

FH Eisenstadt

Studiengang Informationsberufe

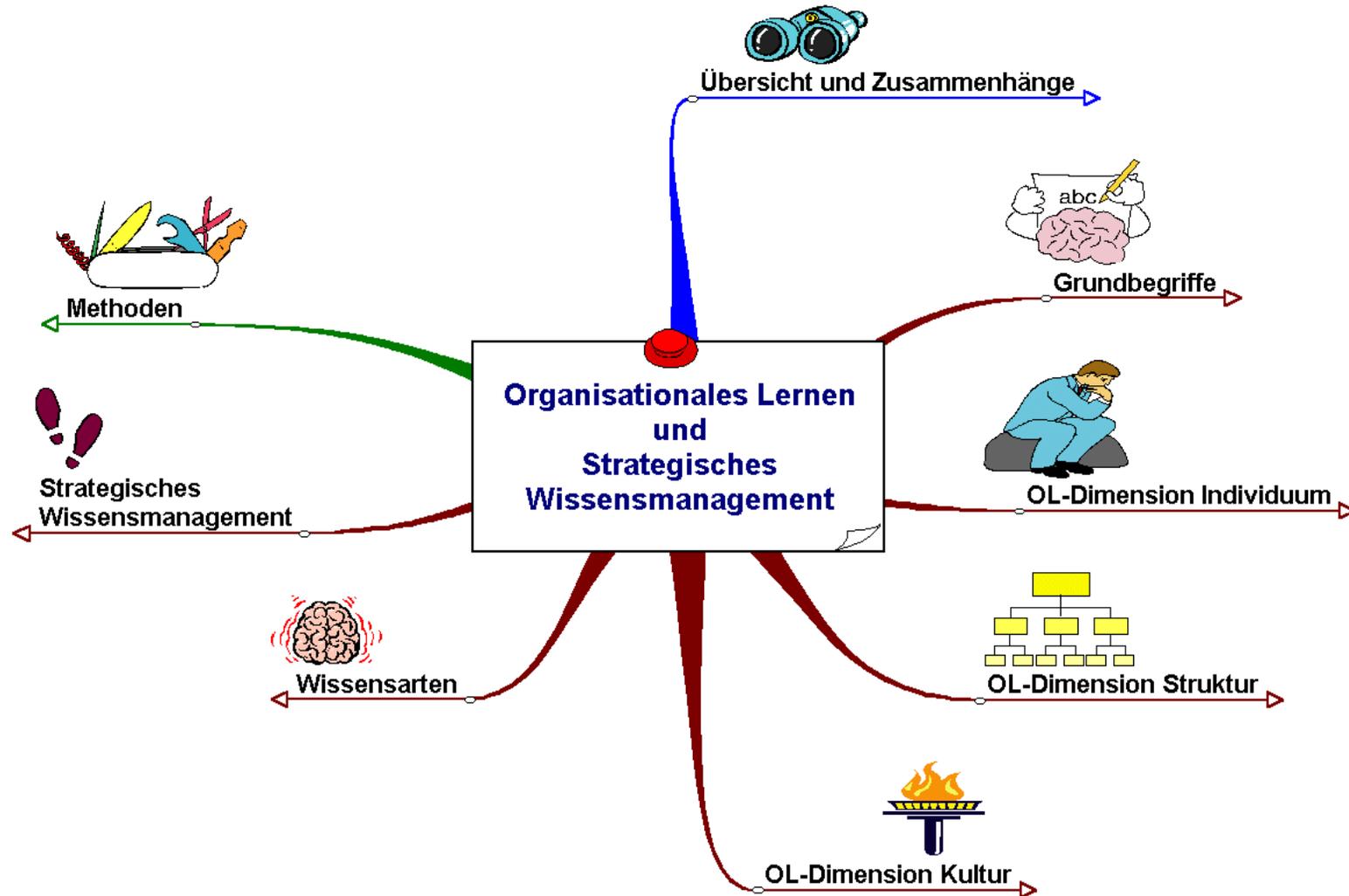
Ringvorlesung G2/Wissensmanagement

15.4.2002

**Grundlagen des
Organisationalen Lernens
und
Strategisches Wissensmanagement**

Dr. Angelika Mittelmann

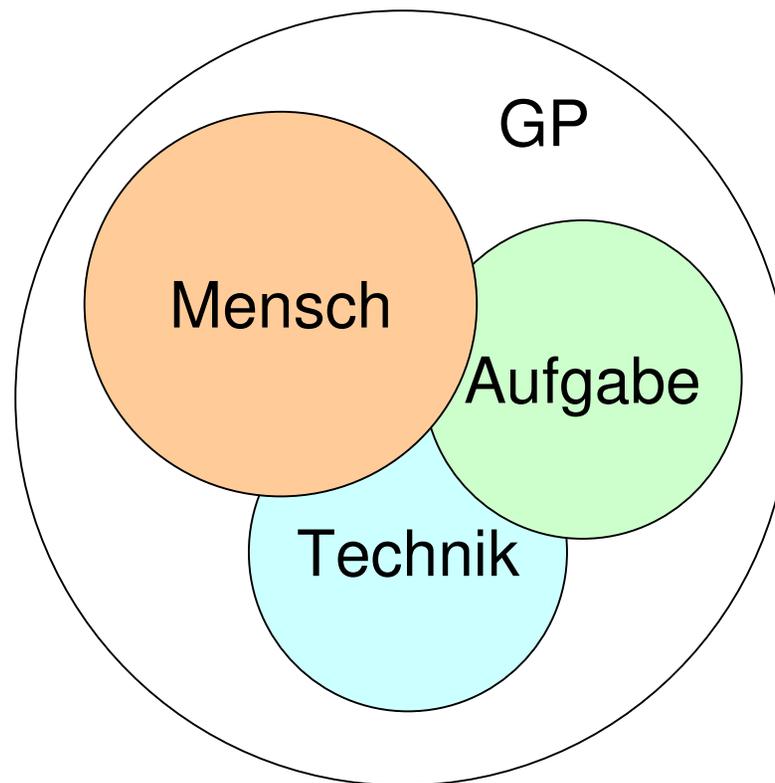
Inhaltlicher Überblick





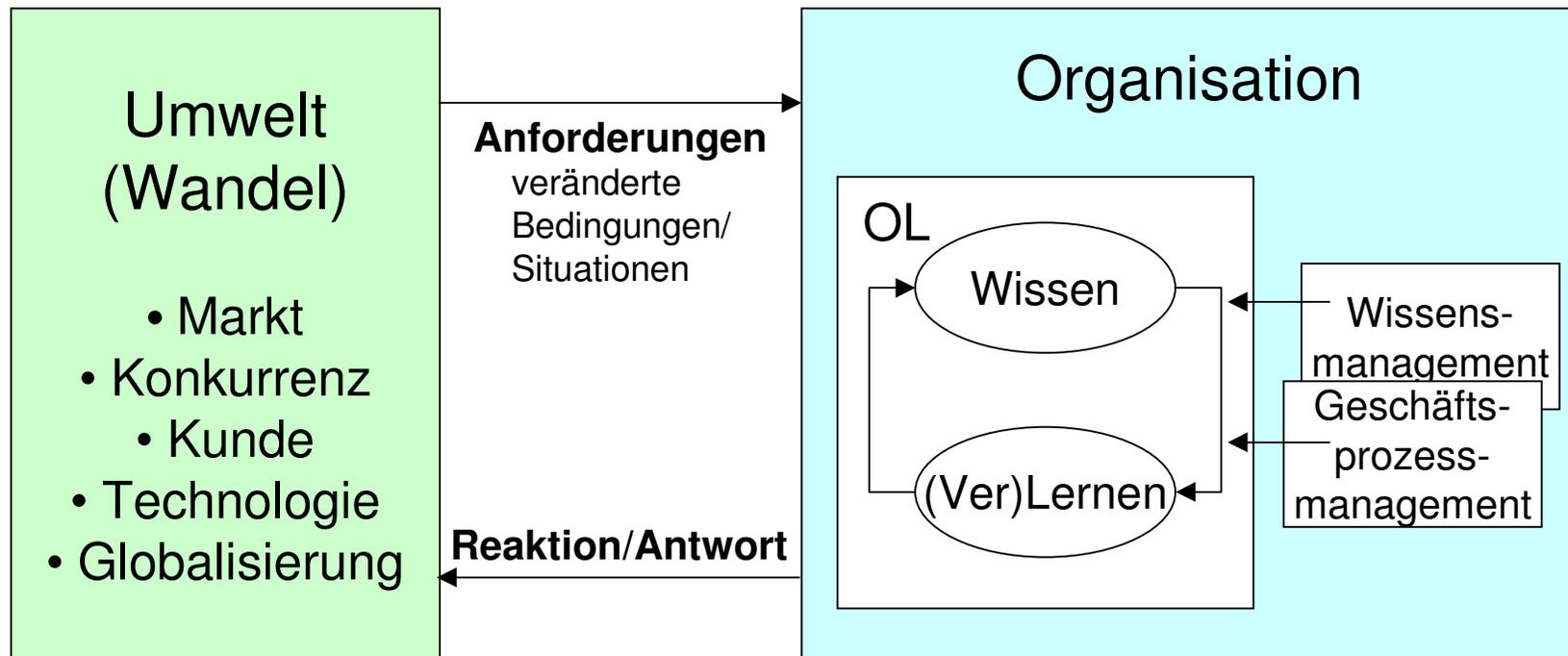
Übersicht und Zusammenhänge (1)

