

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1. Referenzmodell der Hypertext-Organisation .....	18
Abb. 2. Gestaltungsleitlinien der Hypertext-Organisation .....	19
Abb. 3. Wissensflüsse innerhalb der Sekundär-Organisation.....	25
Abb. 4. Der Umfang des Metawissens steigert die Vernetzungsfähigkeit.....	30
Abb. 5. Vergleich der Wissenskurven von Generalisten und Spezialisten.....	32
Abb. 6. Effizienzverbesserung der Produktvernetzung durch den Wissenspromotor.....	35
Abb. 7. Portfolio der Kommunikationsforen mit Beispielen .....	42
Abb. 8. Wissenstransformationsprozesse nach Nonaka et al.....	53
Abb. 9. Abstraktionsleiter nach Chris Argyris.....	57
Abb. 10. Vorgehensweise beim Einsatz der Methode Wissen aus Expertendialogen.....	65
Abb. 11. Setting für Wissen aus Expertendialogen .....	65
Abb. 12. Vorgehensweise beim Wissen aus Erfahrungsgeschichten.....	70
Abb. 13. Setting für Wissen aus Erfahrungsgeschichten .....	70
Abb. 14. Das Beziehungsgeflecht zwischen Macht-, Fach- und Prozesspromotor.....	75
Abb. 15. Mögliches Funktionsspektrum von Wissenspromotoren .....	78
Abb. 16. Morphologie des Wissenspromotors.....	84
Abb. 17. Themenschwerpunkte der Fallbeispiele.....	95
Abb. 18. Umsetzung der Gestaltungsleitlinie Gestalte und integriere Primär-, Sekundär- und Tertiär-Organisation! .....	96
Abb. 19. Umsetzung der Gestaltungsleitlinie Fördere den Aufbau von Metawissen! .....	97
Abb. 20. Umsetzung der Gestaltungsleitlinie Trenne übergreifende wissensintensive Aufgaben von Projektaufgaben! .....	98
Abb. 21. Umsetzung der Gestaltungsleitlinie Nutze auch implizites Wissen! Gestalte wissensintensive Prozesse ko-evolutiv! .....	99
Abb. 22. Umsetzung der Gestaltungsleitlinie Nutze unterschiedliche Sichtweisen als reflexive Distanz für distanzierte Reflexion!..	100
Abb. 23. Umsetzung der Gestaltungsleitlinie Fördere und strukturiere die direkte Kommunikation! .....	101

Abb. 24. Die Unternehmensbereiche der BerliKomm.....	103
Abb. 25. Morphologie des Wissenspromotors in Person des Produktmanagers .....	111
Abb. 26. Verlinkungsplan mit den entscheidenden Schnittstellen der Wissenskommunikation .....	129
Abb. 27. Verlaufskurve der Wahrnehmung des Projektverlaufes zweier maßgeblich im Projekt involvierten Mitarbeiter.....	132
Abb. 28. Geschäftsentwicklung der Brose Gruppe.....	142
Abb. 29. Steigerung der Hypertext-Fähigkeit bei Brose.....	146
Abb. 30. Profil des Komponentenentwicklers als Wissenspromotor.....	149
Abb. 31. Innovatives Bürokonzept der Brose Arbeitswelt .....	151
Abb. 32. Profil des Wissenspromotors „Software-Referatsleiter“ bei Dräger .....	164
Abb. 33. Organisationsstruktur der Wieland-Werke AG.....	183
Abb. 34. Profil des Wissenspromotors für statistische Methoden bei Wieland .....	194
Abb. 35. Migration durch Wissenspromotoren.....	196
Abb. 36. Struktur der Einfluss-Möglichkeiten und Maßnahmen-Analyse (EMMA).....	199

