAGEN NACH NUMMERN

77. Was bedeutet Innovation? Erläutern Sie die begriffsbildenden Merkmale.....	33
78. Welche Arten von Innovation werden unterschieden?.....	33
79. Verwandte Begriffe?.....	33
80. Benefit Beneficiary Matrix?.....	37
81. Beschreiben Sie den Innovations-Prozeß (Phasen).....	37
82. Innovationssystem und Innovationsmanagement, definieren Sie.....	34
83. Was ist eine Innovationsstrategie? Geben Sie praktische Beispiele.....	34
84. Welche Organisationsvarianten kennen Sie?.....	35
85. Komponenten einer Innovationsstrategie?.....	35
86. Schritte bei der Entwicklung von Innovationsstrategien?.....	35
87. Inertia? Was ist das? Wie geht man damit um?.....	36
88. Welche Kategorien von Widerständen werden unterschieden?.....	36
89. Bedeutung des Rechnungswesens für die Innovation? (innovationsavers?).....	36
90. Was bedeutet Business Reengineering? Welche Merkmale sind gemeint?.....	39
91. Rollenstruktur beim Reengineering?.....	39
92. Benchmarking? Was ist das? Welche Formen gibt es? Wie läuft das ab? Erfolgsmerkmale?.....	40
93. Benchmarking und Softwareentwicklung?.....	41
94. Rollenvielfalt bei Innovieren: Fachpromotor, Machtpromotor und Prozeßpromotor?.....	37
95. Welche Bedeutung haben externe Berater?.....	38
96. E. de Bono: Worin unterscheidet sich das laterale Denken vom vertikalen Denken?.....	38
97. „Network Economy,“? (A. Picot, FAZ 24.02.00).....	28
98. SWOT: Erläutern Sie dieses strategisches Denkmodell.....	31
99. Categories of Strategic Relevance and Impact (Factory/Strategic/Supoport/Turnaround).....	32
100. H. Wildemann: Das Mgt. Intelligenter Technologien als Kernkompetenz. (FAZ 30.03.00).....	28
101. Wie verläuft die Innovation ? (Ablaufmodelle) s. Rogers.....	37
102. Lernende Organisation (nach ACKOFF), wie erfolgt dieses Lernen?.....	26
103. Unterscheiden Sie: Daten, Informationen, Wissen, Verstehen, Weisheit.....	5
104. Killerphrasen gegen Erneuerung und Wandel (Folie Ackoff).....	36
105. Die Acht Stufen/Phasen des Wandels nach Kotter und Nolan & Croson.....	38
106. C-words nach Davenport?.....	3
107. Was sind disruptive Technologien? Wie verhalten sich die Unternehmen (Christensen, S. 546 f.)?.....	31
108. Was ist Wissen? (Folie I).....	3
109. Welche Arten von Wissen werden unterschieden? (Folie I).....	5
110. Wesensmerkmale von Wissens (nach Zahn) → distinction u.a. (Folie II).....	3
111. Wissensmanagement: Was ist das? Welche Stoßrichtungen werden unterschieden? (Folie IV).....	15
112. Wissen als Wettbewerbsfaktor: Wovon hängt die strategische Bedeutung Wissens ab? (Folie V).....	12
113. Wie kann man den Faktor Wissen managen? (Strategien nach Bullinger).....	16
114. Hemmnisse und Erfolgsfaktoren des WMs? (Folie VI).....	18
115. Optionen des strategischen WMs? (Bierly u.a.) (Folie VII, sowie seperates Blatt).....	17
116. Empfehlungen zur Umsetzung des WMs? (Folie VIII).....	19
117. Reoptionen: Welche Arten kennen Sie?.....	27
118. Was verkündet Ulrich Klotz über die Neue Ökonomie? (s FAZ).....	27
119. Kennen Sie die Überlegungen zu Innovationen von Otto Herz?.....	28
120. Welche Beobachtungen hat H. Bullinger zum WM von Unternehmen gemacht? (FAZ 22.02.00) (Folie IX + ???).....	19
121. Horst Wildemann: Das Mgt. Intelligenter Technologien als Kernkompetenz, was sagt uns der geschätzte Autor?.....	28
122. Informatikstrategie: SAM & OFF, erläutern Sie eines der beiden Modelle.....	41
123. Aufgaben und Ziele des WMs (North, S. 3-4).....	16
124. Hindernisse für das WM? (North, S. 4).....	18
125. Maßnahmen zur Einführung des WM (North, S. 7).....	18
126. Fünf grundsätzl. Fragen auf dem Weg zum WM (North, S. 13).....	15
127. Wissen als Prozeß? Erläutern Sie diesen Satz. (North, S. 28).....	7
128. Erläutern Sie die Wissenstreppe (North, S. 41).....	4
129. Die drei Dimensionen des Wissens (North S. 45ff).....	5
130. Bitte erklären Sie mir die Spirale des Wissens (North, S. 53, 165 f.).....	7
138. Bausteine des Wissens (North, S. 154) (Ähnliche Frage mit 112).....	20
131. Wissen als intellektuelles Kapital? Erläutern Sie Abb. 2.6 (North, S. 59).....	9
132. Wie bemißt sich die Wettbewerbsrelevanz von Wissen? (North, S. 65).....	12
133. Co-opetition: Was bedeutet das?.....	23
134. Beschreiben Sie die Hypertext-Organisation (North, S. 102 ff.).....	24
135. Beschreiben Sie die Plattformorganisation (North, S. 105 ff.).....	23

