

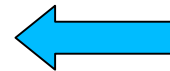
Wissen in Organisationen

Wissen in Organisationen



Übersicht – wir werden

- △ den Begriff Wissen einkreisen
- △ die Bedeutung der Wissenskultur diskutieren
- △ Modelle über den Wissenskreislauf und Anwendungsformen in Organisationen betrachten
 - △ generieren von Wissen
 - △ Logistik des Wissens
 - △ Nutzung des Wissens
- △ Beispiele sehen
- △ die Anwendung Info Asset vorgestellt bekommen.



Wissen in Organisationen

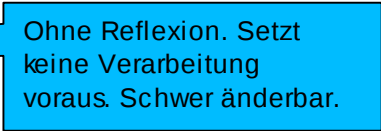
Eine Frage....

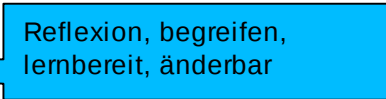


△ Was bedeutet Wissen für Sie?

△ Was ist dann Wissensmanagement?

Wissensarten bzw. Wissensbestände

- △ codifiziert – symbolisiert als Text, Bild, ...
- △ normativ – Formung aus der Norm
(unbezweifelbar) 

Ohne Reflexion. Setzt keine Verarbeitung voraus. Schwer änderbar.
- △ cognitiv – Formung aus dem bewussten Lernen
(bezweifelbar) 

Reflexion, begreifen, lernbereit, änderbar
- △ prozedural – Verfahren, Prozesse, „Know-how“, (Fahrradfahren)

Wissensbegriffe

- △ Erfahrung – Erfahrenes vs Erfahrung (Umgang mit Neuem unter Verwendung des Erfahrenen)
- △ Erkenntnis – Erkanntes vs Erkenntnis (Erfolgreiche Transformation von Informationen in die Form von Wissen = Erkanntes)
- △ Erinnern – (Re)Aktualisierung und Konsistenzprüfung (Deja Vu, Parkplatzsuche)
- △ Glauben – normatives Wissen, das sich nicht z.B. an der externen Realität prüfen lässt

Wissen in Organisationen



Benutzen von Wissen

- △ wichtig zum Überleben (Lebensmeisterung)
- △ ähnliche Wissensbasis erleichtert die Kommunikation (z.B. Automotor kaputt)
- △ schafft die Voraussetzung für
 - △ Lernen (Informationseinbau in Cognitionskontext)
 - △ Entwicklung (Evolution)
 - △ Erwartungen (Annahme über zuk. Ereignisse)

Wissen in Organisationen



Eine Frage

△ Was generiert Wissen?

(da standen 2 Baiern auf dem Marienplatz. es kam ein Gscheider daher. Der fragte)

Wissen in Organisationen



Wissen generiert vor allem

- △ Sicherheit (Absorbtion von Unsicherheit)
- △ Unwissen (Feststellung des Unzureichenden) -> Unsicherheit
- △ Wissenschaft, FuE (Henne-Ei Problem) :-)
- △ Entscheidungen als Entscheidungsprämissen
- △ Wahrnehmungsmöglichkeiten
- △ Perspektiven
- △ Erwartungen

Erwartung – woher nehmen wir diese?

- △ gedankliche Vorwegnahme zukünftiger Ereignisse
- △ Erwartung aufgrund unseres Wissens über ...
- △ oft auf Überzeugung begründet (Mischung aus überprüfbaren und nicht überprüfbaren Wissen)
- △ Wissen strukturiert und konditioniert das Erwarten (Wissen schränkt ein; Flutmulde wird bebaut)
- △ Wissen und Erwartung schaffen die eigene Welt (Vorstellung davon wie etwas (es) sein soll)
- △ z.B. geozentrisches vs heliozentrisches Weltbild (Scheibe vs Kugel)

Wissen in Organisationen



Wissen sowie Erwartungen sind enttäuschbar

- △ Enttäuschung (persönliches Erleben):
 - △ eine Erwartung wird nicht erfüllt
 - △ (Ent)Täuschung beendet die Erwartung
- △ in Auseinandersetzung mit der Realität
- △ durch Überprüfbarkeit der Erwartung / des Wissens
- △ durch neues Wissen
- △ Überlegungen:
 - △ Wissen kann zu Irrtum werden
 - △ Enttäuschung kann zu Lernen bzw. Wandel führen (u.a. Erkenntnis)
 - △ ... oder genau zum Gegenteil z.B. Überzeugung