# Literaturverzeichnis

- Argyris, C. (1997): Wissen in Aktion – Eine Fallstudie zur Lernenden Organisation. Stuttgart.
- Baecker, D. (1998): Zum Problem des Wissens in Organisationen. In: Organisationsentwicklung, 17. Jg., Heft 3, S. 4-21.
- Baitsch, C. (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/Main.
- Bauer, H.-G.; Böhle, F.; Munz, C.; Pfeiffer, S.; Woicke, P. (2002): Hightech-Gespür – Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen in hochtechnisierten Arbeitsbereichen. Bundesinstitut für Berufsbildung, Berichte zur beruflichen Bildung 253. Bielefeld.
- Behrends, T. (2001): Organisationskultur und Innovativität. München.
- Binz, P.; Böhm, I.; Fafflock, H. u. a. (2000): Rollen in betrieblichen Veränderungsprozessen. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. München, S. 231-280.
- Böhle, F.; Bolte, A.; Drexel, I.; Dunkel, W.; Pfeiffer, S.; Porschen, S. (2002): Umbrüche im gesellschaftlichen Umgang mit Erfahrungswissen. ISF München, Forschungsberichte.
- Bohm, D. (1998): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion. Stuttgart.
- Bühl, W.L. (1984): Die Ordnung des Wissens. Berlin.
- Dengler, S. (2002): Professionalität in der Weiterbildung im Wandel. Arbeitsbericht des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Heft 29.
- Donnenberg, O. (1999): Action Learning – Ein Handbuch. Stuttgart.
- Edvinsson, L. (2002): Interview mit Edvinsson. In: Impulse, 22. Jg., Heft 5.
- Edvinsson, L. (2003): Eine neue Generation des Lernens und Wissens. In: Wissensmanagement, 5. Jg., Heft 3, S. 46-47.
- Goleman, D. (2002): Emotionale Intelligenz. München.
- Hänggi, G. (2001): Macht der Kompetenz. Frechen.
- Hartkemeyer, M.; Hartkemeyer, J.F.; Dhority, L.F. (2001): Miteinander denken – Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart.
- Hartmann M.; Klopp M. (1999): Das Fledermausprinzip. Stuttgart
- Hauschildt, J.; Chakrabarti, A. K. (1999): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. In: Hauschildt, J.; Gemünden, H.G. (Hrsg.): Promotoren – Champions der Innovation. Wiesbaden, S. 69-87.
- Jaffard, R. (2002): Das facettenreiche Gedächtnis. In: Spektrum der Wissenschaft Spezial, 1. Jg., Heft 1, S. 6-9.

- Jutzi, K.; Delbrouck, I.; Müller, H. (2000): Lernen kleine Unternehmen anders? München.
- Karboul, A. (2003): Communities of Practice – Erfahrungen der Tech Clubs von DaimlerChrysler. Bellmann, M.; Krcmar, H.; Sommerlatte, T. (Hrsg.): Praxis-handbuch Wissensmanagement – Strategien – Methoden – Fallbeispiele. Düsseldorf, S. 269-296.
- Kleiner, A.; Roth, G. (1997): Learning Histories – A New Tool for Turning Organizational Experience into Action. Boston.
- Kleiner, A.; Roth, G. (1998): Story Telling zur Konstruktion von Erfahrungsgeschichten – Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. Harvard Business Manager, 6. Jg., Heft 5, S. 9-15.
- Kleiner, A.; Roth, G. (2001): Organisationsgedächtnis durch Lerngeschichten entwickeln. In: Profile, 1. Jg., Heft 1, S. 91-98.
- Kohlgrüber, M.; Schnauffer, H.-G.; Jäger, D. (2003): Das einzigartige Unternehmen. Berlin.
- Kühl, S. (2002): Sisypchos im Management. Weinheim.
- Laroche, S. (2002): Vom flüchtigen Signal zur stabilen Erinnerung. Spektrum der Wissenschaft Spezial. 1 Jg., Heft 1, S.16-25.
- Noack, G. (2003): Anforderungen an das Aufgabenprofil eines Wissenspromotors zur Überwindung lose gekoppelter Teams in der Hypertext-Organisation. Diplomarbeit des Fraunhofer IFF. Veröffentlicht in: Arbeitsbericht des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik IBBP, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Heft 46.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1986): The New Product Development Game. In: Harvard Business Review, 65 Jg., Heft 1, S. 137-146.
- Nonaka, I.; Konno, N. (1993): Chisiki Besu Soshiki (Das wissensgestützte Unternehmen). In: Business Review, 41. Jg., Heft 1, S. 59-73.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/Main.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998): The Concept of “Ba” – Building a Foundation for Knowledge Creation. In: California Management Review, 40. Jg., Heft 3, S. 40-54.
- Nonaka, I.; Konno, N.; Toyama, R. (2001): Emergence of “Ba” – A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation. In: Nonaka, I.; Nishiguchi, T. (Hrsg.): Knowledge Emergence – Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. Oxford, S. 13-29.
- Nonaka, I.; Toyama, R.; Byosière, P. (2001): A Theory of Organizational Knowledge Creation – Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In: Dierkes, M. (Hrsg.): Organizational Learning and Knowledge. Oxford.
- North, K. (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden.
- North, K. (2003): Das Kompetenzrad. In: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart.
- Pawlowsky, P.; Reinhardt, R. (2002): Wissensmanagement für die Praxis. Neuwied.

