

---

# Wissensorientierte Unternehmensführung

---

Klaus North

# Wissensorientierte Unternehmensführung

Wissensmanagement gestalten

6., aktualisierte und erweiterte Auflage

Klaus North  
Wiesbaden Business School  
Wiesbaden  
Deutschland

ISBN 978-3-658-11642-2      ISBN 978-3-658-11643-9 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-11643-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1998, 1999, 2002, 2005, 2011, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

L'entreprise est le lieu où s'organisent les savoirs et intelligences individuelles en intelligence collective créatrice capable d'entreprendre.

(Das Unternehmen ist der Ort, an dem sich individuelles Wissen und Intelligenz zu kollektiver, kreativer Intelligenz zusammenfinden, fähig, unternehmerisch tätig zu werden.)

Jaques Morin

Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft haben sich Unternehmen, öffentliche Intuitionen, Vereine und Netzwerke zunehmend einem neuen Intelligenztest zu stellen: „*Wertschöpfung durch Wissen*“ heißt die Devise. Ziel des vorliegenden Buches ist es, sowohl Studierenden der Betriebswirtschaft als auch Praktikern aus Unternehmen und Institutionen einen Überblick über das Gebiet der wissensorientierten Unternehmensführung zu verschaffen und Hilfestellung bei der Implementierung von Ansätzen des Wissensmanagements zu geben. Das nun in der 6. Auflage vorliegende Buch ist entstanden aus Projekten der Aktionsforschung sowie vielfältigen Beratungsprojekten der letzten zwanzig Jahre.

Zum Überblick, was Sie als Leser erwartet, haben wir als *Kurzkapitel 1* eine „*Einführende Zusammenfassung*“ an den Anfang gestellt. *Kapitel 2* geht auf das veränderte Wettbewerbsumfeld in der sich entwickelnden Wissensgesellschaft ein. Am Ende des Kapitels steht eine *Kurzdiagnose des Wissensunternehmens*, die insbesondere Unternehmenspraktiker zur Selbsteinstufung nutzen können.

*Kapitel 3* klärt unterschiedliche Dimensionen des Wissensbegriffs und verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen Informationen, Wissen und Wettbewerbsfähigkeit. In *Kap. 4* wird dann „*das Haus des Wissens*“ aufgebaut: Organisationsformen werden unter den Gesichtspunkten des Wissensaufbaus und -transfers mit einer Vielzahl von Fallbeispielen dargestellt. *Kapitel 5* macht deutlich, dass es ohne Menschen kein Wissen in Unternehmen gibt. Zukünftige Arbeitsformen in Wissensunternehmen und Wissensgesellschaft sowie neue Rollenverständnisse bilden den Schwerpunkt dieses Kapitels. *Kapitel 6* konzentriert sich auf das Wissensmanagement im engeren Sinne, d. h. das Gestalten, Lenken und Entwickeln der organisationalen Wissensbasis. *Kapitel 7* analysiert, wie die Ergebnisse des Managementprozesses gemessen werden können. Möglichkeiten zur Absicherung der Wissensbasis werden aufgeführt. *Kapitel 8* behandelt ausführlich die Implementierung

des Wissensmanagements auf der Grundlage des vom Autor entwickelten Wissensmarkt-Konzeptes. Alle Kapitel beinhalten Realisierungsbeispiele von Unternehmen aus Europa, Asien und Amerika. Für den *eiligen Leser* wird die Lektüre der einführenden Zusammenfassung, des Kapitels 1 und des „Implementierungs“-Kapitels 8 empfohlen. Das vorliegende Buch ist entstanden aus Projekten der Aktionsforschung sowie vielfältigen Beratungsprojekten.

Die vorliegende 6. Auflage bringt das Buch auf den aktuellen Stand der akademischen Diskussion und praktischen Anwendung.

Drei weitere bei Springer-Gabler erschienene Werke des Autors ergänzen und vertiefen die Perspektive des Managements von Wissensarbeit (North/Güldenbergl: Produktive Wissensarbeit(er)) und des Kompetenzmanagements (North/Reinhardt/Sieber-Suter: Kompetenzmanagement in der Praxis). Die Wissensmanagement-Anforderungen der Qualitätsnorm ISO 9001:2015 und die Möglichkeiten Ihrer Erfüllung behandelt ausführlicher das Gabler-Essential von North/Brandner/Steininger „Wissensmanagement für Qualitätsmanager“.

Ich wünsche eine anregende Lektüre und freue mich auf Leserpost unter [k.north@gmx.de](mailto:k.north@gmx.de).