136. Was sind Wissensallianzen? (North, S. 108 ff.).....	25
137. Mitdenker des Wissensunternehmens, welche Typen gibt es? (North, S. 126).....	12
139. Integratives Wissensmanagement (North, S. 155 ff.).....	20
140. Beschreiben Sie das Wissensmarkt-Konzept (North, S. 160 ff. 219 ff.).....	21
141. IT und Wissensmanagement (North, S. 258 ff.): Welche Bedeutung kommt der IT zu?	25
142. Ach ja, und dann noch Savage: Knowledge Networking, Envisioning, Knowledgeing. Was ist den das?	30
 DIE KLAUSUR 03.07.2000	 39
 FRAGEN NACH NUMMERN	 43
 INDEX	 44

INDEX

»Das beste Brot in ganz Osaka« 8	Kompetenz 4
Allianz 24; 27	Können 4
Aufmerksamkeit 26	Kostendegression 26
Bausteine des Wissens 19	laterale Denken 33
Benchmarking 39	Lebensunternehmerin 12
Benefit Beneficiary Matrix 30	Leuchtturm-Prinzip 21
Berater 37	Machtpromotor 36
Best Practice 15	Mehr-Personen-Modell 36
Bierly, Optionen des strategische WM 16	Mitdenker 11
Bullinger	Morin 11
Beobachtungen 18	Netzeffekt 26
Wissen managen 15	not-invented-her-Syndrom 17
Business Reengineering 38	OFF 40
Co-opetition 22	Plattformorganisation 22
Daten 4	Probst, Wissensdefinition 4
Envisioning 29	Prozeßpromotor 36
Experten – ein Kurzporträt 13	Pull-Prinzip 21
explicit knowledge 5	Push-Prinzip 21
explizites Wissen 5	Realloptionen 31
Externalisierung 8	Rechnungswesens 35
Fachpromotor 36	SAM 40
Handeln 4	Savage 29
Humankapital 26	Sozialisation 8
Hypertext-Organisation 23	Supportmitarbeiter 11
Imitation 32	SWOT 30; 34
implizites Wissen 5	tacit knowledge 5
Inertia 35	Transaktionsansatz 11
Informationen 4	Unternehmensdaseinsberechtigung 11
Informationsbroker 11	vertikalen Denken 33
Infrastrukturmanager 11	Wissen 3; 4
Innovation 32	Wissen-Infrastruktur, informationstechnische 24; 25
Innovationsstrategie 34	Wissen-Infrastruktur, physikalische 6
Integratives Wissensmanagement 19	Wissensallianzen 24
Intellektuelles Kapital 9	Wissensbilanz 10
Interessen-Cluster-Prinzip 21	Wissenskapitalist 12
Internalisierung 8	Wissensmanagement (WM) 14
Invention 32	Wissensmarkt-Konzept 20
Karriere was ist das eigentlich? 13	Wissenspraktiker 11
Kernkompetenz 4; 27	Wissenstreppe 4
Knowledge Networking 29	Zahn 3
Knowledge-Warehouse 24	Zeichen 4
Knowledgeing 29	
Kombination 8	