- Peritsch, M. (2000): Wissensbasiertes Innovationsmanagement. Analyse – Gestaltung – Implementierung. Wiesbaden.
- Peters, S. (1998): Professionalität und betriebliche Handlungslogik. Bielefeld.
- Peters, S.; Dengler, S. (2003): Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation. Arbeitsbericht des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Heft 50.
- Peters, S.; Wahlstab, S.; Dengler, S. (2003): Perspektivenvielfalt betrieblicher Weiterbildung in der Wissensgesellschaft. In: Peters, S. (Hrsg.): Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung. München.
- Polanyi, M. (1958): Personal Knowledge – Towards a post-critical Philosophy. London.
- Reinhardt, K. (2004): Studie Betriebliches Kompetenzmanagement. Fraunhofer IFF, Magdeburg.
- Ritter, T. (1998): Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz – Effektives Management von Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden.
- Scheler, M. (1960): Die Wissensformen und die Gesellschaft. Bern.
- Schindler, M. (2001): Wissensmanagement in der Projektabwicklung. Köln.
- Schreyögg, G.; Geiger, D. (2004): Kann implizites Wissen Wissen sein? Vorschläge zur Neuorientierung im Wissensmanagement. In: Wyssusek, B. (Hrsg.): Wissensmanagement komplex – Perspektiven und soziale Praxis. S.43-54.
- Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement – Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden.
- Schütt, P. (2003a): Die dritte Generation des Wissensmanagements. In: KM-Journal. <http://www.km-a.net>.
- Schütt, P. (2003b): 3-D KM – Die Dimension echten Wissensmanagements. In: Wissensmanagement, 5. Jg., Heft 7, S. 48-52.
- Schütt, P. (2004): Wie das Cynefin-Modell entstand. In: Wissensmanagement, 6. Jg., Heft 2, S. 14-18.
- Senge, P.M. (1999): Die Fünfte Disziplin. Stuttgart.
- Senge, P.M.; Kleiner, A.; Smith, B.; Roberts, C.; Ross, R. (2000): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart.
- Snowden, D. (2001): From Storytelling to Narrative – Archetypes as an Instrument of Narrative Patterns. In: Knowledge Management Magazine, 5. Jg., Heft 4.
- Wilhelm, B. E. (2000): Systemversagen im Innovationsprozess – Zur Reorganisation des Wissens- und Technologietransfers. Wiesbaden.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.
- Willke, H. (2000): Nagelprobe des Wissensmanagements. In: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement zwischen Wissen und Nichtwissen. München.
- Witte, E.(1999): Das Gespann der Promotoren. In: Hauschildt, J.; Gemünden, H.G. (Hrsg.): Promotoren – Champions der Innovation. Wiesbaden.
- Wohland, G. (2002): Denkwerkzeuge für das Management von Wissen. In: Diebold Management Report, Heft 5, S. 10-20.
- Zimbardo, P.G. (1999): Psychologie. Berlin.

# Index

- Abstraktionsleiter 57
- Action Learning 41, 153
  
- Brose Arbeitswelt **150**
- Business Excellence SysTem **166**
  
- Coaching **167**
- Co-Autorenschaft **167**
- Communities 28, 82, **165**
  
- Debriefing 40, 131, **168**, 173, 184, **186**
- Dialog
  - feedbackorientierter 58, 59, 69, 113, 117, 120, 132, 134, 138
- Dialogbegleiter 58, 59, 62, 67, 69, 138, 190
- Distanz, reflexive 39, 100, 169, 171, 175, 176, 186
- Dokumentation 121, 171
  
- Einarbeitungskonzept 191
- Einarbeitungsprozess 189
- Einfluss-Möglichkeiten und Maßnahmen-Analyse (EMMA) **198**, 199
- Einführungskonzept 193
- Erfahrungsgeber 67, 138
- Erfahrungslernen 59, 188
- Erfahrungssuchender 67
  
- Fachkarriere 83, 223
- Fachkraft 153
  
- Gestaltungsleitlinien **19**, 76, 161
  
- Hypertext-Fähigkeit 46, 125, 136
- Hypertext-Organisation 14, **18**, **20**, 181
  
- Innovationsfähigkeit 124, 131
- Innovationsprozess 136, **162**
  
- Kodifizierungsstrategie 88
- ko-evolutiv **36**, **78**, **99**, **162**
- Kommunikation 24, 34, 40, 101, 167, 192
  - informelle 126
- Kommunikationsmanagement 136
- Kompetenzentwicklung 50
- Kundenfeedback 106, 107, **110**, 112, **117**, 119
- Kundenwissen **105**, 107, 108, 110, 111, 113, 115, **116**
  
- Learning History 41
- Lernen 50
  - instruktivistisch 51
  - konstruktivistisch 51
- Lessons Learned 40, 80, 82, 131, **168**, 172
- limbisches System 51
  
- Meetbacks 120
- Methodenlandkarte **156**
- Migrationsprozess 192, 195
- MikroArt 121
  
