

# Inhalt

|                         |          |
|-------------------------|----------|
| <b>Geleitwort .....</b> | <b>V</b> |
|-------------------------|----------|

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>Inhalt .....</b> | <b>IX</b> |
|---------------------|-----------|

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Vom Charakter des Wissensmanagement in der Produktentwicklung – Typische Probleme mit einer anderen Brille betrachtet</b> |    |
| Hans-Georg Schnauffer, Stefan Voigt, Mark Staiger .....  | 1  |
| 1.1 Ausgangspunkt: Ein typisches Entwicklungsprojekt .....   | 3  |
| 1.2 Die Inno-how-Philosophie: Mit der Hypertext-Organisation ein tragfähiges Wissensnetzwerk aufbauen .....                    | 10 |
| <b>2 Die Hypertext-Organisation – Ansatz und Gestaltungsmöglichkeiten</b>  |    |
| Hans-Georg Schnauffer, Mark Staiger, Stefan Voigt, Kai Reinhardt...  | 12 |
| 2.1 Der Ausgangspunkt bei den Inno-how-Partnern .....  | 12 |
| 2.2 Theoretische Grundlagen und Bewertung aus der Inno-how-Perspektive .....   | 14 |
| 2.3 Grundlagen des Inno-how-Ansatzes der Hypertext-Organisation  | 17 |
| 2.4 Gestaltungsleitlinien für eine Ausgestaltung der Hypertext-Organisation .....  | 19 |
| 2.4.1 Unterscheide repetitive und nicht-repetitive Wissens- und Lernprozesse! .....  | 20 |
| 2.4.2 Gestalte und integriere Primär-, Sekundär- und Tertiär-Organisation! .....   | 24 |
| 2.4.3 Fördere den Aufbau von Metawissen! .....   | 29 |
| 2.4.4 Trenne übergreifende wissensintensive Aufgaben von Projektaufgaben! .....  | 34 |
| 2.4.5 Nutze auch implizites Wissen! Gestalte wissensintensive Prozesse ko-evolutiv! .....                                      | 36 |
| 2.4.6 Nutze unterschiedliche Sichtweisen als reflexive Distanz für distanzierte Reflexion! .....                               | 39 |
| 2.4.7 Fördere und strukturiere die direkte Kommunikation! .....  | 40 |

|   |    |
|---|----|
| 2.5 Zusammenfassung .....   | 44 |
| <b>3 Kommunizierendes Lernen für den Wissensfluss – eine Methode zur Wissensgenerierung und zum Wissenstransfer</b> |    |
| Brigitte Stieler-Lorenz, Yvonne Paarmann, Klemens Keindl, Klaus Jacob .....   | 46 |
| 3.1 Einführung .....  | 46 |
| 3.2 Der Bedarf der Unternehmen zur Optimierung ihrer Wissenskommunikation .....                                     | 48 |
| 3.3 Die theoretischen Grundlagen.....   | 50 |
| 3.3.1 Zum Zusammenhang von Wissen und Lernen.....   | 50 |
| 3.3.2 Das Kommunizierende Lernen als Verlinkungsprozess in der Hypertext-Organisation .....                         | 52 |
| 3.3.3 Was in den Köpfen beim Einsatz des Kommunizierenden Lernens passiert.....                                     | 55 |
| 3.4 Prämissen für den Einsatz des Kommunizierenden Lernens .....  | 58 |
| 3.5 Nutzen und Ergebnisse des Kommunizierenden Lernen .....   | 60 |
| 3.6 Wissen aus Expertendialogen .....   | 61 |
| 3.6.1 Wofür ist die Methode einsetzbar und wofür nicht? .....   | 61 |
| 3.6.2 Wie geht man vor? .....   | 62 |
| 3.6.3 Welches Setting eignet sich für Expertendialoge?.....   | 65 |
| 3.7 Wissen aus Erfahrungsgeschichten.....   | 66 |
| 3.7.1 Wofür ist die Methode einsetzbar und wofür nicht? .....   | 66 |
| 3.7.2 Wie geht man vor? .....   | 67 |
| 3.7.3 Welches Setting eignet sich für Erfahrungsgeschichten? ....   | 70 |
| 3.8 Schlusswort.....  | 71 |
| <b>4 Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation</b>   |    |
| Sibylle Peters, Sandra Dengler .....  | 72 |
| 4.1 Ausgangslage .....  | 72 |
| 4.2 Theoretische Grundlagen der promotorenbasierten Hypertext-Organisation.....                                     | 74 |
| 4.3 Der Inno-how-Ansatz: Die Gestaltung aktiver Verlinkung durch Wissenspromotoren .....                            | 76 |
| 4.3.1 Welche Prozesse treibt der Wissenspromotor voran? .....   | 76 |
| 4.3.2 Wissenspromotoren und Wissenspromotion.....   | 78 |
| 4.3.3 Gestaltungsleitlinien für die Wissenspromotion .....  | 81 |
| 4.3.4 Die Konturierung des Wissenspromotors im Kontext von Inno-how .....   | 83 |
| 4.3.5 Die Bedeutung der Morphologie des Wissenspromotors für die Praxis .....                                       | 85 |
| 4.4 Umsetzung: Typen von Wissenspromotoren im Unternehmen ....  | 88 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.4.1 | Typ 1: Der Wissensmerchant .....  | 89 |
| 4.4.2 | Typ 2: Der Wissensnavigator .....   | 89 |
| 4.4.3 | Typ 3: Der Methoden-Multiplikator .....                                   | 90 |
| 4.4.4 | Typ 4: Der Expertise-Agent .....  | 91 |
| 4.5   | Ausblick: Wissenspromotion als neue Profession in<br>Organisationen ..... | 91 |

