

# Wissen vernetzen

---

**Springer**

*Berlin*

*Heidelberg*

*New York*

*Hongkong*

*London*

*Mailand*

*Paris*

*Tokio*

Hans-Georg Schnauffer  
Brigitte Stieler-Lorenz  
Sibylle Peters  
Herausgeber

---

# Wissen vernetzen

Wissensmanagement  
in der Produktentwicklung

Mit einem Geleitwort von Hans-Jörg Bullinger

Mit 36 Abbildungen



Springer

Hans-Georg Schnauffer  
Fraunhofer-Institut  
für Fabrikbetrieb und -automatisierung  
Sandtorstraße 22  
39106 Magdeburg  
schnauffer@iff.fraunhofer.de

Professor Dr. Brigitte Stieler-Lorenz  
CORE BUSINESS DEVELOPMENT GmbH  
Institut für Produkt- und Prozessinnovation  
Mahlsdorferstraße 39/40  
12555 Berlin  
stieler-lorenz@cbd-berlin.de

Professor Dr. Sibylle Peters  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)  
Zschokkestraße 32  
39104 Magdeburg  
sibylle.peters@gse-w.uni-magdeburg.de

ISBN 978-3-642-62095-9      ISBN 978-3-642-17031-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-642-17031-7

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004  
Ursprünglich erschienen bei Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York 2004  
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2004

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.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg

SPIN 10983713      43/3130-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

# Geleitwort

Jeder Wettbewerbsvorteil besteht nur vorübergehend. Die Gemeinsamkeit der Unternehmen, die dennoch langfristig erfolgreich sind, besteht in der Fähigkeit, gegenwärtig erfolgreiche Produkte durch eigene Innovationen noch vor dem Wettbewerb abzulösen. Sich nicht auf dem Erreichten ausruhen heißt die Logik des nachhaltigen Erfolges. Dies gilt für Sachgüter wie für Dienstleistungen gleichermaßen. Als erster das eigene Produkt mit einem neuen, besseren Produkt abzulösen setzt voraus, auch als erster zu erkennen, wo Verbesserungspotenziale liegen und wo technologisch und marktseitig die Reise hingeht. Erkennen allein reicht aber nicht. Innovationsführer sind nicht nur kreative Ideenschmieden, sondern auch Meister der Umsetzung.

Hinter dieser Fähigkeit stehen professionalisierte Entwicklungsprozesse und -projekte, die den richtigen Mittelweg zwischen stringenter Prozessgestaltung und flexiblem Projektmanagement gefunden haben. Diese Balance gelingt nur, wenn der Projektverlauf in der Produktentwicklung so organisiert ist, dass trotz der nie ganz vermeidbaren Überraschungen im Entwicklungsprozess die bekannten Reibungsverluste minimiert werden. Solche Reibungsverluste sind zum Beispiel Änderungen in Design oder Funktion, die eine Vielzahl an Anpassungsmaßnahmen erforderlich machen – ein Problem, das umso gravierender ist, je länger der Entwicklungsprozess dauert.

Eine andere Quelle vieler Reibungsverluste sind Doppelarbeiten oder Wiederholungsfehler. Ursache hierfür sind Defizite im Lernen aus Erfahrungen und im Überblick über das vorhandene Wissen – man könnte auch von Defiziten in der Wissenstransparenz reden: Es ist nicht klar, wer welches Wissen hat oder wer welche Erfahrungen hat. Logische Folge: Das Wissen, das im Projektverlauf im Team aufgebaut wird, ist für parallel arbeitende oder nachfolgende Teams nur in geringem Maße erkennbar und nutzbar.

Langfristig werden nur solche Unternehmen erfolgreich sein, die sich ähnlich einem menschlichen Organismus bei der Entwicklung neuer Produkte an Vorgehensweisen, Fehler und Lösungen aus vergangenen Projekten erinnern und daraus für die Zukunft reale Verbesserungen ableiten. Traditionelle Formen der Dokumentation greifen für diese Form des Ler-

nens aus Erfahrungen zu kurz, sie erfassen nur einen Bruchteil des Wissens. In Zukunft müssen verstärkt die Wissensträger selbst berücksichtigt werden. Und dabei geht es um mehr, als nur die Darstellung der Projektergebnisse – aus Ergebnissen müssen geteilte Erfahrungen werden.