- Organisation
  - Ablauf- 33, 147
  - Aufbau- 17, 24

- Primär- 17, **24**, 182  
 Sekundär- 17, **24**, 125  
 Tertiär- 17, **27**  
 Organisationsdimensionen 81
- Personalisierungsstrategie 88  
 Planungscoaching **176**  
 Portfolio der Kommunikationsforen  
 42  
 Problemlerater 62  
 Problemeigner 61, 62, 113, 133  
 Projektabschluss-Dokumentation  
 173  
 Projektplanung 4, 176  
 Promotor 74, 75  
 Fach- 74  
 Macht- 74  
 Prozess- 74
- Reflexion, distanzierte 39, 100,  
 169, 171, 175, 176, 186
- Status-Quo-Analyse 13, 104, 105,  
 120, 126, 143  
 Stimmungskurve 187
- tertiäre Strukturen 182
- Verlinkung 109, 127  
 Verlinkungsplan 128, 129, 137  
 Verlinkungsprozess 46, 47, 52  
 Verlinkungsrichtung 87  
 Vernetzung 111, 114, 147, 184
- Wertmoderation 152  
 Wissen  
 Erfahrungs- 46, 106, 126, 137,  
 139  
 Fach- 87, 128, 138  
 Generalisten- 128  
 implizites 108, 112, 132, 181  
 Meta- 29, 77, 87, 97, 114, 128,  
 130, 131, 161, 172  
 Methoden- 155  
 nicht-repetitives **20, 38, 40, 75,**  
**95, 174**  
 repetitives **20, 38, 40, 75, 95, 174**  
 Wissen aus Dialogen zwischen  
 Plenum und Podium 47, 190  
 Wissen aus Erfahrungsgeschichten  
 47, 66, 112, 113, 114, 189, 193  
 Wissen aus Expertendialogen 47,  
 61, 112, 113, 132, 190, 193  
 Wissen aus Experten-Novizen-  
 Dialogen 47, **138**, 191, 193  
 Wissen durch Kommunizierendes  
 Lernen 46, 58, 60, 80, 88, 106,  
 108, 118, 129, 130, 131, 135  
 Wissens- und Lernbarrieren 75  
 Wissensbilanz 223  
 Wissensfluss 52, 107, 110, 112  
 Wissenskommunikation 46, 48,  
 104, 108, **113**, 126, 129, 131, 134,  
 135  
 Wissenskultur 49, 115  
 Wissenspromotion **80**, 185, 191,  
 193  
 Wissenspromotor **34**, 73, **76**, 110,  
 149, 153, **163**, 194  
 Expertise-Agent 91  
 Methoden-Multiplikator 90, 195  
 Morphologie 84  
 Projektphasen-Promotor 130  
 Wissensmerchant 89  
 Wissensnavigator 89  
 Wissenstransfer 128  
 Wissensvernetzung 13, 24, 25, 32,  
 36, 43, 213  
 Wissensziel 62, 114, 190  
 Workbook 153

# **Autorenverzeichnis**

## ***Manfred Beier (Dräger Medical AG & Co. KGaA)***

manfred.beier@draeger.com

1959 geboren, Studium der Feinwerk-, Mess- und Regelungstechnik in Braunschweig, Projektleiter mehrerer großer Entwicklungsprojekte in der Medizintechnik, seit 1999 Leiter der Entwicklung im Geschäftsbereich „Intensive Care“ der Dräger Medical AG & Co. KGaA, seit 2003 zusätzlich Prozesseigner für den weltweiten Entwicklungsprozess.

## ***Dr. Andreas Bögel (Wieland-Werke AG)***

1958-2003, studierte Metallkunde an der Universität Stuttgart, nach der Promotion 1988 wurde er für Wieland als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Produktentwicklung tätig, 1993-1998 leitete er die Abteilung Produktentwicklung, seit 1998 verantwortete er den Bereich Zentrallabor und Entwicklung. Besonders widmete er sich der Effizienzsteigerung von Entwicklungsprozessen und der Erhöhung ihrer Zuverlässigkeit.

## ***Sandra Dengler (Institut für Berufs- und Betriebspädagogik, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg)***

sandra.dengler@t-online.de

1972 geboren, kaufmännische Ausbildung, Studium der beruflich-betrieblichen Weiterbildung, Politikwissenschaft und Psychologie in Magdeburg. Seit 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, im Arbeitsbereich berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung. Mitarbeit an verschiedenen Projekten im Bereich E-Learning sowie Evaluation beruflicher Lern- und Weiterbildungsberatung. Inhaltliche Schwerpunkte: u. a. Wissensmanagement und Professionsforschung.