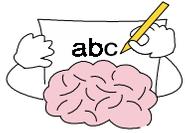
Geschäftsprozess als MAT-System



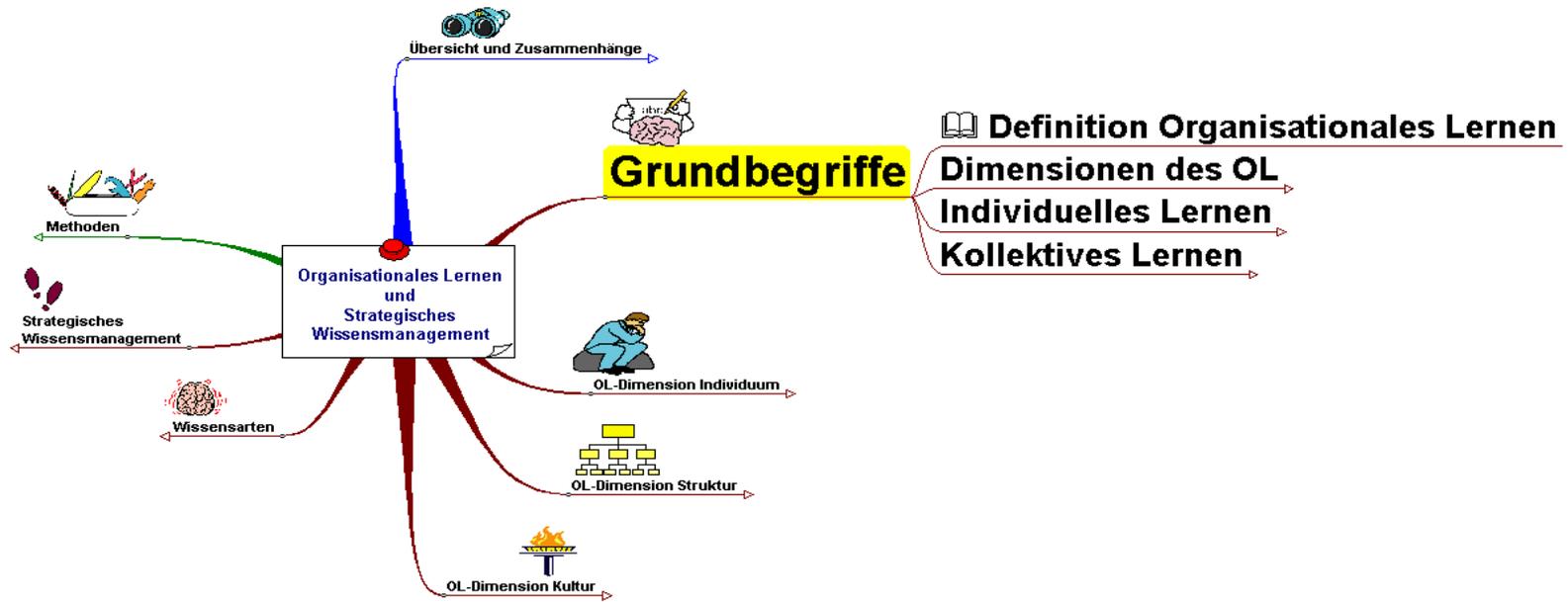


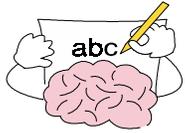
Übersicht und Zusammenhänge (2)





Grundbegriffe: OL





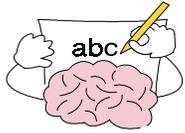
Grundbegriffe: OL

Organisationales Lernen
ist der Prozess

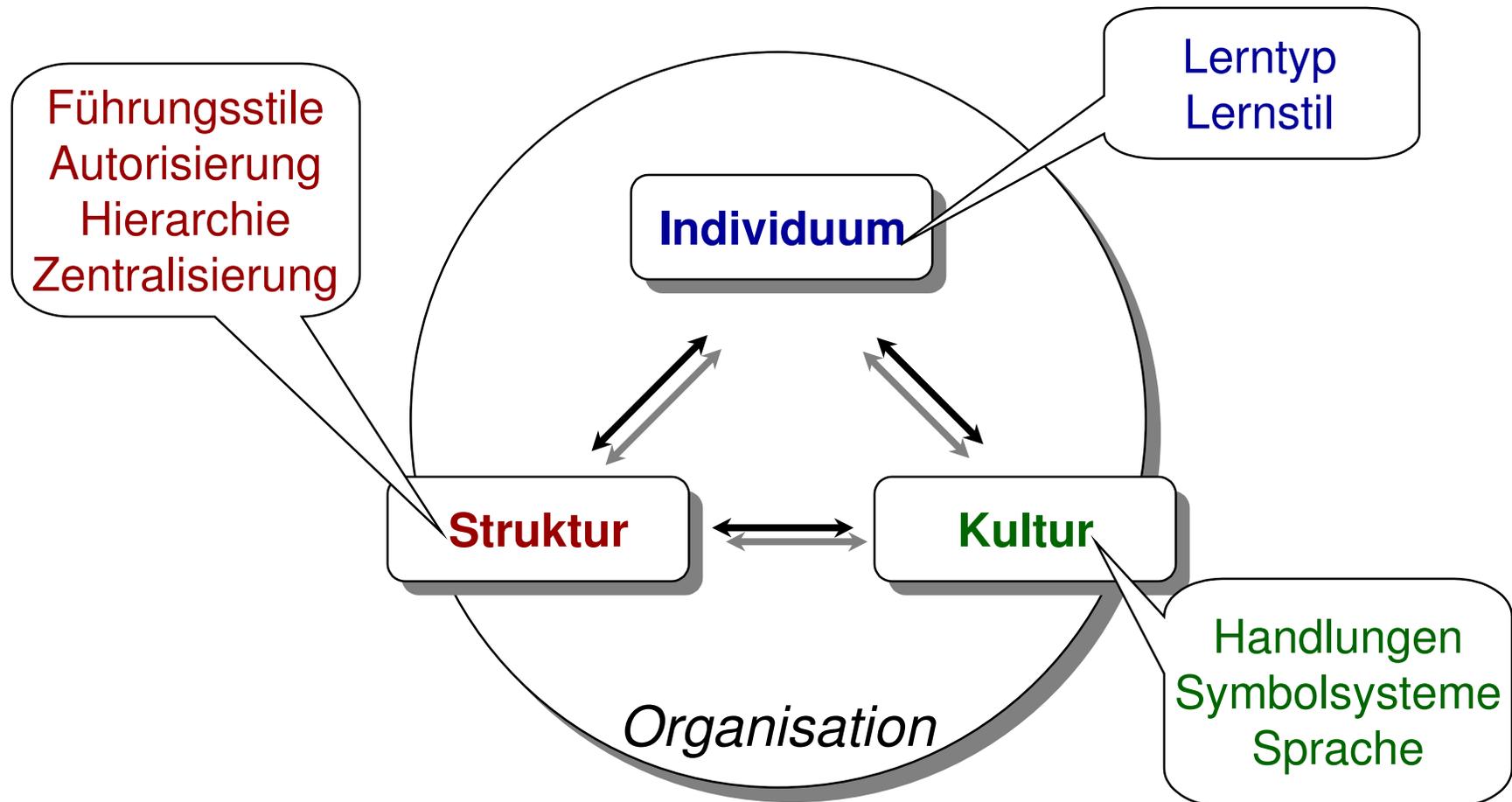
der **Veränderung** der organisationalen Wert-
und Wissensbasis

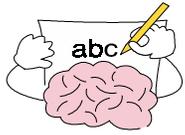
zur **Verbesserung** der Problemlösungs- und
Handhabungskompetenz

zur **Veränderung** des gemeinsamen Bezugs-
rahmens von und für Mitglieder innerhalb der
Organisation