Wiesbaden, im Januar 2016

Klaus North

---

# Inhaltsverzeichnis

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

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

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



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

---

9.3	Was sollte ich zur Vorbereitung klären? . . . . .	316
9.4	Wie läuft ein Wissensmarkt ab? . . . . .	317
<b>Online Ressourcen</b>	. . . . .	<b>319</b>
<b>Sachverzeichnis</b>	. . . . .	<b>321</b>

---

# Verzeichnis der Fallbeispiele

Fallbeispiel 1: Ingenieurbüro K&P: Schnell lernen. . . . .	9
Fallbeispiel 2: Produktionsimpresarios: Virtuell und Virtuos . . . . .	19
Fallbeispiel 3: Best-Practice-Transfer (Elektronikfertigung) . . . . .	35
Fallbeispiel 4: Wissensintegration: Übernahme eines ausländischen Unternehmens . . . . .	45
Fallbeispiel 5: Das beste Brot in ganz Osaka. . . . .	49
Fallbeispiel 6: Story Telling – Geschichten transportieren implizites Wissen. . . . .	51
Fallbeispiel 7: Der Wert des Wissens. . . . .	56
Fallbeispiel 8: Oticon – Die Spaghetti-Organisation . . . . .	70
Fallbeispiel 9: Allianz Group Business Services (AGBS) fördert Wissens-Synergien . . . . .	75
Fallbeispiel 10: Franchising von Finanzdienstleistungen . . . . .	79
Fallbeispiel 11: NovaCare – Die Rehabilitationsdienstleister . . . . .	82
Fallbeispiel 12: 3M – Der Produktgenerator . . . . .	84
Fallbeispiel 13: MLP Finanzdienstleistungen als Wissensnetzwerk . . . . .	86
Fallbeispiel 14: KAO – Kreativ in Japan. . . . .	96
Fallbeispiel 15: Sharp – Hypertext in F&E . . . . .	99
Fallbeispiel 16: Die „Workforce 21“ – Initiative von AT&T. . . . .	112
Fallbeispiel 17: Eine fiktive Stellenanzeige der „Intelligenz AG“. . . . .	114
Fallbeispiel 18: CSC Ploenzke – Personalentwicklung mit Perspektive: Querdenker statt Aufsteiger . . . . .	130
Fallbeispiel 19: Experten finden und verbinden bei Sanofi-Aventis . . . . .	134
Fallbeispiel 20: Karriere in der CSC-Welt: Wertvoller werden. . . . .	140
Fallbeispiel 21: Das Unternehmensfrühstück . . . . .	144
Fallbeispiel 22: „Wissen teilen gewinnt Meilen“ – Initiative in einer Unternehmensberatung . . . . .	147
Fallbeispiel 23: Wissensgemeinschaften: Zwei Beispiele . . . . .	151
Fallbeispiel 24: Wissensarbeit weltweit. . . . .	185
Fallbeispiel 25: GIZ: Aus weltweiten Projekterfahrungen zu Dienstleistungsprodukten. . . . .	189
Fallbeispiel 26: Gemeinsam lernen im Handwerk: Die bad & heizung concept AG . . . . .	193

---

Fallbeispiel 27: Ein Modellprojekt in Hessen . . . . .	200
Fallbeispiel 28: Wissensbilanz des Forschungszentrum Austrian Research Centers Seibersdorf (ARCS) . . . . .	208
Fallbeispiel 29: Wissensbilanz einer Bausparkasse . . . . .	224
Fallbeispiel 30: Die Wissensstafette von Volkswagen . . . . .	234
Fallbeispiel 31: Bessere Nutzung von Patenten bei Dow-Chemical . . . . .	236
Fallbeispiel 32: Individual Inc. Clipping-Service: Wissen über Kunden bindet Kunden . . . . .	244
Fallbeispiel 33: Mit „Sinn“ Wissen managen [20] . . . . .	253
Fallbeispiel 34: Der Weltmarken-Kulturvertrag . . . . .	255
Fallbeispiel 35: Leuchtturmprinzip: Das Programm Klassenbester . . . . .	265
Fallbeispiel 36: Beispiele von Best-Practice-Prozessen . . . . .	272
Fallbeispiel 37: Lernen bei Bedarf mit dem Daimler Produktions- Lern-System PLS . . . . .	273
Fallbeispiel 38: „Wachstumsstrategie formulieren“ als Lernprojekt . . . . .	275
Fallbeispiel 39: Festo AG & Co. KG: Kontinuierliche Verbesserung der Projektarbeit durch „Lessons Learned“ . . . . .	277
Fallbeispiel 40: Beispiele für Kompetenznetzwerke . . . . .	281
Fallbeispiel 41: General Electric – Workout . . . . .	284
Fallbeispiel 42: Bereichsübergreifendes Projekt „Komplexitätsreduktion von Baugruppen“ . . . . .	286
Fallbeispiel 43: Skywiki – das unternehmensweite Wissensportal von Fraport . . . . .	291
Fallbeispiel 44: I+K in der Luftfahrt-Branche . . . . .	300
Fallbeispiel 45: Kompetenznetzwerke im Elektronikkonzern . . . . .	301