## **5 Fallbeispiele: Der Inno-how-Ansatz der Hypertext-Organisation in der Praxis ..... 93**

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.1   | Einführung und Überblick der Fallbeispiele: Wer setzt welche<br>Methoden zu welchem Zweck ein?<br>Hans-Georg Schnaufer, Stefan Voigt, Mark Staiger .....           | 93  |
| 5.1.1 | Gestaltungsleitlinie Unterscheide repetitive und nicht-<br>repetitive Wissens- und Lernprozesse! .....   | 95  |
| 5.1.2 | Gestaltungsleitlinie Gestalte und integriere Primär-,<br>Sekundär- und Tertiär-Organisation! .....   | 95  |
| 5.1.3 | Gestaltungsleitlinie Fördere den Aufbau von Metawissen! ..   | 97  |
| 5.1.4 | Gestaltungsleitlinie Trenne übergreifende wissens-<br>intensive Aufgaben von Projektaufgaben! .....  | 98  |
| 5.1.5 | Gestaltungsleitlinie Nutze auch implizites Wissen!<br>Gestalte wissensintensive Prozesse ko-evolutiv! .....  | 99  |
| 5.1.6 | Gestaltungsleitlinie Nutze unterschiedliche Sichtweisen<br>als reflexive Distanz für distanzierte Reflexion! .....   | 100 |
| 5.1.7 | Gestaltungsleitlinie Fördere und strukturiere die direkte<br>Kommunikation! .....  | 101 |
| 5.2   | Fallbeispiel 1: BerliKomm Telekommunikations-<br>gesellschaft mbH – Kundenwissen fruchtbar machen<br>Frank Düpmann, Thomas Reins, Michael Schmelz .....            | 102 |
| 5.2.1 | Wer ist BerliKomm Telekommunikations-<br>gesellschaft mbH? .....   | 102 |
| 5.2.2 | Wie wir mit Inno-how gestartet sind .....  | 103 |
| 5.2.3 | Unser Erkenntnisprozess über den Umgang mit<br>Kundenwissen .....  | 105 |
| 5.2.4 | Die konkrete Umsetzung der Wissensflussgestaltung<br>von Kundenfeedback bei BerliKomm .....  | 110 |
| 5.2.5 | Die Inno-how-Ergebnisse .....  | 116 |
| 5.2.6 | Schlussbemerkung .....   | 121 |
| 5.3   | Fallbeispiel 2: BOS GmbH – Erfolgreiche Produktentwicklung<br>durch Optimierung der Wissenskommunikation<br>Richard Schimko, Artur Pech, Gundula Teltewskaja ..... | 123 |
| 5.3.1 | BOS – Berlin-Oberspree Sondermaschinenbau GmbH .....   | 123 |
| 5.3.2 | BOS aus Sicht der Hypertext-Organisation .....   | 124 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 5.3.3 | Analyse der Anforderungen des Wissenstransfers<br>in einem ausgewählten Projekt .....   | 127 |
| 5.3.4 | Optimierung der Wissensgenerierung und des<br>Wissenstransfers mit dem Methodenset Wissen durch<br>Kommunizierendes Lernen .....  | 131 |
| 5.3.5 | Ableitung genereller Erfolgs- und Optimierungsfaktoren<br>für die Projektarbeit bei der BOS GmbH .....  | 134 |
| 5.3.6 | Weitergabe und Erhalt von Erfahrungswissen durch<br>„Wissen aus Experten-Novizen-Dialogen“ .....  | 138 |
| 5.3.7 | Zusammenfassung und Ausblick .....  | 139 |
| 5.4   | Fallbeispiel 3: Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG – Mit<br>Methode zum Erfolg – Die Brose-Hypertextorganisation spart<br>Kosten<br>Marcus Klopp, Thomas Gruber, Jörg Krämer ..... | 141 |
| 5.4.1 | Brose – ein Familienunternehmen am Weltmarkt .....  | 141 |
| 5.4.2 | Die Status-Quo-Analyse bei Brose .....  | 143 |
| 5.4.3 | Veränderungsbereiche in der Organisation zum<br>Ausbau der Hypertext-Fähigkeit .....  | 144 |
| 5.4.4 | Die Hypertext-Organisation am Beispiel der neuen<br>Brose Ablauf-Organisation in der Entwicklung .....  | 147 |
| 5.4.5 | Die Brose Arbeitswelt als vernetzungsförderlicher<br>Rahmen .....   | 150 |
| 5.4.6 | Unterstützung der direkten Kommunikation durch<br>die Brose-Wertmoderation .....  | 152 |