Lernresistenz vs Lernbereitschaft

- △ Enttäuschung muss nicht zur Haltungsänderung bzw. Lernprozess (Lernbereitschaft) führen
- △ Beispiele
 - △ Fahrpläne (Enttäuschung mit der Entscheidung nichts zu ändern)
 - △ Organisationsabläufe bzw. Prozesse – folgt Lernen oder Akzeptanz? (z.B. Challenger)
 - △ Externalisierung der Gründe (z.B. Unternehmenspleiten)
 - △ Ignoranz (z.B. mangelnde Kundenorientierung, Missachtung von Signalen)

Mögliche Eingrenzung des Begriffs Wissen

- △ das Wissen eines Menschen ist immer mit seinen Intentionen verbunden (Erwartungsdimension)
- △ Wissen begründet Handeln und gibt ihm eine Perspektive (Handlungsdimension)
- △ Wissen strukturiert Erkenntnisfähigkeit (epistemologische Dimension)
- △ Wissen ist eine Konstruktion über die Welt zum Zwecke ihrer Beeinflussung (Beherrschung):
Ipsa scientia potestas est und *Knowledge itself is power* (Francis Bacon)

Mögliche Allgemeindefinitionen

„Wissen ist die Repräsentation der Welt in Form von mentalen Mustern (Schemata, Kategorien), die die Fähigkeiten zum Denken (Zweifeln, Reflexion) und Handeln (Handlungspotential) eines Menschen bestimmen.“

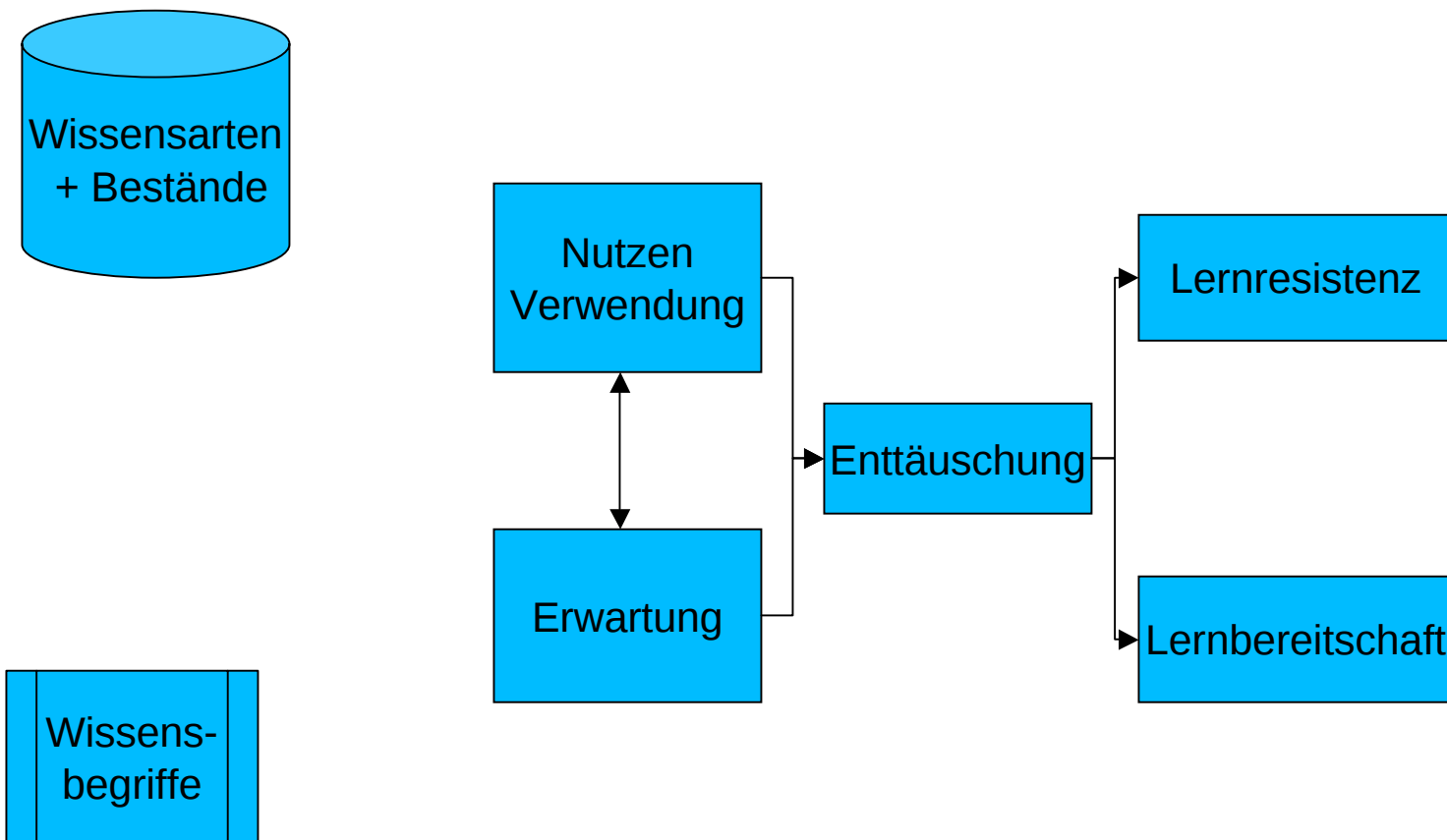
(nach Nico Stehr, 2001).

„Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in Genese und Geschichte des Systems als bedeutsam für das Überleben herausgestellt haben.“

(Brendt Wucherer, 2002)

Wissen in Organisationen

Vorläufige Zusammenfassung



Wir wissen, dass der Mensch von Zeit zu Zeit eine
Pause braucht.
(normatives Wissen)

Wissen in Organisationen



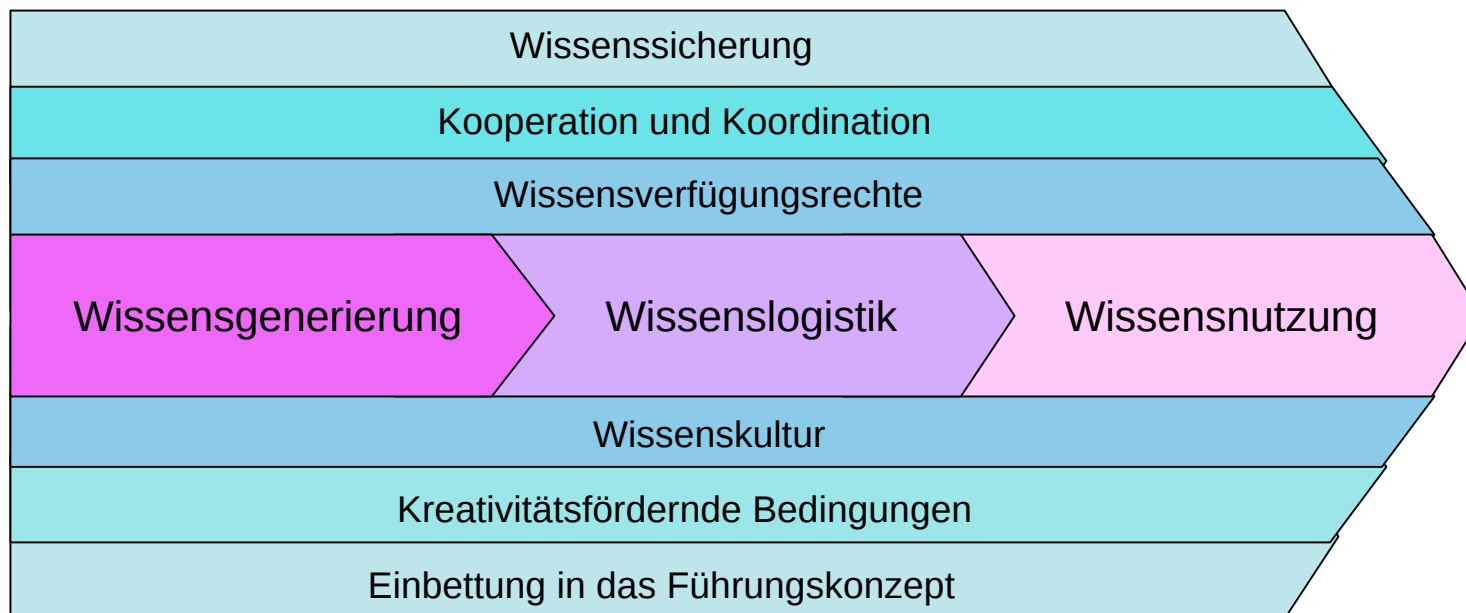
Eine Frage ...