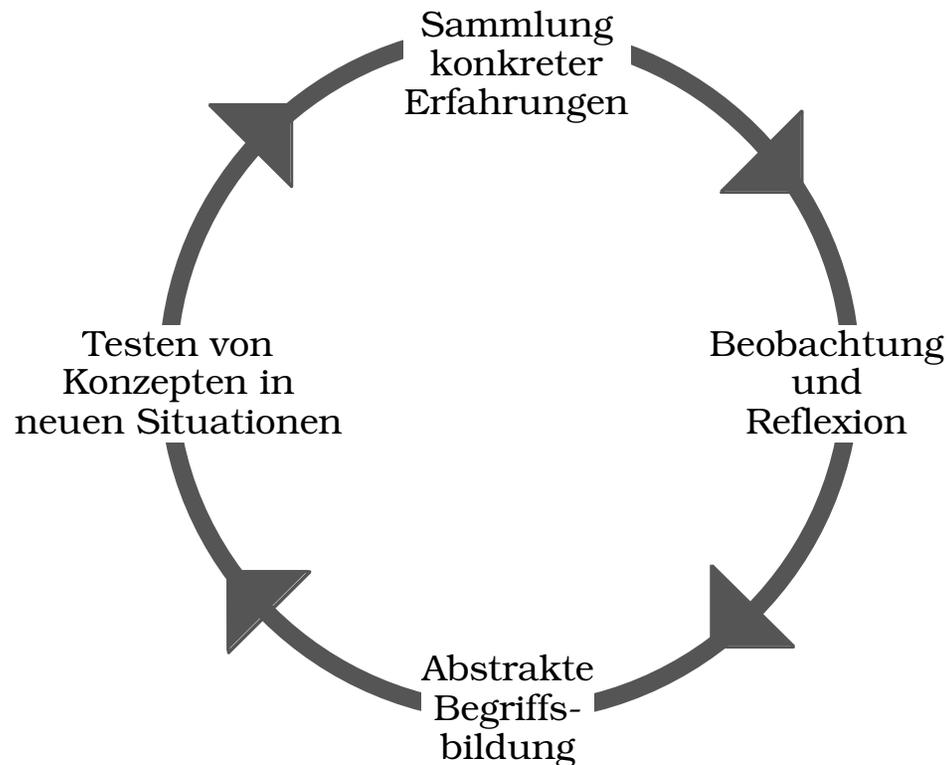


Grundbegriffe: Dimensionen des OL





Grundbegriffe: individuelles Lernen



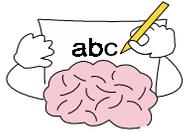
Arten des individuellen Lernens

Lernen von Reaktionen

Lernen am Erfolg

Lernen durch Einsicht

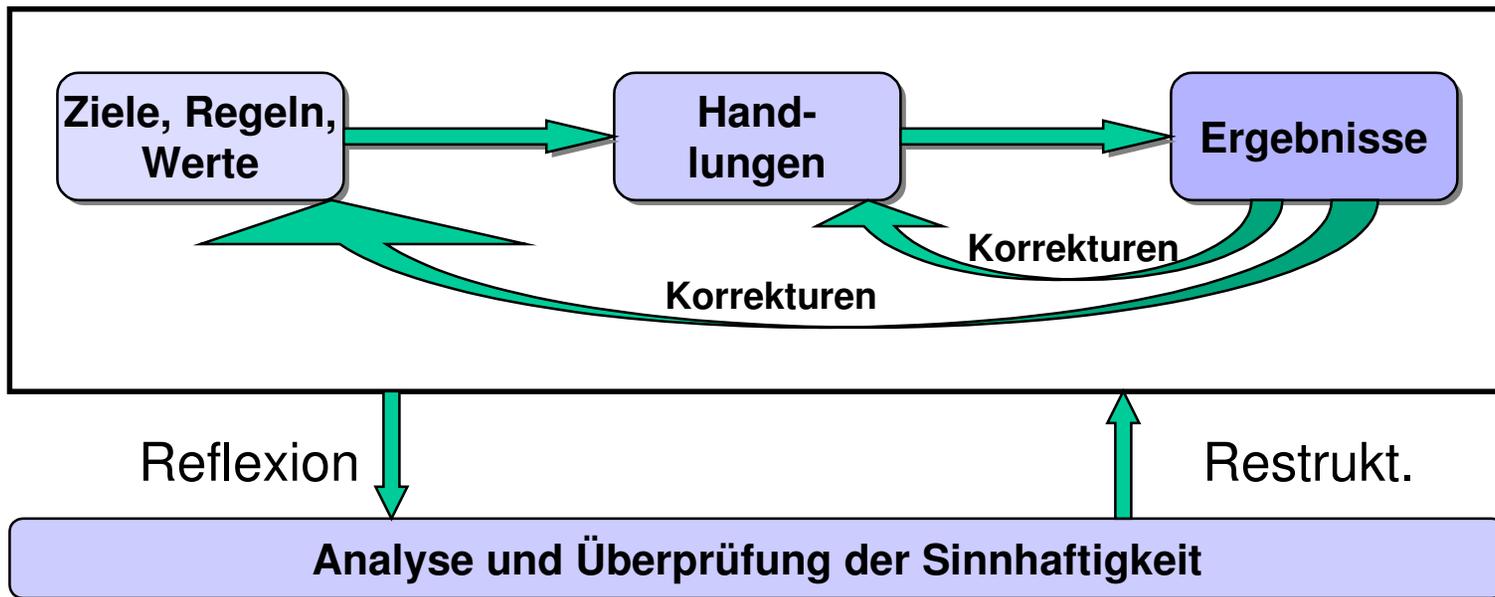
Soziales Lernen
(Lernen am Modell)