Wissen ist im Unterschied zu Daten und Informationen immer an Menschen gebunden. Daher führt der Weg zur Identifikation und Weitergabe des expliziten und impliziten Wissens eines Entwicklers oder eines Entwicklungsteams über innovative Formen der Zusammenarbeit in einer Organisation, die diese Prozesse mit entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen, Methoden und technischen Infrastrukturen ermöglicht und stimuliert. Dies gilt insbesondere für diejenigen Prozesse des Wissensaufbaus und -austausches, die unvorhergesehen und projektspezifisch auftreten – gerade das ist die Herausforderung, die im Management des Wissens von Projekten der Produktentwicklung eine so große Rolle spielt. Die Autoren bezeichnen dies als nicht-repetitive Wissensprozesse.

Viele Wissensmanagement-Projekte sind gescheitert, weil sie die nicht-repetitiven Komponenten der behandelten Wissensprozesse nicht erkannten und eine vermeintlich vollständig automatisierbare Prozesskette abbildeten. Tatsächlich liegt hier der Verdacht nahe, dass wesentlich weniger Wissensprozesse wirklich repetitiver Natur sind, als bisher angenommen wurde – eine Erkenntnis, die in vielerlei Hinsicht zum Überdenken herkömmlicher Ansätze auffordert. Die hier in diesem Buch dargestellte Unterscheidung zwischen repetitiven und nicht-repetitiven Wissens- und Lernprozessen ist daher eine wichtige Ergänzung, die im Rahmen des Umganges mit Wissen in der Produktentwicklung besonders beachtet werden muss.

Die logische Konsequenz daraus ist, dass die Lösungen, die für repetitive Wissensprozesse gefunden und erfolgreich eingesetzt wurden, nicht ausreichen. Erst wenn auch die nicht-repetitiven Wissensprozesse der Produktentwicklung ohne Zeitverzug und Reibungsverlust realisierbar sind, werden die Brücken zwischen den Wissensinseln der Projekte wirklich belastbar. Dieses wissensbasierte Beschleunigungspotenzial gilt es für deutsche Unternehmen zu erschließen. Denn: Wissen zu haben reicht nicht. Das wäre eine reine Bestandsbetrachtung. Worauf es ankommt, ist neues Wissen schneller aufzubauen und dieses schneller in neue Produkte umzusetzen! Damit relativiert sich auch der Vorteil der Economies of scale, wie ihn viele Unternehmen in Osteuropa oder in Asien aufgrund ihrer niedrigeren Kosten haben.

Dieser Herausforderung hat sich das Konsortium des Verbundforschungsprojektes Inno-how unter Koordination des Fraunhofer IFF angenommen. Ein gutes Beispiel übrigens für den Auftrag und die Zielstellung der Fraunhofer-Gesellschaft: Fragestellungen der Praxis aufgreifen und in

enger Kooperation eine innovative Lösung entwickeln – und das im Rahmen einer interdisziplinären Zusammenarbeit.

In diesem Projekt entwickelte das Fraunhofer IFF mit dem Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP) der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und der Berliner Core Business Development GmbH einen integrierten Ansatz, der zusammen mit fünf mittelständischen Anwendungsunternehmen aus den Bereichen Automotive, Medizintechnik, Metallurgie, Telekommunikation und Maschinenbau erprobt wurde. Heraus kamen dabei nicht nur Fortschritte für die Partner, sondern auch eine Reihe von übertragbaren Lösungen, die aus meiner Sicht beispielgebend für andere Unternehmen sind. Dies gilt nicht nur für Unternehmen, die die Entwicklung von Sachgütern oder Dienstleistungen in Form von Projekten organisieren, sondern erscheint mir generell übertragbar auf alle Formen projektbasierter Wertschöpfung. Viele der Methoden zur Umsetzung lassen sich unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße leicht nachnutzen.