| 5.4.7 | Fachkräfte als Wissenspromotoren .....  | 153 |
| 5.4.8 | Entwicklung einer Methodenlandkarte .....   | 156 |
| 5.4.9 | Zukünftige Potenziale und Gesamtfazit aus Sicht Brose ...   | 157 |
| 5.5   | Fallbeispiel 4: Dräger Medical AG & Co. KGaA –<br>Projekterfahrungen mit Lessons Learned transferieren<br>Manfred Beier, Dr. Rainer M. Landich .....                              | 159 |
| 5.5.1 | Vorstellung des Unternehmen .....   | 159 |
| 5.5.2 | Ausgangssituation und Problemlage .....   | 159 |
| 5.5.3 | Überblick über den Inno-how-Ansatz bei<br>Dräger Medical .....  | 161 |
| 5.5.4 | Re-Design des Innovationsprozesses unter<br>Vernetzungsgesichtspunkten .....  | 162 |
| 5.5.5 | Referatsleiter als Wissenspromotoren zur<br>Überbrückung von Wissensinseln .....  | 163 |
| 5.5.6 | Institutionalisierung von Communities of Practice .....   | 165 |
| 5.5.7 | Förderung direkter Kommunikation durch das<br>Business Excellence System BEST .....   | 166 |
| 5.5.8 | Erfahrungswissen austauschen durch Co-Autorenschaft ...   | 167 |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 5.5.9    | Erfahrungen weitergeben durch Coaching .....   | 167        |
| 5.5.10   | Erfahrungswissen aufbauen mit Lessons Learned und<br>Debriefing – „Das AVE-Prinzip“ .....  | 168        |
| 5.5.11   | Erfahrungswissen einbinden durch Planungscoaching .....  | 176        |
| 5.5.12   | Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....   | 178        |
| 5.6      | Fallbeispiel 5: Wieland-Werke AG – Tertiäre Strukturen für<br>effiziente Innovationsprozesse nutzen und gestalten<br>Andreas Bögel, Joachim Riedle ..... | 180        |
| 5.6.1    | Die Wieland-Werke AG .....   | 180        |
| 5.6.2    | Herausforderung: Steigerung der Innovationsleistung .....  | 180        |
| 5.6.3    | Ansatz von Inno-how bei Wieland .....  | 181        |
| 5.6.4    | Hypertext-Organisation in der Wirklichkeit bei Wieland ..  | 181        |
| 5.6.5    | Organisationsstrukturen verstehen und erkennen .....   | 182        |
| 5.6.6    | Ergebnisse und Umsetzungen .....   | 185        |
| 5.6.7    | Zusammenfassung und Ausblick .....   | 201        |
| 5.7      | Zusammenfassung und Vergleich der Praxisbeispiele<br>Hans-Georg Schnauffer, Stefan Voigt, Mark Staiger .....   | 202        |
| <b>6</b> | <b>Ausblick: Was gehört noch zur Wissensvernetzung? .....</b>  | <b>213</b> |
|          | Hans-Georg Schnauffer, Stefan Voigt, Mark Staiger .....  | 213        |
| 6.1      | Gestaltung der Primär-Organisation .....   | 215        |
| 6.2      | Kopplung der Vernetzung an Unternehmensstrategie,<br>Roadmap sowie Ableitung von Wissenszielen .....   | 217        |
| 6.3      | Integration von Kompetenzmanagement .....  | 219        |
| 6.4      | Wissensbilanzierung .....  | 223        |
| 6.5      | Die Übertragbarkeit des Inno-how-Ansatzes .....  | 224        |
|          | <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>   | <b>227</b> |
|          | <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>229</b> |
|          | <b>Index .....</b>   | <b>232</b> |
|          | <b>Autorenverzeichnis .....</b>  | <b>234</b> |

Wissen vernetzen

Wissensmanagement in der Produktentwicklung

Schnauffer, H.-G.; Stieler-Lorenz, B.; Peters, S. (Hrsg.)

2004, XIII, 241 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-21349-9