- △ Warum ist Wissen heute so wichtig?
- △ Wozu braucht man Wissensmanagement?

Wissen in Organisationen



Wissensmanagement



Wissen in Organisationen



Wissen in Organisationen



Nonaka 1995

Solche Systeme funktionieren nur mit dem Einverständnis der Systemteilnehmer!
Wir müssen uns fragen, welche (Unternehmens)Kultur dafür notwendig ist.

Ein Versuch Kultur zu definieren

Die Kultur einer Gruppe ist ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.

Edgar Schein

Wissen in Organisationen



Wissenskultur

- △ eine Umgebung, die
 - △ Kreativität fördert
 - △ Wissensaktivitäten unterstützt
 - △ Wissensaustausch fördert
 - △ vereinfachende Interpretationen vermeidet
 - △ Achtsamkeit schult
 - △ Vortrag und Ehrung von Fehlern erlaubt
 - △ Achtung vor Wissen und Können fordert
 - △ Lernbereitschaft fordert und fördert

Wissen in Organisationen

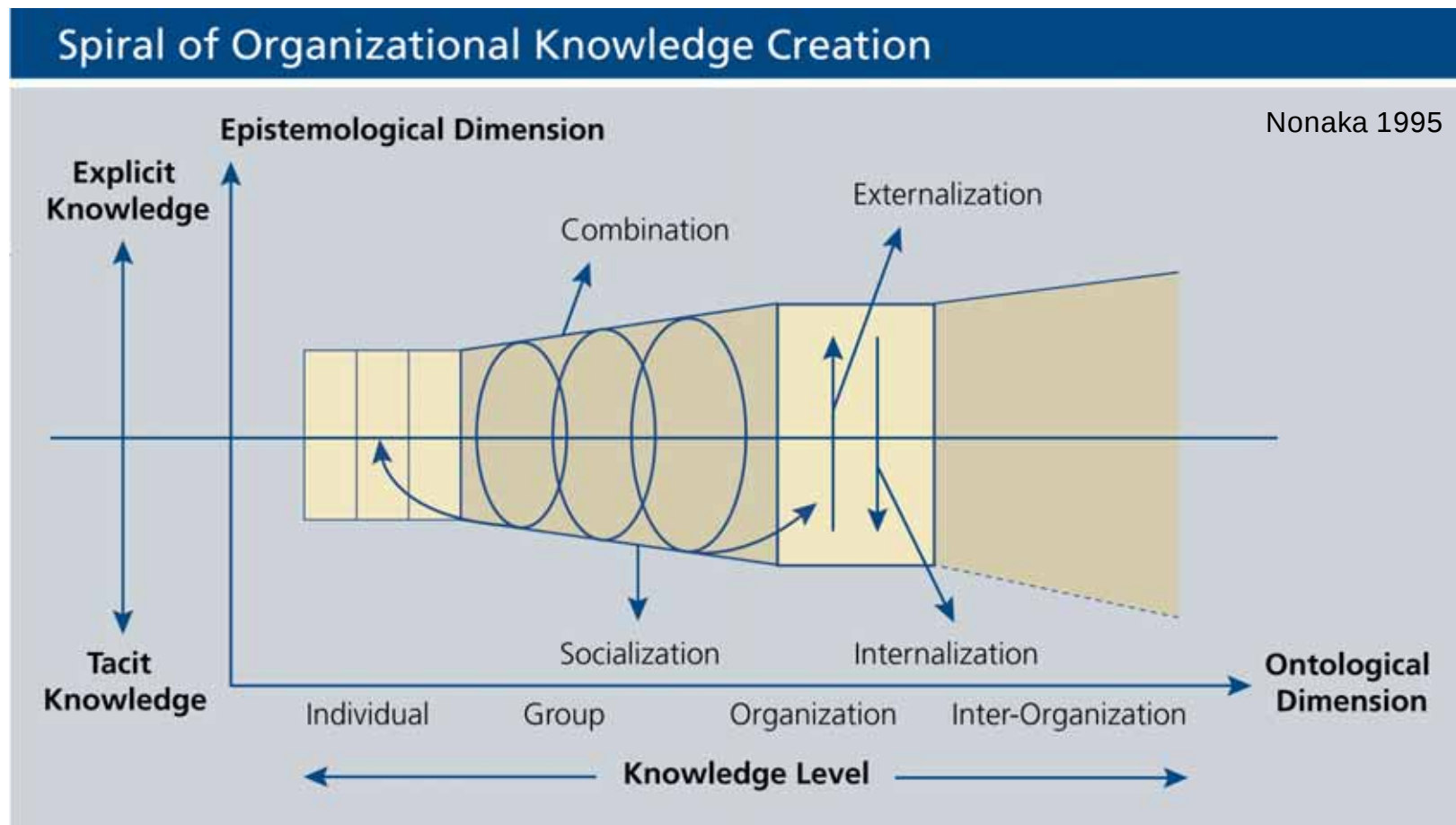


Einrichten dieser Umgebung (Wissenskultur)

- △ Wissen ist Teil des Führungskonzeptes, der Führungskultur
- △ Wissensvision aufstellen und Wissensziele definieren
- △ Unterstützung von Wissenserwerb und Beschaffung
- △ Wissens(ver)teilung organisieren (Topologie)
- △ Wissensübertragung (Nachfolge, Medienwechsel)
- △ Entscheidungen durch Wissensträger forcieren
- △ Wissensbilanzen und Controlling einführen
- △ Wissensspeicherung (IT-Unterstützung)
- △ Wissenskorrektur (Vergessen und Löschen)