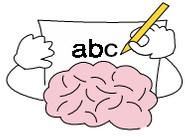
Grundbegriffe: Organisat. Lernen

Double Loop Learning

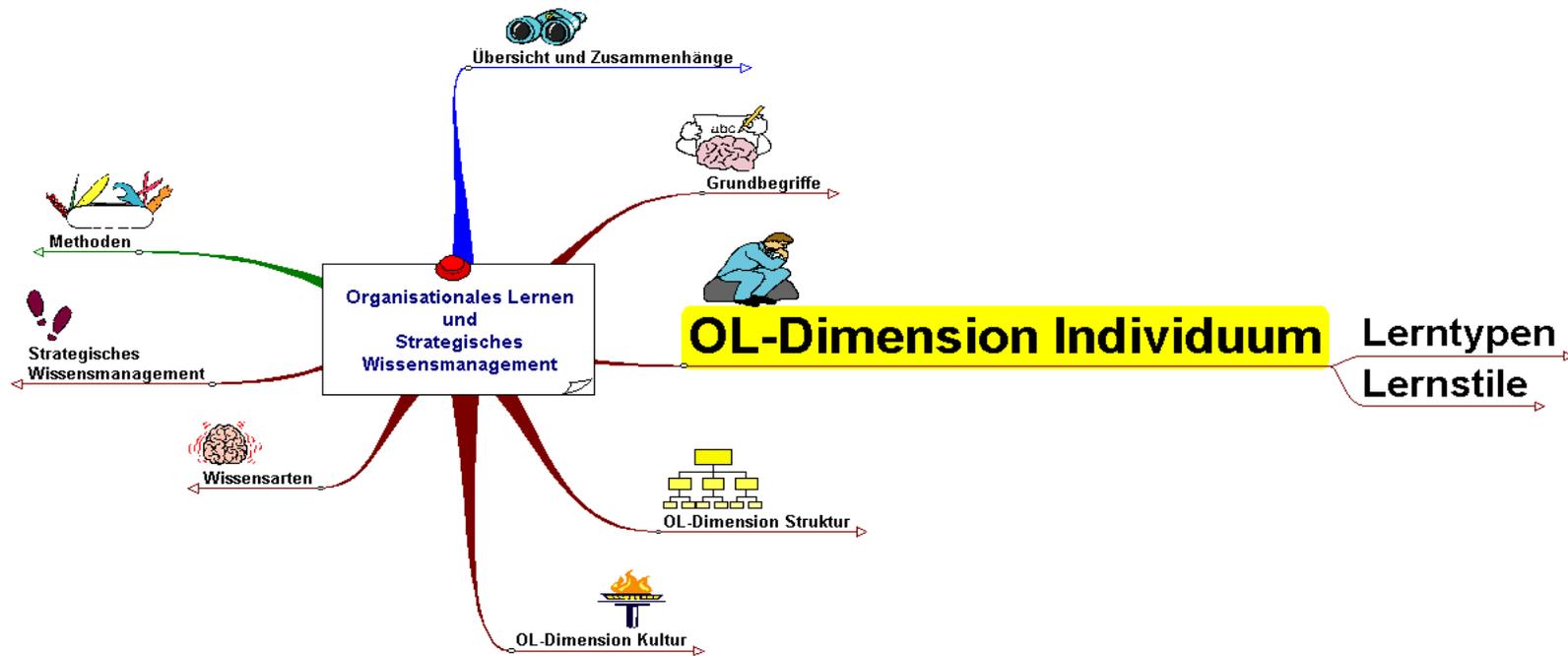
Single Loop Learning



Prozess bzw. Organisationales Lernen



Grundbegriffe: individuelles Lernen





Grundbegriffe: Lerntypen



visuell

lernen durch Beobachtung, grafische Darstellungen



auditiv

lernen durch Zuhören, mündliche Erklärungen



praktisch

lernen durch Probieren, manuelle Tätigkeiten



Grundbegriffe: Lernstile



Aktivist

beteiligt sich unvoreingenommen an neuen Erfahrungen



Reflektor

untersucht Erfahrungen aus verschiedenen Perspektiven



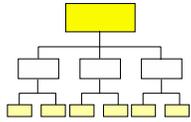
Theoretiker

integriert Untersuchungen in komplexe Theorien

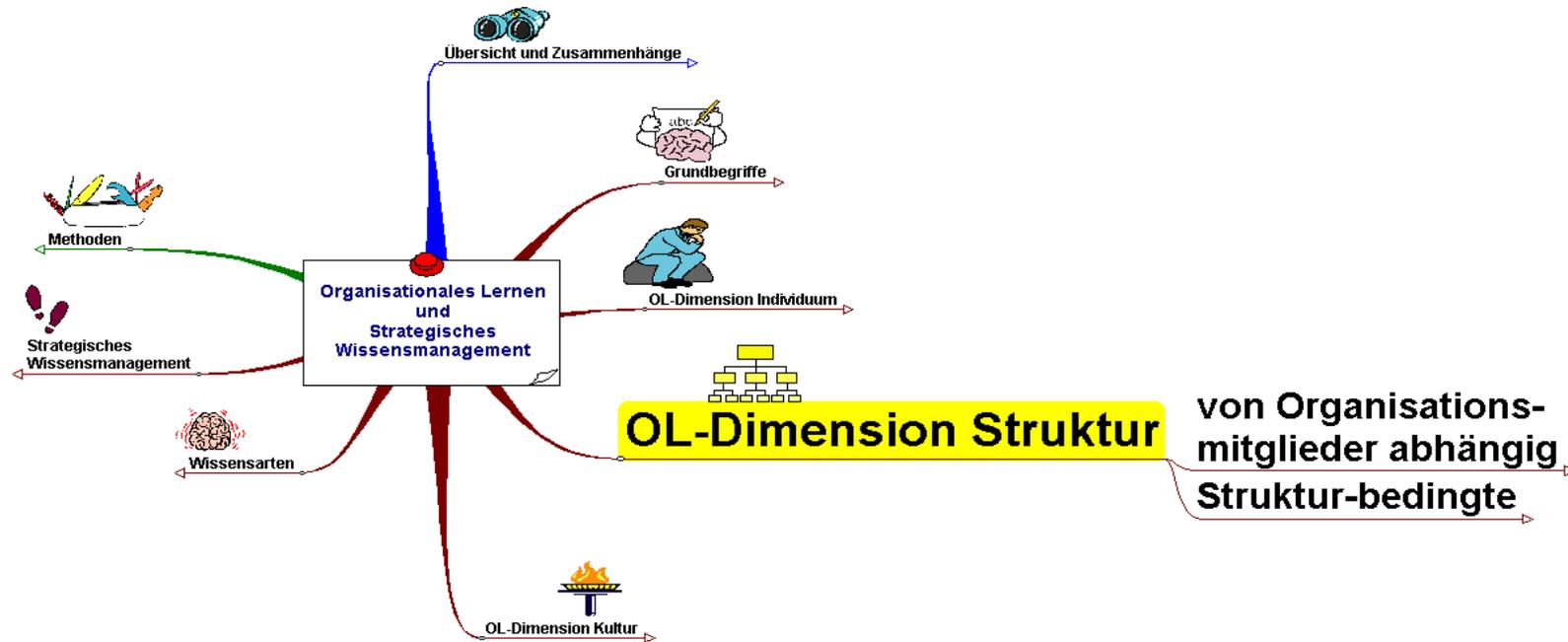


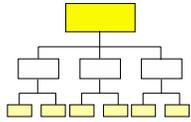
Pragmatiker

probiert stets neue Techniken in der Praxis aus

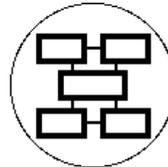


Grundbegriffe: OL-Dim. Struktur





OL-Dimension Struktur

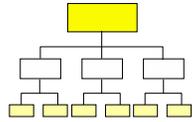


→ **von Organisationsmitgliedern abhängig**

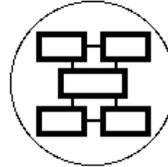
≡ **Führungsstile**

autokratisch ∫ partizipativ

≡ **Autorisierung**



OL-Dimension Struktur



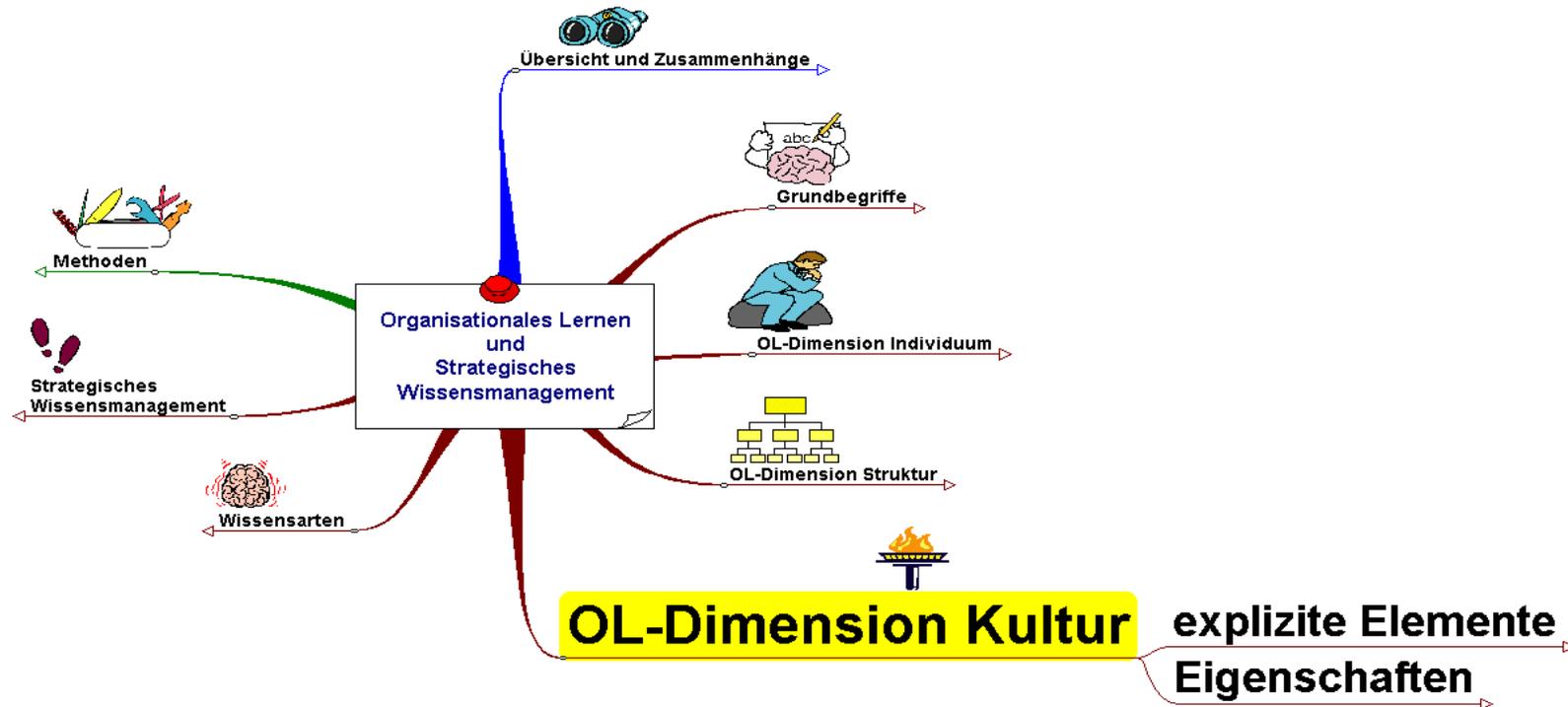
→ **strukturbedingt**

∄ **Hierarchie**

∄ **Zentralisierung**

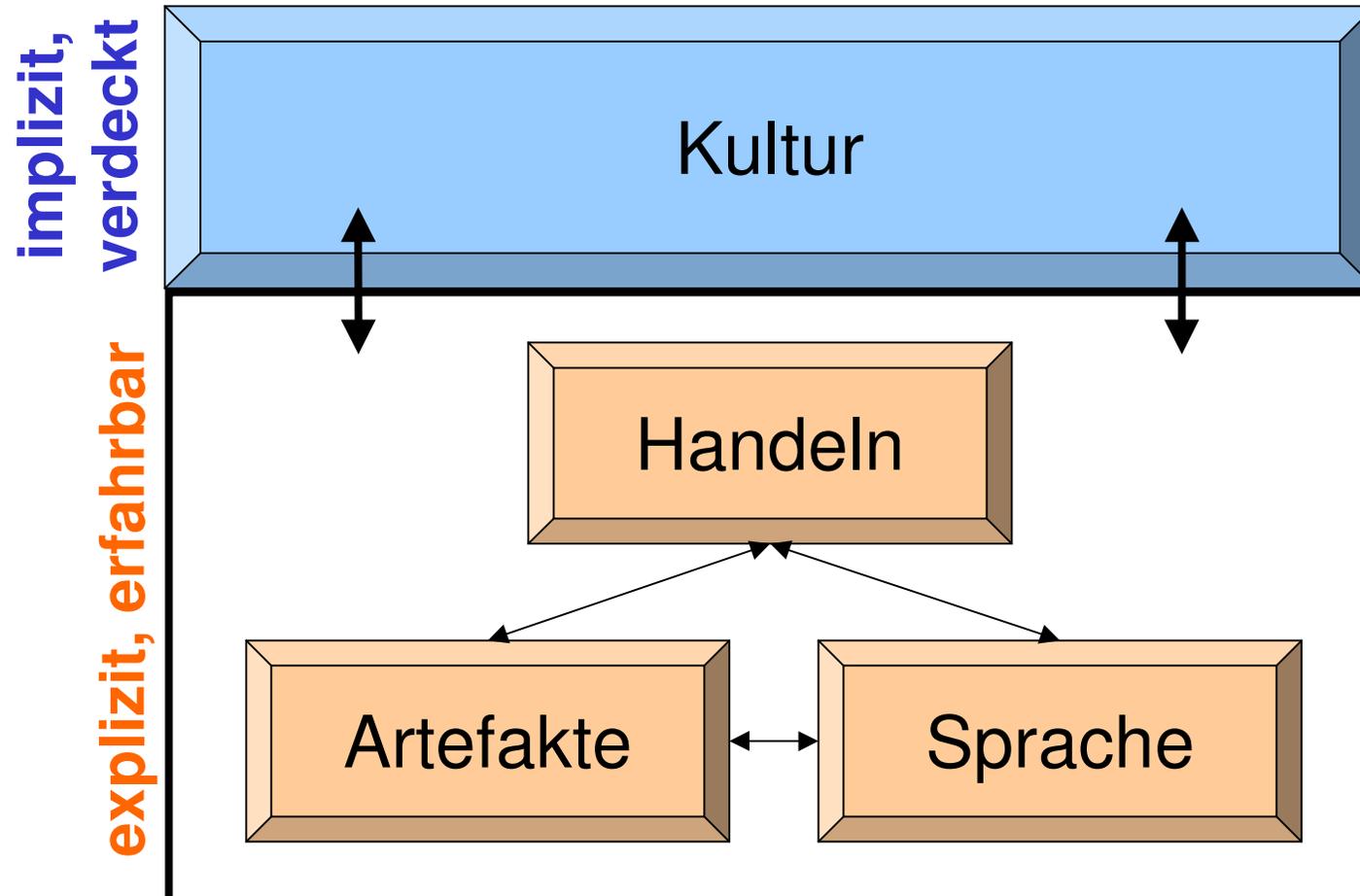


OL-Dimension Kultur





OL-Dimension Kultur (1)





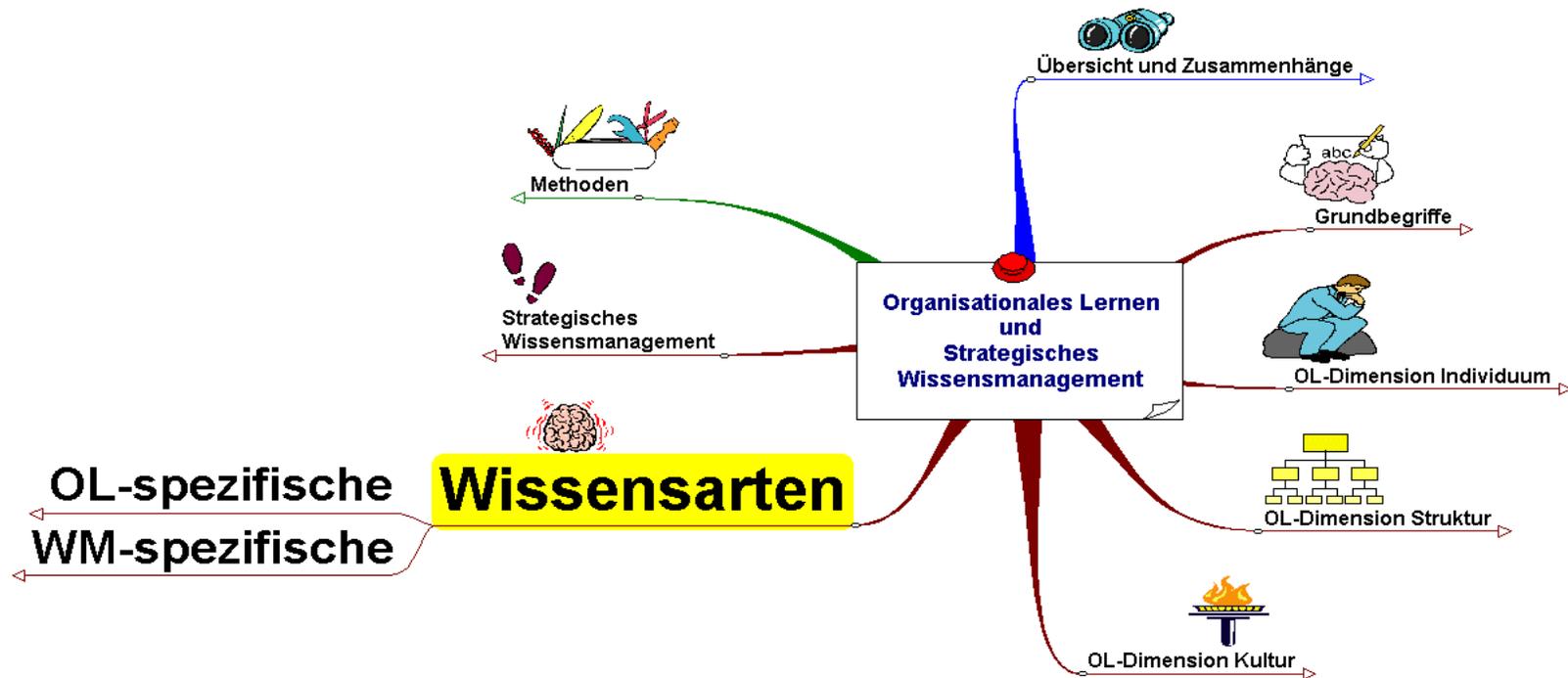
OL-Dimension Kultur (2)



Handlungen	Symbolsystem	Sprache
Prägnanz <i>Handlungstransparenz</i>	<i>Leitbildtransparenz</i>	<i>gemeinsame Sprache</i>
Verbreitungsgrad <i>Handlungshomogenität</i>	<i>Leitbildhomogenität</i>	<i>Sprach- und Verständnis- homogenität</i>
Verankerungstiefe <i>Handlungsstabilität</i>	<i>Leitbildstabilität</i>	<i>Sprachbeständigkeit</i>



Wissensarten





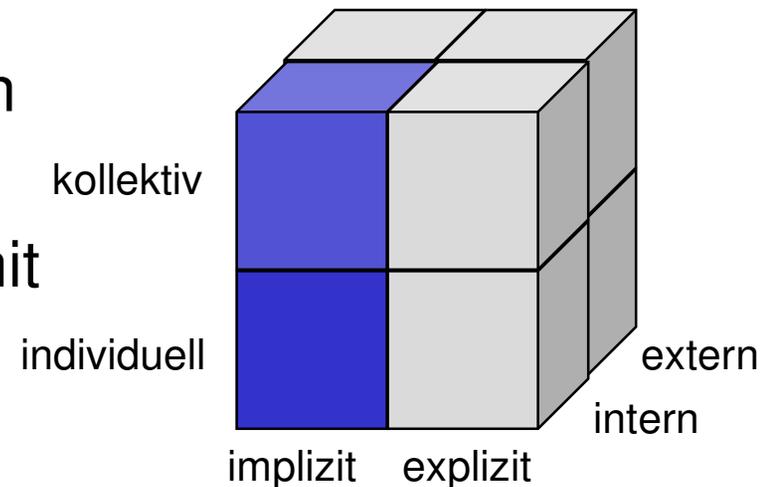
Wissensarten: Führungswissen

? Führungswissen

Wissen über alle Normen und Regeln zur Koordination der Arbeitsteilung, zur Autorität und Disziplin

über die organisations-spezifischen Instrumentarien zur Mitarbeiterführung

bestimmt weitgehend, wie mit Produkt- und Expertenwissen umgegangen wird





Wissensarten: Milieuwissen

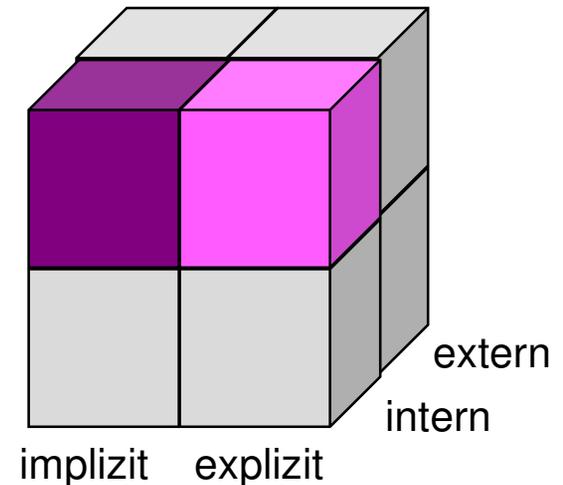
? Milieuwissen

wird erst durch konkrete Erfahrung sichtbar und beinhaltet

! welche Erwartungen an wen gestellt werden können,

! wie Kontrollmechanismen wirken und zu handhaben sind, kollektiv

! welche Absichten durch welche sprachlichen Formulierungen ausgedrückt werden individuell





Wissensarten: Ges. Wissen

? Gesellschaftliches Wissen

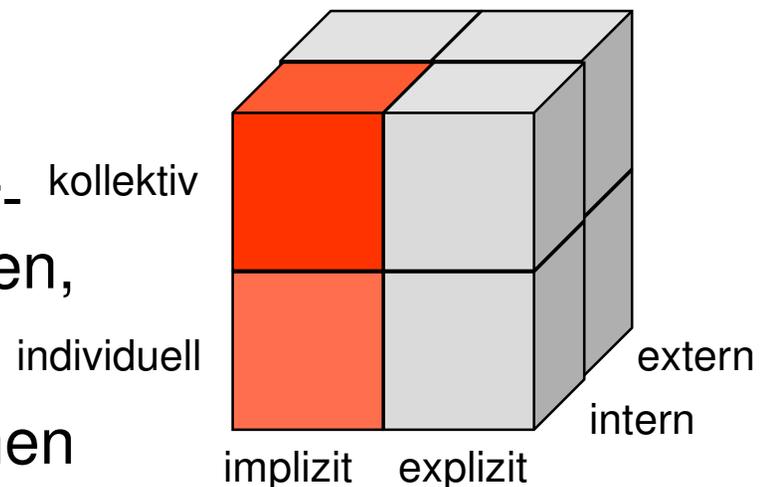
wirkt als permanente Rahmenbedingungen aller Wahrnehmungen und Interpretationen und definiert