Entscheidend ist aber – und das zeigen alle Beispiele – nicht reflexartig vereinzelte Probleme mit vereinzelt Lösungen anzugehen, sondern zunächst die grundlegenden Weichen zu stellen: Wie sieht der Entwicklungsprozess aus, den ein Projekt durchläuft? Wie werden die erforderlichen Know-how Träger erkannt und ins Team eingebunden? Wie werden andere Bereiche angekoppelt? Kurz: Wer kommuniziert was wie wann an wen? Soweit der formale Rahmen im Projektprozess. Darüber hinaus muss transparent gemacht werden, wer welches Wissen mitbringt, wer welche Aufgaben bisher gelöst hat – und wer welche Aufgaben, die sich erst noch stellen werden, lösen könnte. Gerade aus der letztgenannten Fähigkeit resultiert die Robustheit des Innovationsprozesses gegen Überraschungen, die ein Unternehmen braucht, um die Risiken des Neulandes, das zwangsläufig mit Innovationen betreten wird, beherrschbar zu machen.

Im Kern geht es beim Management nicht-repetitiver Wissensprozesse darum, in stärkerem Maße die Wissensträger direkt zu vernetzen, damit sie für sich die Transparenz über das Wissen in ihrem Umfeld aufbauen, um dieses Know-how in ihre Arbeit einbinden zu können. Wissensmanagement geht so gesehen über Informationstechnologie hinaus – als Management der Wissensträger und der Unterstützung des gesamten Prozesses des Wissenstransfers von Kopf zu Kopf.

Diese Herausforderung der Unternehmen war der Ausgangspunkt des Projektes Inno-how. Hier ist in erster Linie die Organisation gefragt. Die Idee von Inno-how war, basierend auf dem Ansatz der Hypertext-Organisation die Fähigkeit der Entwicklungsmitarbeiter zur gezielten Vernetzung von Know-how Nachfragern mit den möglichen Know-how Anbietern nachhaltig zu verbessern. Gerade von dieser Fähigkeit leben erfolgreiche Entwicklungsprojekte, insbesondere, wenn es um neue Techno-

logien oder Anwendungen geht, über die noch keine gesicherten Erfahrungen vorliegen.

Die Metapher des Hypertextes macht deutlich, worauf es ankommt: Auf die Fähigkeit, Wissen durch dynamische Vernetzung schnell und effektiv aus dem Fundus des bestehenden Know-hows erarbeiten zu können. Dieser Ansatz stellt keine neue Management-Mode dar, sondern eröffnet vielmehr eine neue Sichtweise, mit der Potenziale zur Stärkung der Vernetzung des Wissens erschlossen werden können – und dass ohne die bestehende Organisation aufwendig zu reorganisieren.

Auf dem Weg der Verbesserung der Hypertext-Fähigkeit der Organisation und der dahinter liegenden Vernetzungsfähigkeit geben die Gestaltungsleitlinien, die im Projekt erarbeitet wurden, wichtige Orientierungen. Die Inno-how Gestaltungsleitlinien haben Grundlagencharakter, der weit über das Inno-how Konsortium hinaus reicht. Kein Unternehmen, das sich auf den Weg zur vernetzten Wissensorganisation begibt, kommt daran vorbei. Denn bei allem Kontextbezug und aller Anpassung des Wissensmanagements an ein spezifisches Unternehmen: Es gibt dennoch übergeordnete Grundmuster und gemeinsame Gestaltungsleitlinien, die vom weltweit agierenden Konzern bis hin zum mittelständischen Unternehmen mit 100 Mitarbeitern beachtet werden müssen. Diese Gestaltungsleitlinien wurden in der stark auf Maßnahmen fokussierten Diskussion des Wissensmanagements bisher kaum berücksichtigt. Da auf der Ebene der Umsetzungsaktivitäten der spezifische Kontext völlig zu Recht die dominierende Rolle spielt, sind die eigentlichen Gemeinsamkeiten meist kaum erkennbar.

Gerade deshalb ist zu begrüßen, dass mit diesem Buch ein praxistauglicher Beitrag zur Weiterentwicklung der grundlegenden Orientierungs- und Gestaltungshilfen für die bessere Nutzung der Wissensressourcen im Innovationsprozess gegeben wird. Dies erklärt auch den Aufbau des Buches: Der Leser erfährt zunächst, was die grundlegenden Fragestellungen und Antworten auf die Verbesserung der organisierten Vernetzung sind und lernt dann die unterschiedlichen Anwendungen, Methoden und Umsetzungen bei den Projektpartnern kennen. Diese sind, wie bei diesem Thema nicht anders zu erwarten, so interessant und unterschiedlich, wie die Partner selbst.

Ich wünsche dem Leser viele interessante Anregungen und Ideen für die eigene Arbeit.

**Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger**  
Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft



# Inhalt

Geleitwort .....	V
------------------	---

Inhalt .....	IX
--------------	----

## **1 Vom Charakter des Wissensmanagement in der Produktentwicklung – Typische Probleme mit einer anderen Brille betrachtet**

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

## **2 Die Hypertext-Organisation – Ansatz und Gestaltungsmöglichkeiten**

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 .....	<b>46</b>
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 .....	<b>72</b>
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 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 Methoden zu welchem Zweck ein? Hans-Georg Schnauffer, Stefan Voigt, Mark Staiger .....	93
5.1.1	Gestaltungsleitlinie Unterscheide repetitive und nicht- repetitive Wissens- und Lernprozesse! .....	95
5.1.2	Gestaltungsleitlinie Gestalte und integriere Primär-, Sekundär- und Tertiär-Organisation! .....	95
5.1.3	Gestaltungsleitlinie Fördere den Aufbau von Metawissen! ..	97
5.1.4	Gestaltungsleitlinie Trenne übergreifende wissens- intensive Aufgaben von Projektaufgaben! .....	98
5.1.5	Gestaltungsleitlinie Nutze auch implizites Wissen! Gestalte wissensintensive Prozesse ko-evolutiv! .....	99
5.1.6	Gestaltungsleitlinie Nutze unterschiedliche Sichtweisen als reflexive Distanz für distanzierte Reflexion! .....	100
5.1.7	Gestaltungsleitlinie Fördere und strukturiere die direkte Kommunikation! .....	100
5.2	Fallbeispiel 1: BerliKomm Telekommunikations- gesellschaft mbH – Kundenwissen fruchtbar machen Frank Düpmann, Thomas Reins, Michael Schmelz.....	102
5.2.1	Wer ist BerliKomm Telekommunikations- gesellschaft mbH?.....	102
5.2.2	Wie wir mit Inno-how gestartet sind.....	103
5.2.3	Unser Erkenntnisprozess über den Umgang mit Kundenwissen .....	105
5.2.4	Die konkrete Umsetzung der Wissensflussgestaltung 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 durch Optimierung der Wissenskommunikation 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 in einem ausgewählten Projekt .....	127
5.3.4	Optimierung der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers mit dem Methodenset Wissen durch Kommunizierendes Lernen .....	131
5.3.5	Ableitung genereller Erfolgs- und Optimierungsfaktoren für die Projektarbeit bei der BOS GmbH .....	134
5.3.6	Weitergabe und Erhalt von Erfahrungswissen durch „Wissen aus Experten-Novizen-Dialogen“ .....	138
5.3.7	Zusammenfassung und Ausblick .....	139
5.4	Fallbeispiel 3: Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG – Mit Methode zum Erfolg – Die Brose-Hypertextorganisation spart Kosten 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 Ausbau der Hypertext-Fähigkeit .....	144
5.4.4	Die Hypertext-Organisation am Beispiel der neuen Brose Ablauf-Organisation in der Entwicklung .....	147
5.4.5	Die Brose Arbeitswelt als vernetzungsförderlicher Rahmen .....	150
5.4.6	Unterstützung der direkten Kommunikation durch 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 – Projekterfahrungen mit Lessons Learned transferieren Manfred Beier, 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 Dräger Medical .....	161
5.5.4	Re-Design des Innovationsprozesses unter Vernetzungsgesichtspunkten .....	162
5.5.5	Referatsleiter als Wissenspromotoren zur Überbrückung von Wissensinseln .....	163
5.5.6	Institutionalisierung von Communities of Practice .....	165
5.5.7	Förderung direkter Kommunikation durch das 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 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 effiziente Innovationsprozesse nutzen und gestalten 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 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, 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>