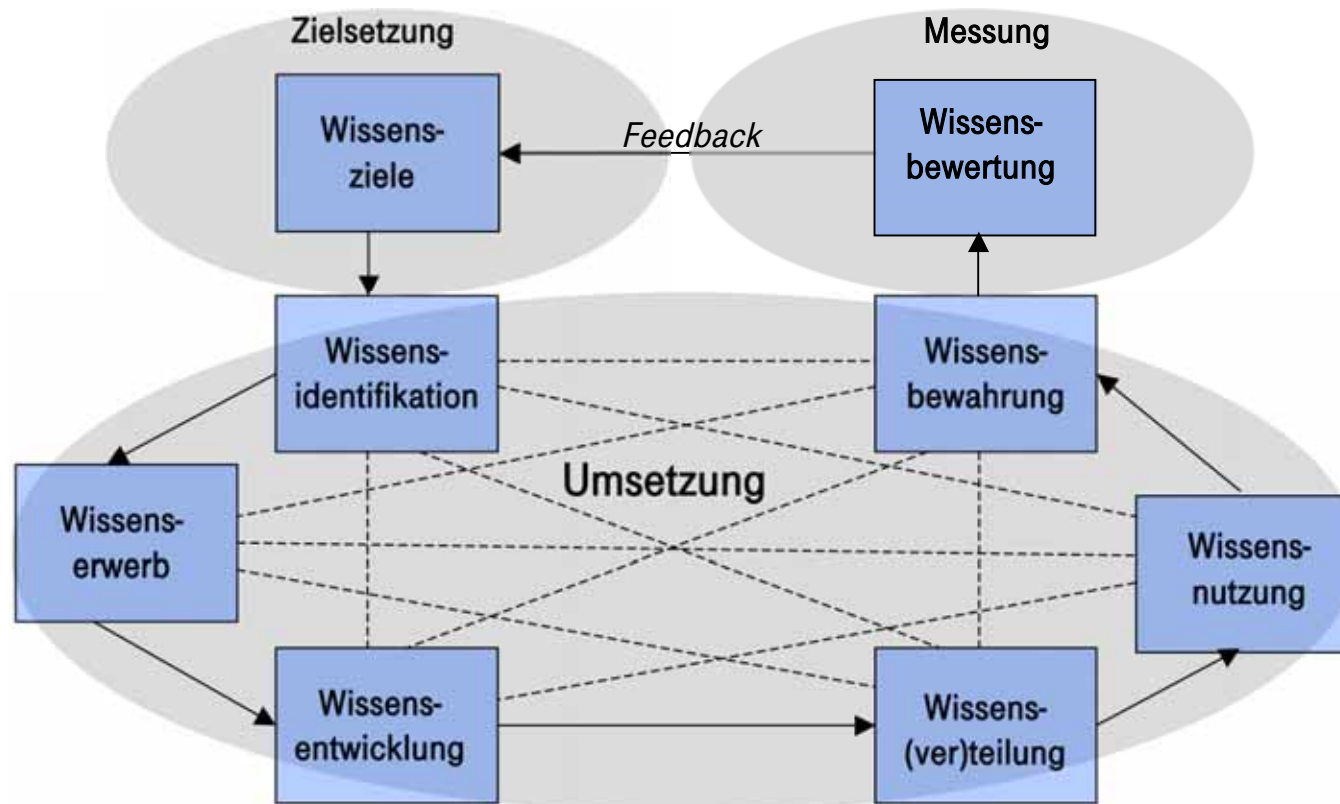
Wissen in Organisationen

Wissenserzeugung in Organisationen



Wissen in Organisationen

Wissensmanagement



Probst 1999

Wissen in Organisationen



Wissensmanagement



Wissen in Organisationen



Wissenslogistik

- △ organisatorische Einrichtungen
- △ kommunikationsunterstützende Werkzeuge und Räume
- △ arbeitsunterstützende Werkzeuge
- △ kulturbegleitende Maßnahmen
- △ modellieren prozessparalleler Wissensprozesse
- △ Wissenswerkzeuge der IT
- △ Wissensdatenbanken
- △ Fehlerdatenbank
- △ CRM

Beispiele organisatorischer Einrichtungen

- △ Changeprojekte (Matrix of Change)
- △ Nachfolgebegleitung (Prozess der Wissensübergabe)
- △ interdisziplinäre Konzentration auf Fehler (WS)
- △ Collaboration (Wissenszirkel, Communities of Practice, informelle Netzwerke)
- △ Wissensprozess bei Entscheidungen (Entscheidungskompetenzen))
- △ Bewertungsstrukturen, Metriken (6Sigma)
- △ Innovationsmanagement (QFD)
- △ Wissenszielprozess (Szenario)

Wissen in Organisationen