! was eine Organisation ist,

! wie sie funktioniert,

! welche Verhaltensmaßstäbe innerhalb und außerhalb der Organisation gelten,

! welche rechtlichen Vorgaben für Organisationen gelten



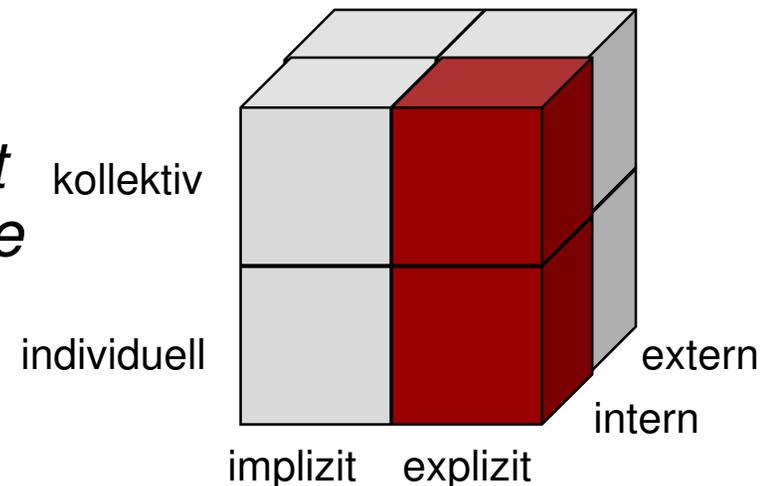


Wissensarten: Produktwissen

? Produktwissen

Wissen über das Produkt selbst
(*Problemlösung, zu der ein
Produkt in einer bestimmten
Form beiträgt*)

Produktionswissen (*welche
Technologien eine möglichst
kostengünstige und effiziente
Produktion ermöglichen*)

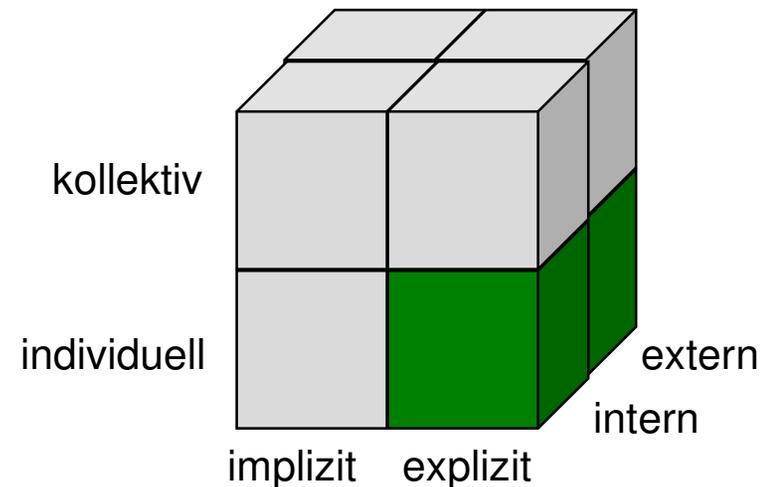




Wissensarten: Expertenwissen

? Expertenwissen

Wissen über relevante Umwelten einer Organisation und beschreibt, wie z.B. Abläufe anders als bisher gestaltet werden können

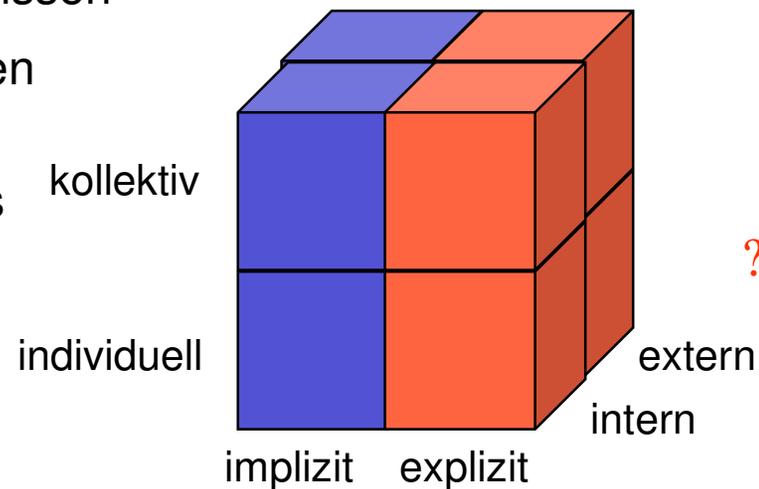




Wissensarten

? Organisationales Lernen

- ! Führungswissen
- ! Milieuwissen
- ! Gesellschaftliches Wissen



? Wissensmanagement

- ! Produktwissen
- ! Expertenwissen



Strategisches Wissensmanagement





Wissen als strategische Ressource

Eigenschaften einer strategischen Ressource:

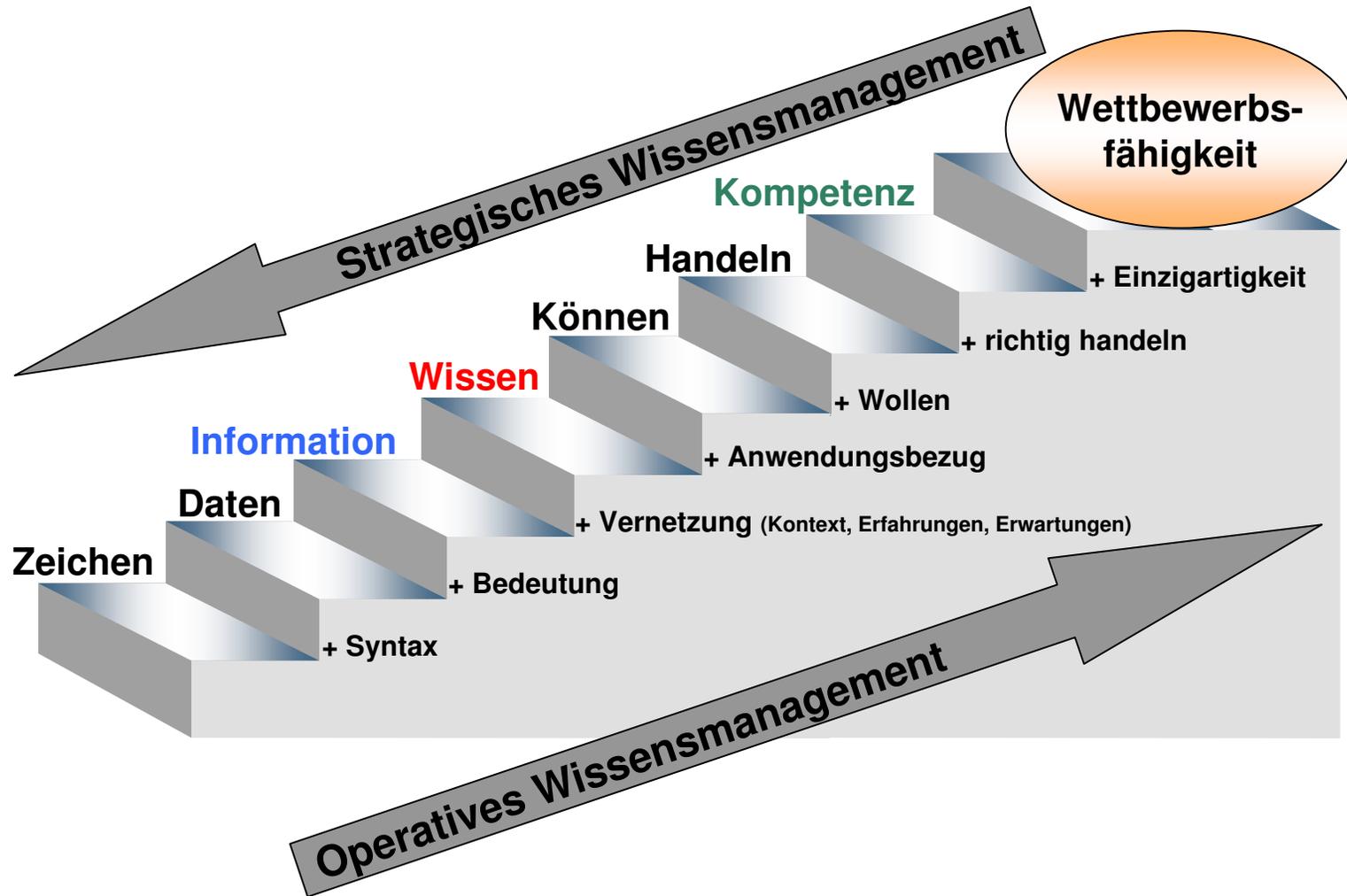
- | Sie muss **wertvoll** sein.
- | Sie muss für gegenwärtige oder potentielle Konkurrenten **knapp** sein.
- | Sie darf **nicht** vollständig **imitierbar** sein.
- | Es dürfen **keine Substitute** verfügbar sein.

Für die Ressource Wissen gilt:

- ✓ Es manifestiert sich in *Patenten, Warenzeichen* und *Verträgen*.
- ✓ Es ist an **Fähigkeiten** und **Fertigkeiten** gebunden, die sowohl das *Know-how* der Mitarbeiter als auch die *Unternehmenskultur* umfassen.



Strat. WM: Die Wissenstreppe



Quelle: North, K. (1999)



Strategiegeleitete Einführung

| Bewusstseinsbildung

Bewusstseinsbildung bei den Entscheidungsträgern für mögliche Problemlösungen mit Hilfe von Wissensmanagement

| Strategieentwicklung

Unternehmensweite und langfristige Gesamtplanung der Einführung von Wissensmanagement (Gesamtkonzept mit Fokus und zeitlicher Abfolge)

| Strategieumsetzung

Schrittweise Einführung durch parallel ablaufende Projekte

| Strategiebewertung

Konsolidierung und Bewertung der bisherigen Wissensmanagement-Aktivitäten

Quelle: Mittelmann et al. (2001)



Einführungsstrategien

| Kodifizierungsstrategie

Wissen von Personen "abschöpfen" und dann mit IT-Werkzeugen speichern und verteilen

| Personalisierungsstrategie

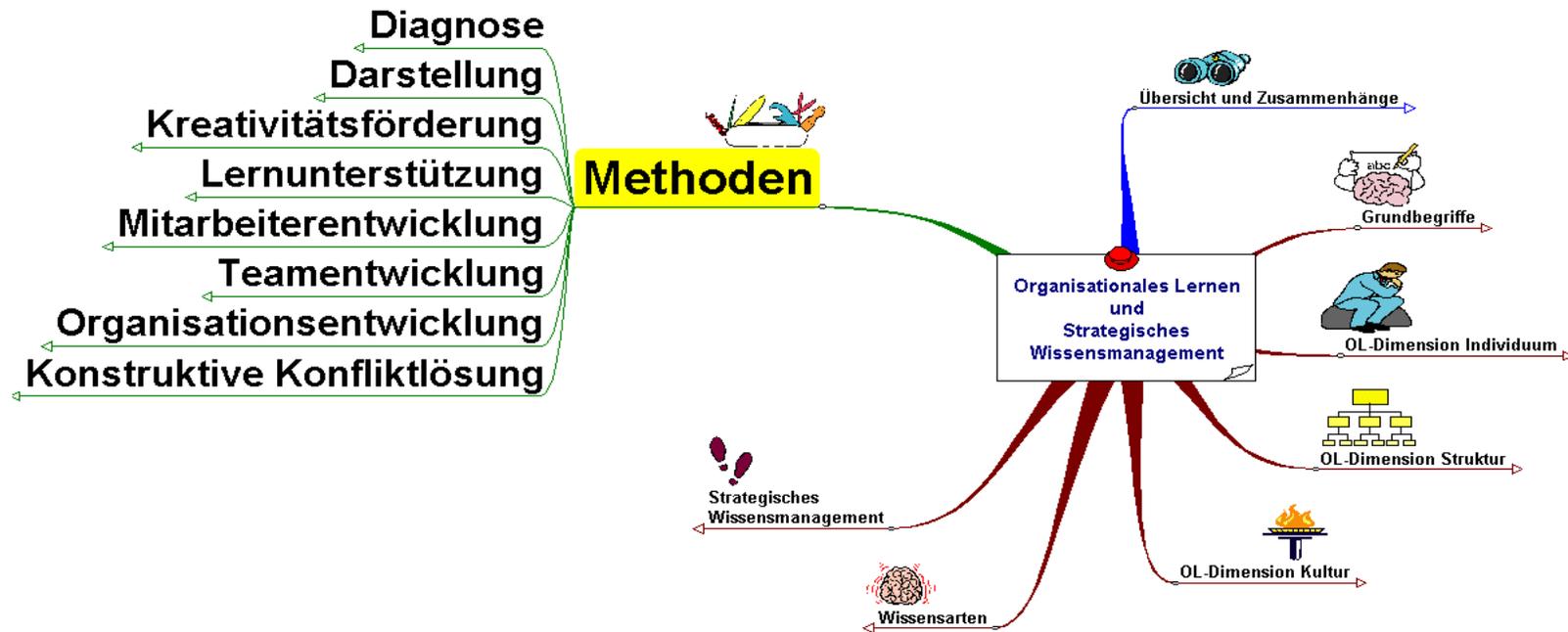
Interne und externe Experten identifizieren und verfügbar machen; IT-Werkzeuge zum Finden der Experten und zur Kommunikation mit ihnen

| Sozialisierungsstrategie

Wissen wird als gemeinsames Gut betrachtet;
Bildung von Wissensgemeinschaften
(Communities of Practice)



Methoden





Methoden (1)

Diagnosemethoden

- ψ Videoanalyse
- ψ Collage-Technik
- ψ Die Ideal-Organisation
- ψ Kooperative Kennzahlenentwicklung

Darstellungsmethoden

- ! Beziehungslandkarte
- ! Situationslandkarte
- ! Wissenslandkarte
- ! Gelbe Seiten

Kreativitätsförderung

- ∠ Assoziationspaarbildung
- ∠ Brainstorming, -writing, -walking
- ∠ Metaplan-Methode
- ∠ Mind Mapping
- ∠ Denkhüte

Lernunterstützung

- ∂ Arbeitsplatzrotation
- ∂ Einsatz neuer technischer Hilfsmittel
- ∂ Konfrontation mit neuen Aufgaben
- ∂ Projektlernen



Methoden (2)

Konstruktive Konfliktlösung

- π Alter-Ego-Kommentare
- π Organisationsaufstellungen
- π Reteaming

Organisationsentwicklung

- Π Prozessberatung
- Π Intergruppen-Teamentwicklung
- Π Lebenslinie der Organisation

Mitarbeiterentwicklung

- Instruktion/Coaching/Mentoring
- Mitarbeitergespräch
- Aktionslernen
- Anreiz- und Belohnungssysteme

Teamentwicklung

- Systemisches Portrait
- Projekt-Prototyping
- Förderung von informellen Gruppenbeziehungen
- Bilden von Erfahrungsgemeinschaften (Communities of Practice)



Methoden: CoPs -Definition

| Freiwilligkeit

Mitarbeiter schließen sich grundsätzlich freiwillig einer Community of Practice an.

| Gemeinsames Interesse oder Arbeitsgebiet

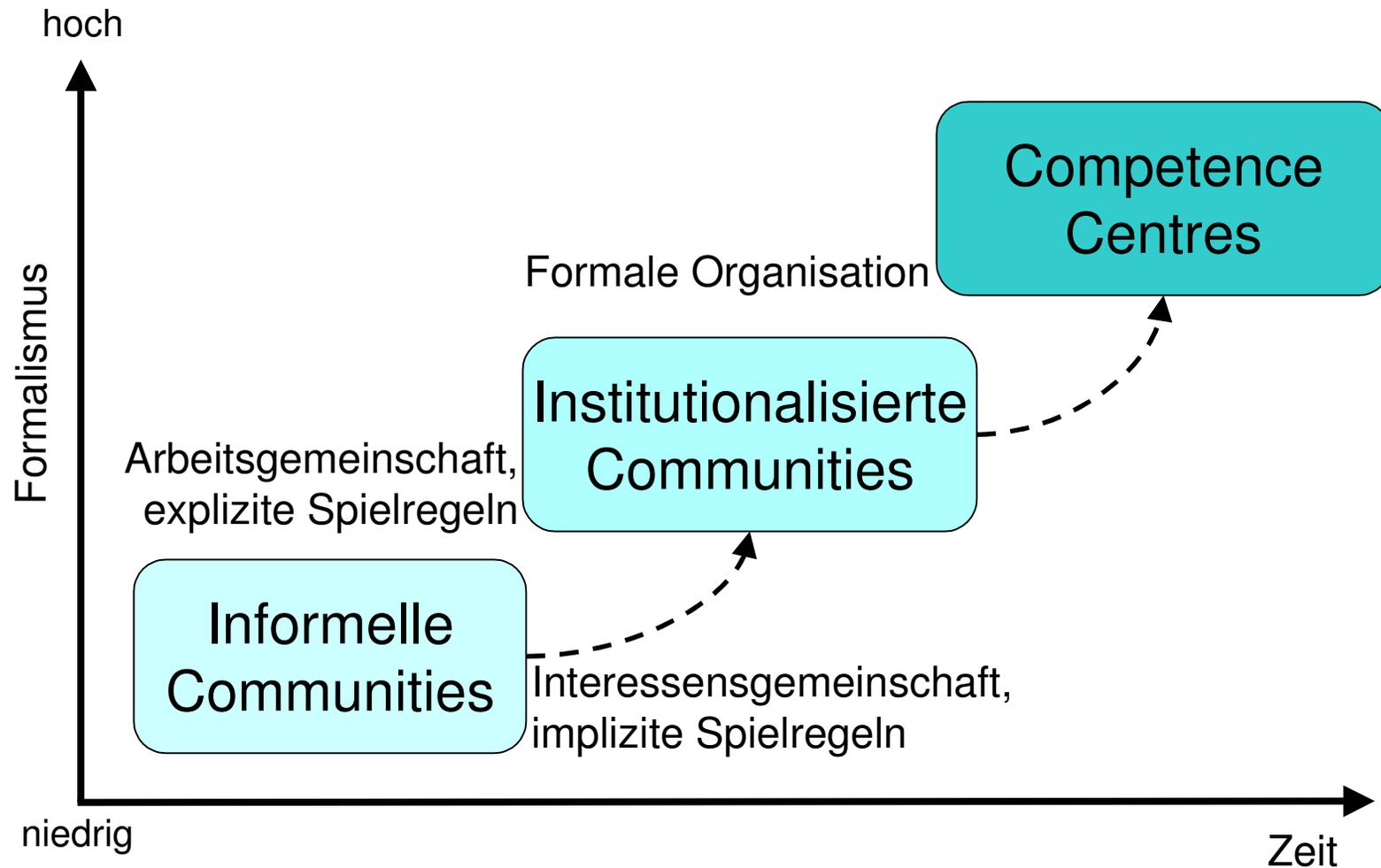
Alle Community-Mitglieder teilen das Interesse an einem Wissens- oder Arbeitsgebiet.

| Gegenseitigkeit

Die Mitglieder stellen ihr Wissen in Form von Dokumenten oder Auskünften allen anderen Mitgliedern zur Verfügung. Jedes Mitglied hat Zugriffsmöglichkeit auf alle gemeinsamen Ressourcen.

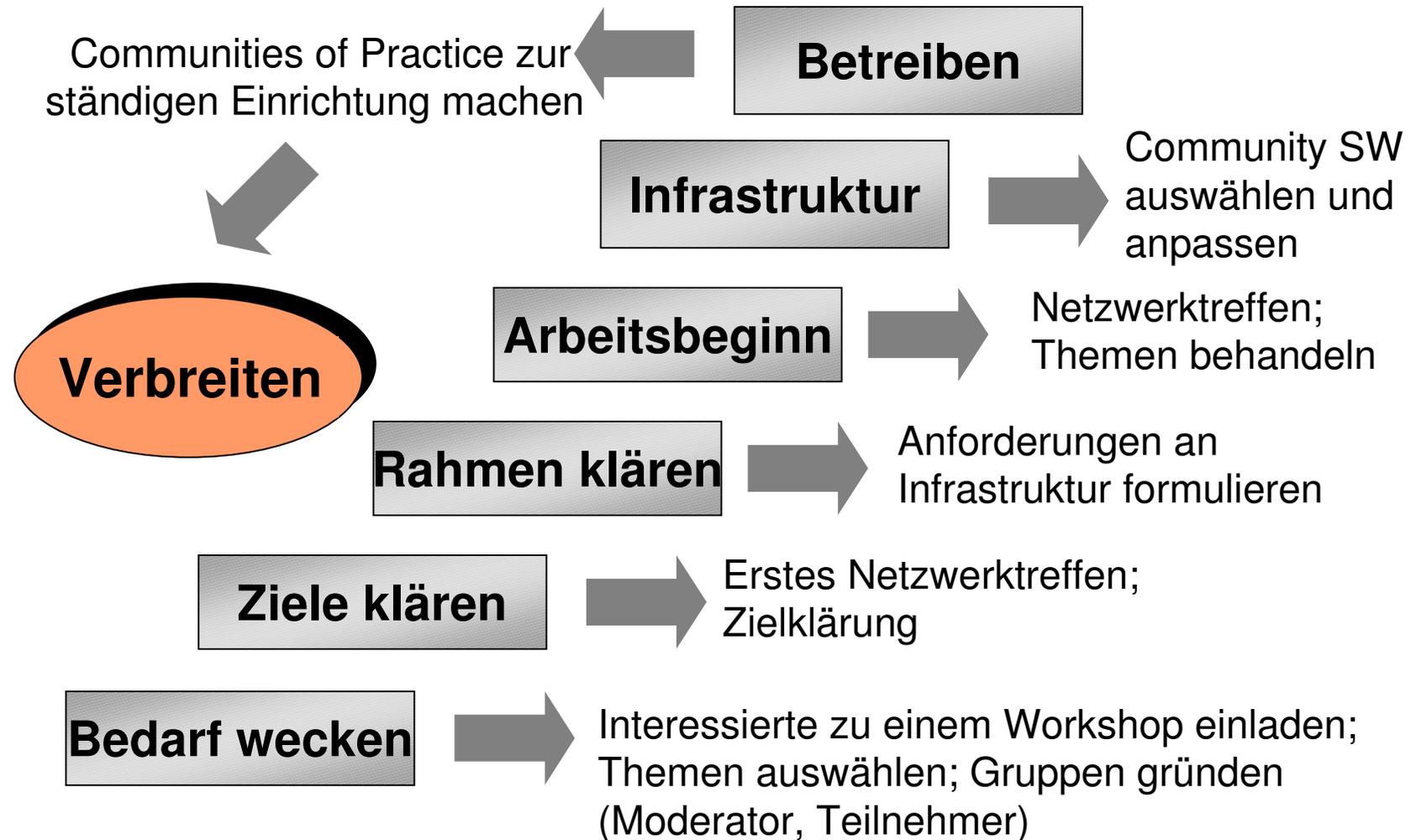


Methoden: CoPs - Formen



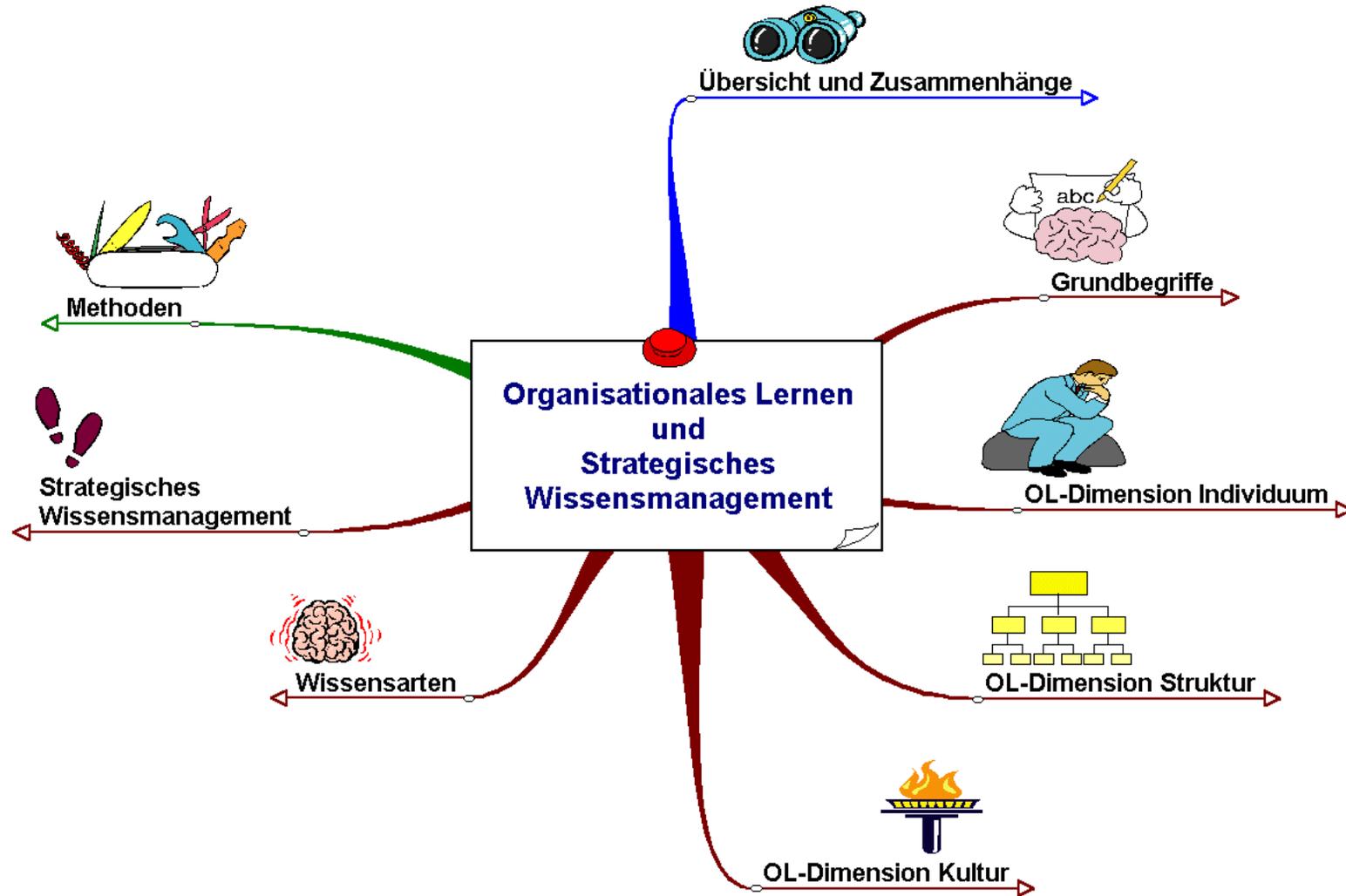


Methoden: CoPs - Einführung





Zusammenfassung





Referenzen

- | Hansen M. T., Nohria N., Timey Th. (1999): *Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen?* Harvard Business Manager, 5, 85-96.
- | Mittelmann, A. et al. (2000): *Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz: Methoden des Organisationalen Lernens anwenden*. Bd 1 der Schriftenreihe "Wissens- und Prozessmanagement" hrsg. von Gappmaier, M. & Heinrich, L. J., 2. Aufl., Linz: Trauner Universitätsverlag.
- | Mittelmann A. et al. (2001): *Holistic Knowledge Management*. In: Hofer, Chr.; Chroust, G. (Eds.): IDIMT-2001 9th Interdisciplinary Information Management Talks Proceedings. Schriftenreihe Informatik, Band 6, Linz: Trauner Universitätsverlag, 81-90.
- | Nohr, H. (Hg., 2001): *Virtuelle Knowledge Communities im Wissensmanagement: Konzeption - Einführung - Betrieb*. Aachen: Shaker.
- | North, K. (1999): *Wissensbasierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- | Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (1999): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 3. Auflage, Frankfurt/Main: FAZ.