**Frank Düpmann (BerliKomm Telekommunikationsgesellschaft mbH)**

frank.duepmann@berlikomm.net

1963 geboren, 1990 Dipl.-Ing. der Nachrichtentechnik an der Universität Stuttgart. Softwareentwickler bei der ANT Nachrichtentechnik GmbH, im Bereich Raumfahrt Kommunikationssysteme. Ab 1993 Softwareentwicklung für Netzmanagementsysteme und technischer Vertriebsberater für Datenprotokolle bei der Satellitenübertragung in der Abteilung Satellitenkommunikationsdienste der Bosch Telecom GmbH, 1997 Wechsel in das Produktmanagement Zugangnetzsysteme. Ab 1999 Senior Produktmanager & Marketing, Broadband Access Network Systems, Marconi Communications Germany GmbH. 2002 Bereichsleiter Produktmanagement, seit 2003 zusätzlich Bereichsleiter Marketing bei BerliKomm.

**Thomas Gruber (Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. Kommanditgesellschaft, Coburg)**

thomas.gruber@brose.net

1959 geboren, Ausbildung zum Kraftfahrzeugmechaniker mit anschließender Meisterprüfung. Seit 1988 bei Brose an verschiedenen Standorten als Meister, Fertigungsplaner und Leiter Kontinuierliche Verbesserung tätig, seit Januar 2004 als Leiter Montagetechnik und Methoden der Zentralen Fertigungsplanung in der Brose-Gruppe verantwortlich für Neue Technologien, Methoden, Montage- und Niettechnik.

**Prof. Dr. Klaus Jacob (Core Business Development GmbH)**

jacob@cbd-berlin.de

1938 geboren, 1961 Diplomwirtschaftler, 1964 Promotion, 1981 Habilitation. Von 1961 bis 1991 mit Unterbrechungen durch mehrjährige Bertätigkeit in Entwicklungsländern, Lehre und Forschung an der Hochschule für Ökonomie Berlin auf dem Gebiet Arbeitsökonomie/ Arbeitswissenschaft, zuletzt als Institutsdirektor. 1991-2000 Projektleiter in der a&o research GmbH. Dann Projektleiter bei Core Business Development, Schwerpunkte: Berufs- und Qualifikationsstrukturentwicklung, Personalentwicklungsstrategien, Personalwirtschaft, betriebliche Organisationsentwicklung, praktische Arbeitsmarktpolitik, Kompetenzentwicklung bei Reorganisationsprozessen, Unternehmensvernetzung, informelles Lernen, Wissensmanagement bei Produktentwicklungen, innovative Lernformen.

***Klemens Keindl (Core Business Development GmbH)***

keindl@cbd-berlin.de

1975 geboren, Studium der Soziologie in Wien und Bielefeld, Forschungsprojekt zu „Mitarbeiterorientierte Ansätze eines systemischen Wissensmanagements“, an der Universität Bielefeld (Prof. Willke, Dr. Strulik) in Kooperation mit einer dt. Großbank. Seit 2003 bei der Core Business Development GmbH als wissenschaftlicher Mitarbeiter. Wissenschaftliche Schwerpunkte: Wissensmanagement, Kompetenzentwicklung durch Online Communities sowie Einführung, Nutzung und Akzeptanz von e-learning in der betrieblichen Weiterbildung. Trainings- und Beratungstätigkeiten: Wissenskommunikation, Verankerung von Wissen in Organisationen und Begleitung von Veränderungsprozessen.

***Dr. Marcus Klopp (Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. Kommanditgesellschaft, Coburg)***

marcus.klopp@brose.net

1967 geboren, Studium des allgemeinen Maschinenbaus an der Universität Karlsruhe. Von 1994 bis 1999 in verschiedenen Funktionen für die Fraunhofer-Gesellschaft in Stuttgart und Magdeburg tätig. Im Dezember 1999 Abschluss der Dissertation an der Universität Magdeburg. Seit November 1999 Mitarbeiter der Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. in Coburg. In diesem Zeitraum verantwortlich für die Zentrale Organisation und in 2002 für das Produkt- und Prozessengineering mit dem Schwerpunkt der wertanalytischen Produktkostensenkung. Seit Oktober 2002 Leiter des Bereiches Komponentenentwicklung im Geschäftsbereich Sitzverstellungen.

***Jörg Krämer (Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. Kommanditgesellschaft, Coburg)***

joerg.kraemer@brose.net

1966 geboren, Studium der Erziehungswissenschaften in Hamburg. Seit 1999 bei Brose an verschiedenen Standorten als Personalreferent und Personalmanager tätig, seit 2002 als Leiter Personalentwicklung in der Brose-Gruppe verantwortlich für Ausbildung, Weiterbildung, Entwicklung und das internationale Traineeprogramm.

***Dr. Rainer M. Landich (Dräger Medical AG & Co. KGaA)***

rainer.landich@draeger.com

1964 geboren, Studium der Elektrotechnik an der Ruhr-Universität Bochum, Forschung und Entwicklung eines künstlichen Herzens für Klein-

kinder in Zusammenarbeit mit dem Herzzentrum Bad Oeynhausen, von 1997-1999 Referent des Deutschen Bundestages, stellvertretender Leiter der IT-Organisation, seit 1999 Mitarbeiter der Dräger Medical & Co. KGaA, zunächst im Bereich Entwicklung „Anesthesia“, später verantwortlicher Projektleiter für das weltweite Reengineering des Innovationsprozesses, seit 2003 Prozessmanager Innovation.

***Yvonne Paarmann (Core Business Development GmbH)***

paarmann@cbd-berlin.de

1976 geboren, Studium der Politikwissenschaft, Soziologie und Psychologie an der Universität Magdeburg, 2001 Mentee im Rahmen eines Mentoringprogramms bei DOW Chemical – BSL Olefinverbund GmbH in den Bereichen Human Resources, public affairs und Payroll. Seit 2001 Projektleiterin bei der Core Business Development GmbH. Wissenschaftliche Schwerpunkte: Entwicklung und Anwendung von Methoden der Wissenskommunikation und innovativer Lernformen sowie kompetenzorientierte Integration von Erwerbssuchenden in den ersten Arbeitsmarkt. Trainings- und Beratungsschwerpunkte: Methoden des Wissens durch Kommunizierendes Lernen und Führungskräfteentwicklung.

***Dr. Artur Pech (Berlin-Oberspree Sondermaschinenbau GmbH)***

tup.c@t-online.de

1947 geboren, Studium der Gesellschaftswissenschaften. 1981 promovierte er zum Dr. phil. und habilitierte sich 1990 zum Dr. sc. phil. Bis 1990 war er in der Wissenschaftsorganisation tätig. Seit 1990 selbständiger Unternehmensberater wirkt er ab 1992 als Projektleiter bei der BOS GmbH.

***Prof. Dr. phil. habil. Sibylle Peters (Institut für Berufs- und Betriebspädagogik, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg)***

sibylle.peters@gse-w.uni-magdeburg.de

Studium der Soziologie und Erziehungswissenschaft, wissenschaftliche Assistentin an der Fernuniversität Hagen und der Universität Essen. Lehrstuhlvertretung für Betriebliches Bildungswesen an der Universität der Bundeswehr in Hamburg, seit 1994 Professorin an der Otto-von-Guericke-Universität in Magdeburg. Gegenwärtige Forschungsschwerpunkte in ihrem Arbeitsbereich Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung sind u.a. Personalentwicklung, Führungskräftenachwuchsentwicklung, Mentoring-Programme und Wissenspromotion in Organisationen.

**Kai Reinhardt (Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung)**

kai.reinhardt@iff.fraunhofer.de

1974 geboren, Studium „International Business Administration“ in Wiesbaden und Takamatsu/Japan, Praktika im Controlling und Risikomanagement im In- und Ausland. 1999 Diplomarbeit bei Schott Glaswerken. Nach dem Studium Beratungsprojekte im Bereich Wissens- und Kompetenzmanagement sowie strategischer Unternehmenskommunikation. 2000-2002 Aufbau und Category Management des B2B-Bereichs eBayPro bei eBay Deutschland. Seit 2003 Projektleiter im Bereich Wissens- und Innovationsmanagement am Fraunhofer IFF. Schwerpunkte: Strategische Unternehmensführung, eBusiness, Kompetenzmanagement.

**Thomas Reins (BerliKomm Telekommunikationsgesellschaft mbH)**

thomas.reins@berlikomm.net

1971 geboren, Ausbildung zum Industriekaufmann, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Wilhelmshaven mit Praktika. 1996 als Diplomand bei der BMW AG. Begleitung der Umstellung der Kostenrechnung zur Einführung von SAP R/3. 1997 Vertriebsbeauftragter für die WERU AG. Seit 1998 bei der BerliKomm Telekommunikationsgesellschaft zunächst Key Account Manager, seit 1999 Produktmanager für die Sprachdienste.

**Dr. Joachim Riedle (Wieland-Werke AG)**

joachim.riedle@wieland.de

1966 geboren, 1985-1991 Studium der Physik an der Universität in Ulm. 1991-1995 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Max-Planck-Institut für Metallforschung in Stuttgart, 1994-1995 Auslandsaufenthalt am Institute for Materials in Oxford. 1995 Promotion an der Universität Stuttgart. Seit 1995 Mitarbeiter der Wieland-Werke AG als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Produktentwicklung, seit 2001 Leiter der Abteilung Verfahrenstechnik im Bereich Zentrallabor und Entwicklung.

**Prof. Dr. Richard Schimko (BOS Berlin-Oberspree Sondermaschinenbau GmbH)**

r.schimko@bos-berlin.de

1945 geboren, Studium der Halbleiterphysik an der Technischen Hochschule Lwow. Nach einer Aspirantur am Kurtschatow-Institut Moskau promovierte er an der Universität Tblissi zum Dr. rer. nat. Er wirkte als

Honorarprofessor an der Humboldt-Universität Berlin und Direktor für Forschung und Technologie am Werk für Fernsehelektronik (WF). 1990-1991 war er als Geschäftsführer der WF GmbH tätig. Seit 1992 ist er Gesellschafter und Geschäftsführer der BOS GmbH. Mitglied des Engeren Vorstandes des VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau) sowie Mitglied des Präsidiums des BDI (Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V.).

***Michael Schmelz (BerliKomm Telekommunikationsgesellschaft mbH)***

[schmelz@saxonia-gmbh.net](mailto:schmelz@saxonia-gmbh.net)

1969 geboren, Ausbildung zum Kaufmann im Einzelhandel, Studium der Wirtschaftswissenschaften in Trier und Berlin mit Praktika. Von 2000 bis 2003 bei der BerliKomm Telekommunikationsgesellschaft als Personalreferent/Schwerpunkt Personalentwicklung. Seit 2004 Personalleiter bei SAXONIA EuroCoin GmbH.

***Hans-Georg Schnauffer (Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung)***

[hans-georg.schnauffer@iff.fraunhofer.de](mailto:hans-georg.schnauffer@iff.fraunhofer.de)

1967 geboren, Studium der technisch orientierten Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart mit Praktika im In- und Ausland. 1996 bis 1997 Diplomand bei Mercedes-Benz. Seit 1997 wissenschaftlicher Mitarbeiter des Fraunhofer IFF in Magdeburg, seit 1998 Aufbau des Themenfeldes Wissensmanagement als Projektleiter, seit 2002 Leiter der Projektgruppe Wissensmanagement und seit 2003 Abteilungsleiter für Wissens- und Innovationsmanagement. Forschungs- und Beratungsschwerpunkte: Wissensmanagement im Prozess der Strategieentwicklung, des Technologie- und Innovationsmanagements, Analyse ungenutzter Wissenspotenziale und Fähigkeiten, Gestaltung von Innovationsprozessen.

***Mark Staiger (Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung)***

[mark.staiger@iff.fraunhofer.de](mailto:mark.staiger@iff.fraunhofer.de)

1975 geboren, Studium der Organisationspsychologie, Erziehungswissenschaft und Volkswirtschaftslehre in München und Barcelona. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Max-Planck Institut für psychologische Forschung, Lehrstuhl für empirische Pädagogik und pädagogische Psychologie und am Fraunhofer IAO. 2001-2002 Unternehmensberater für die Arideon AG. Seit 2002 Projektleiter im Bereich Wissens- und Innovati-

onsmanagement am Fraunhofer IFF. Inhaltliche Schwerpunkte: u. a. Wissensmanagement, Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung.

***Prof. Dr. Brigitte Stieler-Lorenz (Core Business Development GmbH)***

stieler-lorenz@cbd-berlin.de

1941 geboren, Ingenieurin für Funktechnik und Diplomingenieur-Ökonomin für Nachrichtentechnik sowie auf dem Gebiet der Ökonomie promoviert und habilitiert. Bis 1976 in der Wirtschaft auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung tätig. 1976-1991 Forschung und Lehre an der Hochschule für Ökonomie Berlin auf dem Gebiet der Arbeitswissenschaften, zuletzt Leiterin eines Lehrstuhls für Personalmanagement. 1991-2000 Geschäftsführerin und wissenschaftliche Direktorin der a&o research GmbH. Seit März 2000 geschäftsführende Direktorin der Core Business Development GmbH, Institut für Produkt- und Prozessinnovation, Berlin. Forschungsschwerpunkte: Lernen, Kompetenzentwicklung und Wissenskommunikation in Unternehmen, IT-basiertes Lernen und die Gestaltung dafür förderlicher Lernkulturen in Unternehmen.

***Gundula Teltewskaja (BOS Berlin-Oberspree Sondermaschinenbau GmbH)***

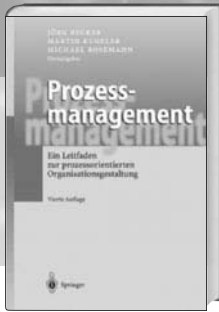
tup.c@t-online.de

1957 geboren, studierte in Sankt Petersburg und ist seit 1981 Dipl.-Forstingenieurin. Bis 1990 war sie in verschiedenen Bereichen der Forstwirtschaft als wissenschaftliche Mitarbeiterin und als Absatzleiterin tätig. 1990-1991 Referentin im Bundesministerium für Landwirtschaft, Forsten und Ernährung. Seit 1992 arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Unternehmensberaterin für die BOS GmbH.

***Stefan Voigt (Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung)***

stefan.voigt@iff.fraunhofer.de

1976 geboren, Studium der Wirtschaftsinformatik an der Universität Magdeburg. 2002 Diplomand am Knowledge Center „Maschinen- und Anlagenbau“ bei der KPMG Consulting AG im Bereich eBusiness. Seit 2003 Projektleiter im Bereich Wissens- und Innovationsmanagement am Fraunhofer IFF. Schwerpunkte: u. a. Optimierung von Kommunikationsstrukturen, Unterstützung des Wissensmanagements mit Standardsoftware, Strukturierung von Daten- und Informationsablage, Erfahrungssicherung in Projekten, Geschäftsprozessoptimierung durch eBusiness.



**J. Becker**, Universität Münster;  
**M. Kugeler**, Münster; **M. Rosemann**,  
Queensland University of Technology,  
Brisbane, QLD, Australien (Hrsg.)

## Prozessmanagement

Ein Leitfaden zur prozessorientierten  
Organisationsgestaltung

Prozessmanagement ist ein Leitfaden zur Gestaltung prozessorientierter Unternehmen, und folgt den einzelnen Phasen eines Vorgehensmodells, das sich in der Praxis bereits mehrfach bewährt hat. Der Projektablauf wird anhand einer durchgehenden Fallstudie, dem Prozessmanagementprojekt eines modernen Dienstleistungsunternehmens, beschrieben. Zusätzlich werden weitere Anwendungsgebiete der Prozessmodellierung, wie das Supply Chain Management, das Customer Relationship Management, die Simulation, die ERP-Einführung und das Workflowmanagement diskutiert.

4., korrig. u. erw. Aufl. 2003. XXVIII, 639 S.  
189 Abb. Geb. € 74,95; sFr 116,50  
ISBN 3-540-00107-7

**Springer · Kundenservice**  
Haberstr. 7 · 69126 Heidelberg  
Tel.: (0 62 21) 345 - 0  
Fax: (0 62 21) 345 - 4229  
e-mail: [orders@springer.de](mailto:orders@springer.de)

Die €-Preise für Bücher sind gültig in Deutschland und enthalten 7% MwSt.  
Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten. dRp - 009534x



**R. Helbig**, Basel

## Prozessorientierte Unternehmensführung

Eine Konzeption mit Konsequenzen  
für Unternehmen und Branchen  
dargestellt an Beispielen aus  
Dienstleistung und Handel

Prozessorientierte Unternehmensführung betrachtet das Prozessmanagement von Unternehmen erstmals nicht fragmentiert aus verschiedenen Blickwinkeln sondern in seiner Gesamtheit. Es entwickelt systematisch einen Leitfaden zu einem umfassenden, konsequenten prozessorientierten Management-Ansatz. In einem zweiten Teil wird dargestellt, wie dieses Konzept in die Praxis umgesetzt werden kann und welche Auswirkungen es im überbetrieblichen Kontext hat. Eine erfolgreiche Unternehmensführung ist abhängig von den verfügbaren Informationen. Wie diese Informationen im Unternehmen effizient und effektiv erarbeitet und zur Verfügung gestellt werden können, erklärt dieses Buch.

2003. XIII, 359 S., 159 Abb. (Betriebswirtschaftliche Studien) Brosch. € 59,95; sFr 96,-  
ISBN 3-7908-0040-6



**M. Kohlgrüber**, Prospektiv Gesellschaft  
für betriebliche Zukunftsgestaltung mbH,  
Dortmund; **H.-G. Schwaninger**, Fraunhofer-  
IFF, Magdeburg; **D. Jaeger**, GEMI GmbH,  
Mettmann (Hrsg.)

## Das einzigartige Unternehmen

Mit dem Potenzialscanner strategi-  
sche Wettbewerbsvorteile entdecken

Jenseits gängiger Managementkonzepte zeigt **Das einzigartige Unternehmen** Möglichkeiten auf, wie Unternehmen auf Basis ihrer spezifisch gewachsenen Potenziale ihren Weg zur Einzigartigkeit finden können. Im Mittelpunkt des Ansatzes steht der „Potenzialscanner“: diese Toolbox hilft, die bereits vorhandenen, aber nicht bekannten oder nicht systematisch genutzten Stärken des Unternehmens zu identifizieren, die als verborgene Schätze in Fähigkeiten, Wissensbeständen oder spezifischen Abläufen liegen können. Sechs Fallbeispiele schildern konkrete Anwendungsfälle aus Unternehmen und zeigen, mit welchem Ergebnis der Potenzialscanner dort eingesetzt wurde.

2003. VIII, 181 S., 53 Abb. Geb. € 34,95; sFr 56,-  
ISBN 3-540-00581-1



Springer