CoP und Netzwerke im Vergleich

Modifiziert nach: E. C. Wenger & W. M. Snyder, Harv.Bus.Review, Jan. 2000

	Was ist der Sinn und Zweck?	Wer gehört dazu?	Was hält die Mitglieder zusammen?	Wie lange besteht die Gruppe?
Community of practice CoP	Fähigkeiten der Mitglieder entwickeln; Wissen bündeln + austauschen	Mitarbeiter finden sich nach eigenem Ermessen bzw. nach ihrem Fachthema	Begeisterung, Engagement, Identifikation mit dem Wissen der Gruppe	solange es ein Interesse (des Managements) an ihrem Bestand gibt
Funktionelle Arbeitsgruppe	ein Produkt oder Service bereitstellen	jeder, der dem Gruppenleiter unterstellt ist	Job-Beschreibung und gemeinsame Ziele	Bis zur nächsten Reorganisation
Projektteam	eine spezielle Aufgabe erfüllen	vom Management dazu ausgewählt	Meilensteine und Ziele des Projektes	Bis zum Abschluss des Projektes
Informelles Wissensnetzwerk	Informationen + Wissen sammeln + austauschen	geschäftlich Bekannte + Freunde	wechselseitige Bedürfnisse, Wissensziele	solange die Beteiligten ein Interesse haben

Wissen in Organisationen

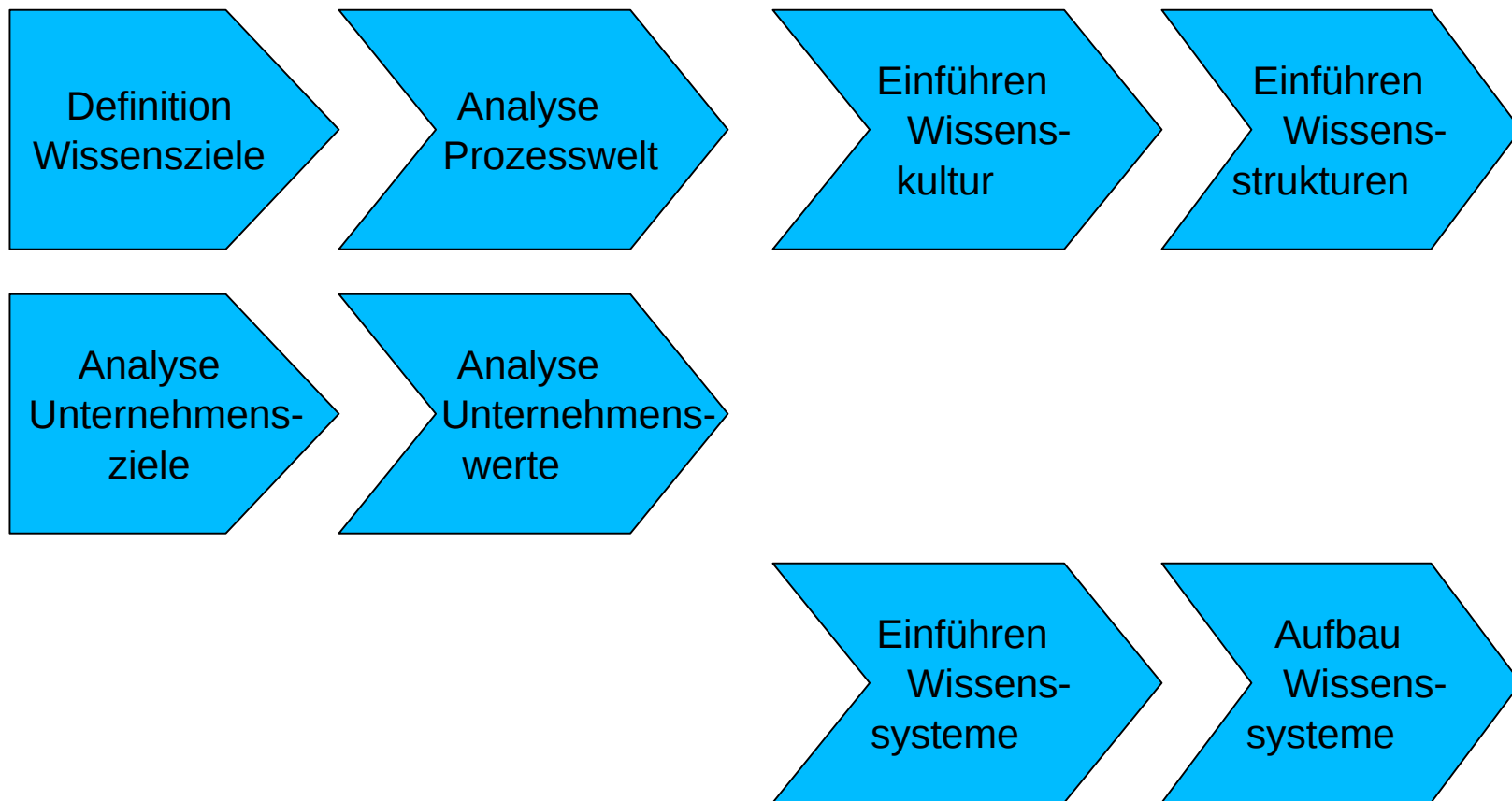


Wissensmanagement



Wissen in Organisationen

Einführungsprozess



Wissen in Organisationen

Info Asset



Frau Nastaran Matthes

Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit