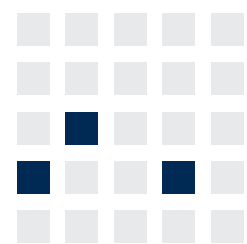




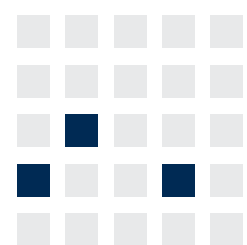
Betriebliches Wissensmanagement

VL 08 - Organisatorische Aspekte des Wissensmanagements

SoSe 2024, 03.06.24



Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Prozesse und Systeme
Universität Potsdam



Chair of Business Informatics
Processes and Systems
University of Potsdam

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau
Lehrstuhlinhaber | Chairholder

August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam | Germany

Tel +49 331 977 3322

Fax +49 331 977 3406

E-Mail ngronau@lswi.de

Web lswi.de

Gedächtnis Refresher

- Was würden Sie präferieren: Single oder Double-loop Lernen? Warum?
- Welche drei Betrachtungsweisen im Lernen gibt es?
- Welche Betrachtungsweise wird den aktuellen Herausforderungen gerecht?

Lernziele dieser Vorlesung

Am Ende dieser Vorlesung sollten Sie Kenntnisse darüber haben,

- was eine lernende Organisation ausmacht und wie sie entsteht,
- welche Barrieren bei der Wissensteilung auftreten,
- wie die Unternehmenskultur das Wissensmanagement beeinflusst



Lernen der Organisation

Wandel zu einer wissensorientierten Organisation

Einfluss der Unternehmenskultur

Betriebliche (Weiter-)bildung

- Aufnahme von Wissen erfolgt überwiegend unbewusst und automatisch
- Lernprozesse fokussieren auf das Aneignen neuer Fähigkeiten und neuen Wissens mit dem Ziel, die Arbeitsproduktivität zu erhöhen
- Im Kontext von Organisationen wird von Weiterbildung gesprochen

Ziel

- Lernen befähigt Personen oder Gruppen, sich auf die sich verändernden Prozesse im Unternehmen einzustellen, und somit zum Erreichen der Unternehmensziele beizutragen

Ein bewusst und geplant gesteuerter Lernprozess wird als Bildung bezeichnet.

Strategien zur Weiterentwicklung von Wissen und Kompetenzen

- Organisierte Fortbildung durch externe oder interne Kurse oder Seminare
- Die Einrichtung von Lernzentren oder anderen Formen arbeitsbegleitenden Lernens
- Individuelle (selbstgesteuerte) Fortbildung durch Bücher, Internetrecherche etc.
- Die Erweiterung der Arbeitsinhalte z. B. durch Job Enlargement, Job Enrichment oder Job Rotation
- Coaching, das darauf abzielt, durch Erfahrung gewonnenes Wissen kritisch zu reflektieren und hinsichtlich seiner Relevanz und Kontextorientierung zu hinterfragen
- Das betriebliche Vorschlagswesen bzw. Ideenmanagement
- Offene und intensive Kommunikationsformen anstelle defensiver Routinen
- Die Einbeziehung von externen Experten bzw. Beratern

Haben Sie weitere Ideen? Was funktioniert aus Ihrer Sicht gut, was eher nicht so gut?

Lernende Organisation

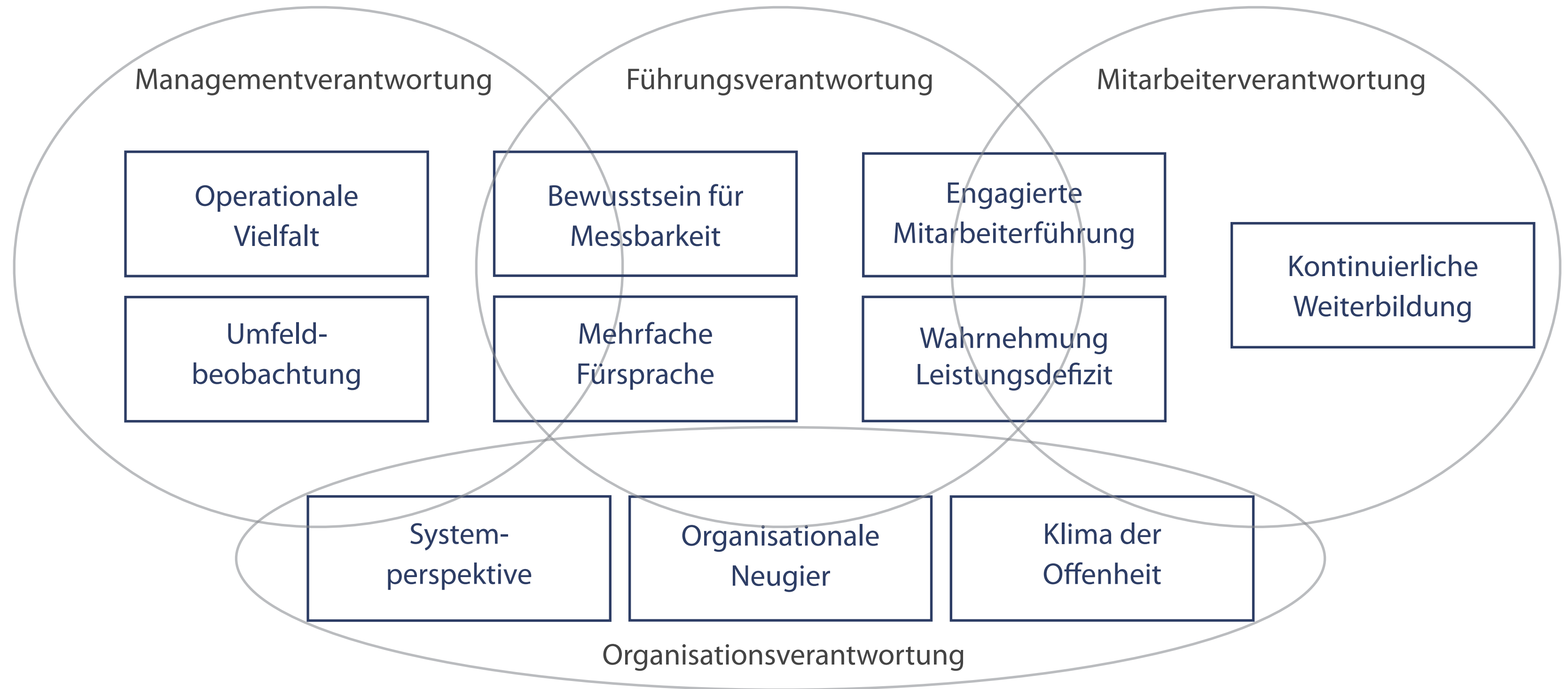
- Kollektivierung individuellen Wissens
—> teils unvollständig, teils sich vermehrend durch Synergieeffekte
- Differenzierung nach unternehmensrelevantem Wissen
- Dauerhafte Aufrechterhaltung von Kollektivierungs- und Anwendungsprozessen
- Lernen wird als Austauschprozess verstanden

Maßnahmen des Organisationalen Lernens

- Imitieren anderer Unternehmen
- Akquisition von Unternehmen mit bestimmtem Know-how
- Einstellung von Spezialisten
- Kauf von Wissen bei Beratungsunternehmen
- Know-how-Transfer bei Kundenaufträgen

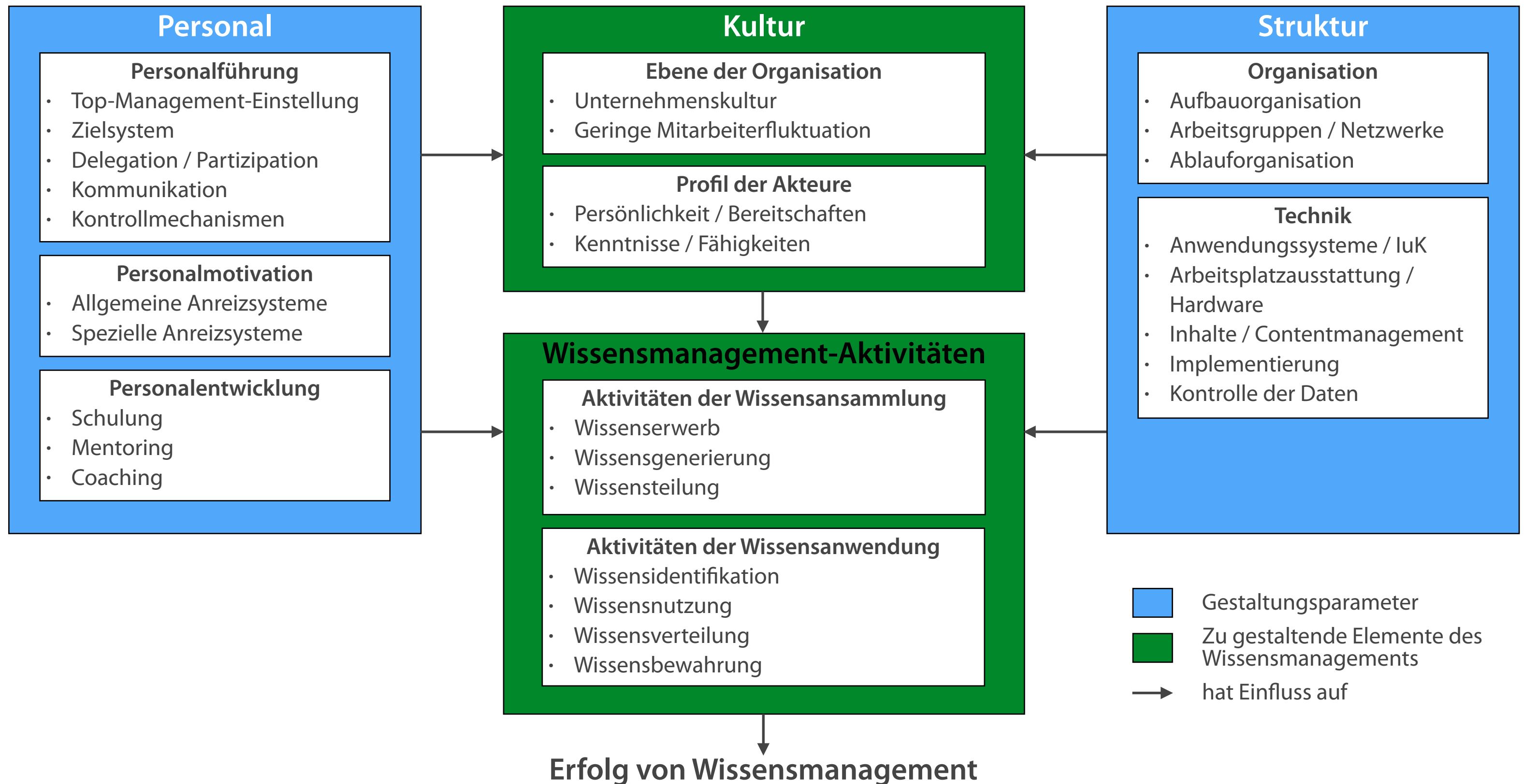
Managementansatz zur umfassenden Förderung des organisationalen Lernens in Unternehmen.

Faktoren, die das Lernen positiv beeinflussen

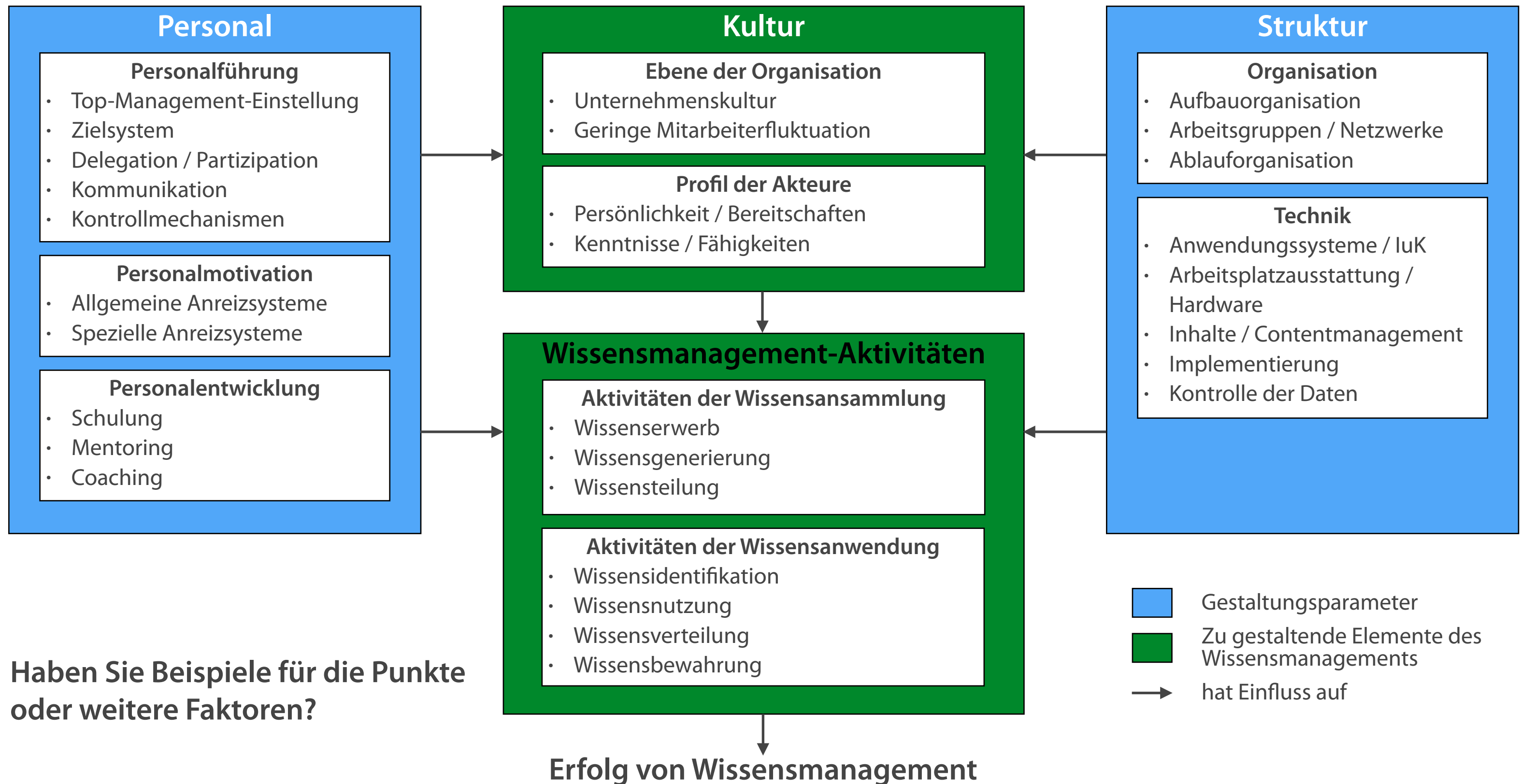


Je stärker diese Faktoren vorhanden sind, desto eher kann Lernen stattfinden.

Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements



Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements



Haben Sie Beispiele für die Punkte oder weitere Faktoren?

Hindernisse organisationalen Lernens

Individuelle Lernhindernisse

- ...

Kollektive Lernhindernisse

- ...

Organisationale Lernhindernisse

- ...

Haben Sie Beispiele für die Punkte?

Hindernisse organisationalen Lernens

Individuelle Lernhindernisse

- Störendes Umfeld (Hierarchie, Bürokratie)
- Persönliche Barrieren (Negative Erfahrungen, Motivationsdefizit)
- Verhinderung des Verlernens

Kollektive Lernhindernisse

- Kommunikative Barrieren
- Interpersonelle Gründe (Akzeptanz, Misstrauen, Ignoranz)
- Verhinderung des Verlernens

Organisationale Lernhindernisse

- Strukturelle Barrieren
- Lange Zeitspanne zwischen Aktion und Reaktion
- Unterschiedliche Kulturen

Rahmenbedingungen für die Implementation Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen

Akzeptanz der Mitarbeiter

- Wahrnehmung des realisierten **Nutzens** durch die Betroffenen
- Gefahr der Reaktanz gegenüber Neuerung durch die Wahrnehmung von **Freiheitseinschränkungen**
- **Notwendigkeit** von Maßnahmen auf personaler und organisationaler Ebene sowie technische Rahmenbedingungen zur Sicherung der Akzeptanz

Organisationale Maßnahmen

- **Bedarfsermittlung** zu Beginn des Implementationsprozesses, um die Relevanz von Weiterbildung für den Arbeitsalltag zu gewährleisten
- Schaffen entsprechender **Freiräume** am Arbeitsplatz für die Bearbeitung von Weiterbildung

Personale Maßnahmen

- **Information** der Betroffenen, um Hemmungen und Ängste abzubauen
- **Partizipation** der Mitarbeiter von Beginn des Implementationsprozesses an, um nicht am Bedarf vorbei zu entscheiden
- Verfügbarkeit von **Ansprechpartnern** bei inhaltlichen und technischen Fragen (Betreuung)

Technische Rahmenbedingungen

- Technik sollte den Anforderungen der Bedienbarkeit entsprechen und ohne technische Problem funktionieren

Die Akzeptanz der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Implementation.

Aktivitäten und Methoden in Veränderungsprojekten /Einführungsprojekten

Phasen des Wandels	Auszug einzusetzender Aktivitäten und Methoden
Ausgangslage definieren	Interviews und Umfragen Erarbeitung einer Veränderungsvision (Workshop) Erarbeitung einer Veränderungsstrategien (Workshop)
Kommunikation und Information der Mitarbeitenden	Kick-off-Veranstaltung Sharepoint-Seite zur allgemeinen Projektinformation Newsletter Informations- und Fragerunden Flyer und Aushänge
Aktive Partizipation der Mitarbeitenden	Organisierter Projekt-Lunch Feedbackkanal Erarbeitung von Prozessveränderungen (Workshop) Projekt-Retros Schulungen Buddy-System/ Mentoren-System
Etablieren von Veränderungen in das Tagesgeschäft	Integration neuer Prozesse in die Arbeitsabläufe (Workshop) Erarbeitung neuer oder veränderter Tätigkeits- und Rollenbeschreibungen
Evaluation und Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur	Überprüfung der Zielerreichung (Workshop) Etablierung einer Feedbackkultur Kontinuierliches Veränderungsmanagement



Lernen der Organisation

Wandel zu einer wissensorientierten Organisation

Einfluss der Unternehmenskultur

Motivation

- Hohe Lernfähigkeit eines Unternehmens bei gleichzeitig hoher Veränderungsfähigkeit steigert die Wettbewerbsfähigkeit
- Lernfähigkeit als Oberbegriff für ein funktionierendes Wissensmanagement

Merkmale der lernenden Organisation

- Konsens der Organisationsmitglieder
- Umweltorientierung der Organisation
- Fördern von Lernprozessen
- Bewahrung und Distribution von Wissen

Eine lernende Organisation ist eine Organisation, die kontinuierlich ihre Fähigkeit zur Gestaltung der eigenen Zukunft erweitert.

5 Disziplinen für eine lernende Organisation

Individuelle Entwicklung

- Fokus auf Individuum
- Selbstführung
- Persönlichkeitsentwicklung
- Lebenslanger Prozess

Mentale Modelle

- Stetige, kritische Reflexion
- Grundlage für Lernprozesse
- Teilung durch Entscheidungsträger

Denken in Systemen

- Ganzheitliche Betrachtung des Systems
- Erkennen / Vorhersagen typischer Verhaltensmuster

Gemeinsame Vision

- Intrinsische Motivation
- Gemeinsames Ziel
- Förderung von Kreativität, Experimentierfreude, Mut

Lernen im Team

- Unterschiedliche Kräfte innerhalb einer Gruppe
- Höhere Leistungsbereitschaft durch Synergien

Diese fünf Fertigkeiten bzw. Disziplinen ermöglichen die Entwicklung einer lernenden Organisation.

Maßnahmen, um Wissensmanagement in der Organisationsstruktur zu verankern

Beispiele für Maßnahmen, um Wissensmanagement in der Organisationsstruktur zu verankern sind:

- Einführung eines Wissensmanagementsystems
- Organisatorische Gestaltung als Rahmenbedingung und Einflussfaktor für das Wissensmanagement
- Einrichtung neuer Rollen, z.B.
 - Knowledge Broker
 - Content Manager
- Umgestaltung der Arbeitsteilung und der Geschäftsprozesse zur Förderung des Wissenstransfers

Ziel ist die Schaffung einer wissensfördernden Unternehmenskultur.

Formelle und informelle Kommunikation ermöglichen

Formell

- Betriebliches Informationssystem mit festgelegter Ordnung und Inhalte
- Planbar
- Vorher bestimmte Teilnehmer
- Teilnehmer mit "Rolle"
- Bestimmte Agenda
- One-way
- Formale Sprache

Informell

- Spontan
- Willkürliche Teilnehmer
- Teilnehmer ohne "Rolle"
- Zufälliger Ablauf
- Interaktiv
- Vielfältige Inhalte
- Umgangssprache

Die Besonderheiten beider Formen als Anforderungen nutzen.

Welche Barrieren können sich bei der Wissensteilung ergeben?

Individuelle Barrieren

Zeitmangel
Angst vor Prestigeverlust
Mangelnde Kompetenz
"Not-invented-here"-
Syndrom
Mangelnde Akzeptanz



Systembedingte Barrieren

Zu einseitig auf
Informationssysteme
zugeschnitten
Mangelnde Akzeptanz des
Systems
Unzureichende technische
Infrastruktur

Organisatorische Barrieren

Wissensmanagement als
Managementtechnik
Neue Konzepte treffen auf
alte Strukturen

Der Nutzen der Wissensteilung muss für jeden erkennbar sein.

Warum Mitarbeiter ihr Wissen zurückhalten (1/2)

Macht und Unternehmenspolitik

- Wissen wird als Quelle von Macht angesehen
- Wissen kann als strategische oder politische Ressource verwendet werden, um individuellen Nutzen zu erzeugen
- Verstärkung durch organisatorische Kräfte, z. B. Belohnungssysteme

Territorialität

- Territoriale Bindung mit dem Wissen
- Wissen als psychologisches Eigentum
- Mitarbeiter erheben besonderen Anspruch auf ihre eigenen Ideen

Zwischenmenschliche Dynamik

- Beziehung zwischen den Mitarbeitern
- Pflichtbewusstsein bei gegenseitiger Unterstützung vs. Verbergen von Wissen bei Abweisung von Hilfeersuchen

Warum Mitarbeiter ihr Wissen zurückhalten (2/2)

Unternehmenskultur und Normen

- Organisationale Normen des Misstrauens und der Verschwiegenheit fördern das Zurückhalten von Wissen
- Hierarchische Strukturen verringern Austausch

Individuelle Eigenschaften

- Persönlichkeit der Mitarbeiter, z. B. Machiavellismus
- Persönliche Zielorientierung
- Streben nach Macht und Status



Lernen der Organisation

Wandel zu einer wissensorientierten Organisation

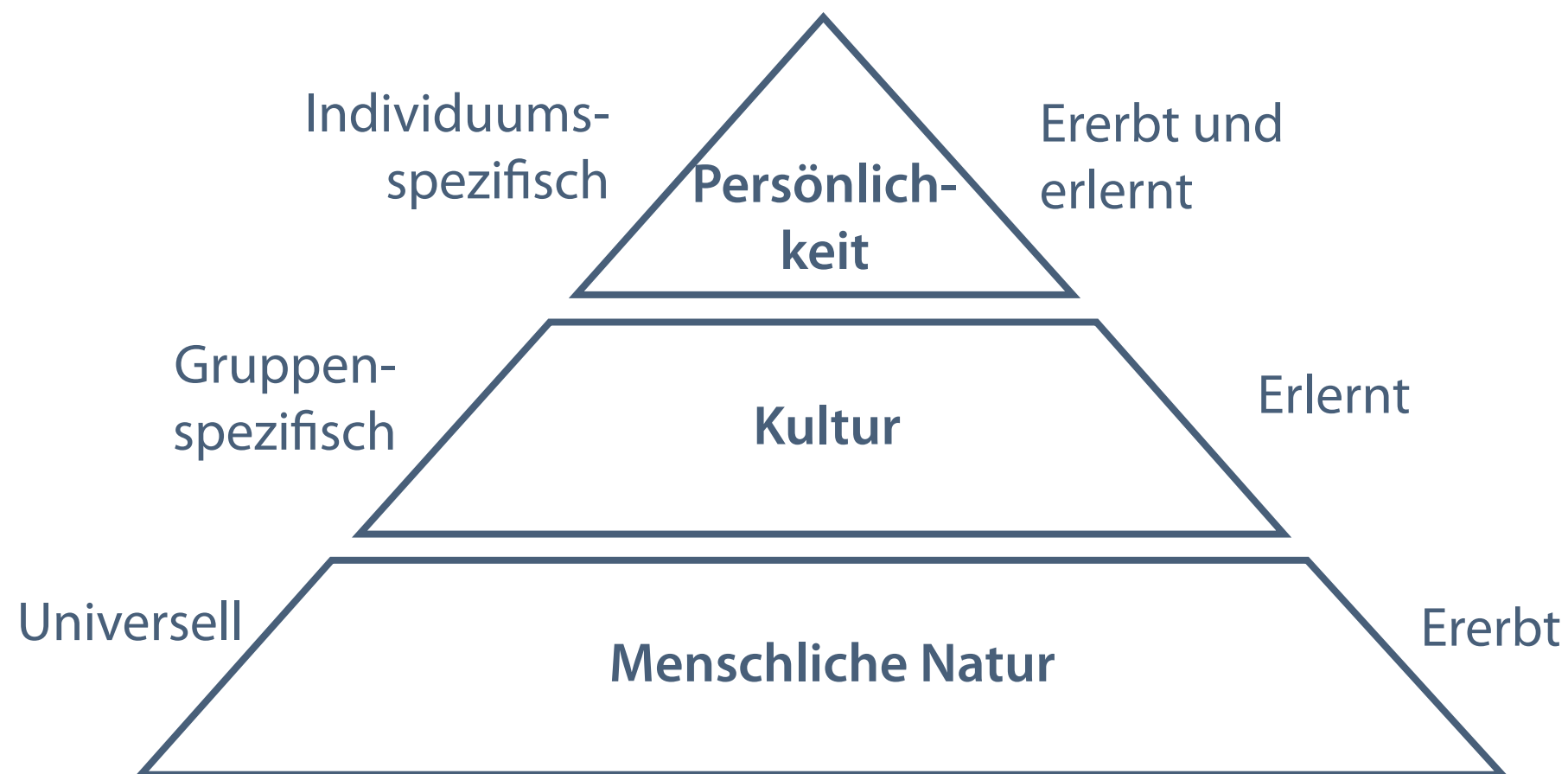
Einfluss der Unternehmenskultur

Kultur und Identität

Kultur

- Ursprung im lateinischen Wort "cultura" - Pflege, Landbau und Verehrung
- Häufig für Gesellschaften (Nationen), ethnische oder regionale Gruppen reserviert
- Erweiterung auf Kollektive von Personen (z.B. Organisationen oder Familien)

Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der menschlichen Programmierung (nach Hofstede)



Die individuelle Entwicklung in einer Kultur ist mehr oder weniger möglich.

Organisationale und nationale Kultur

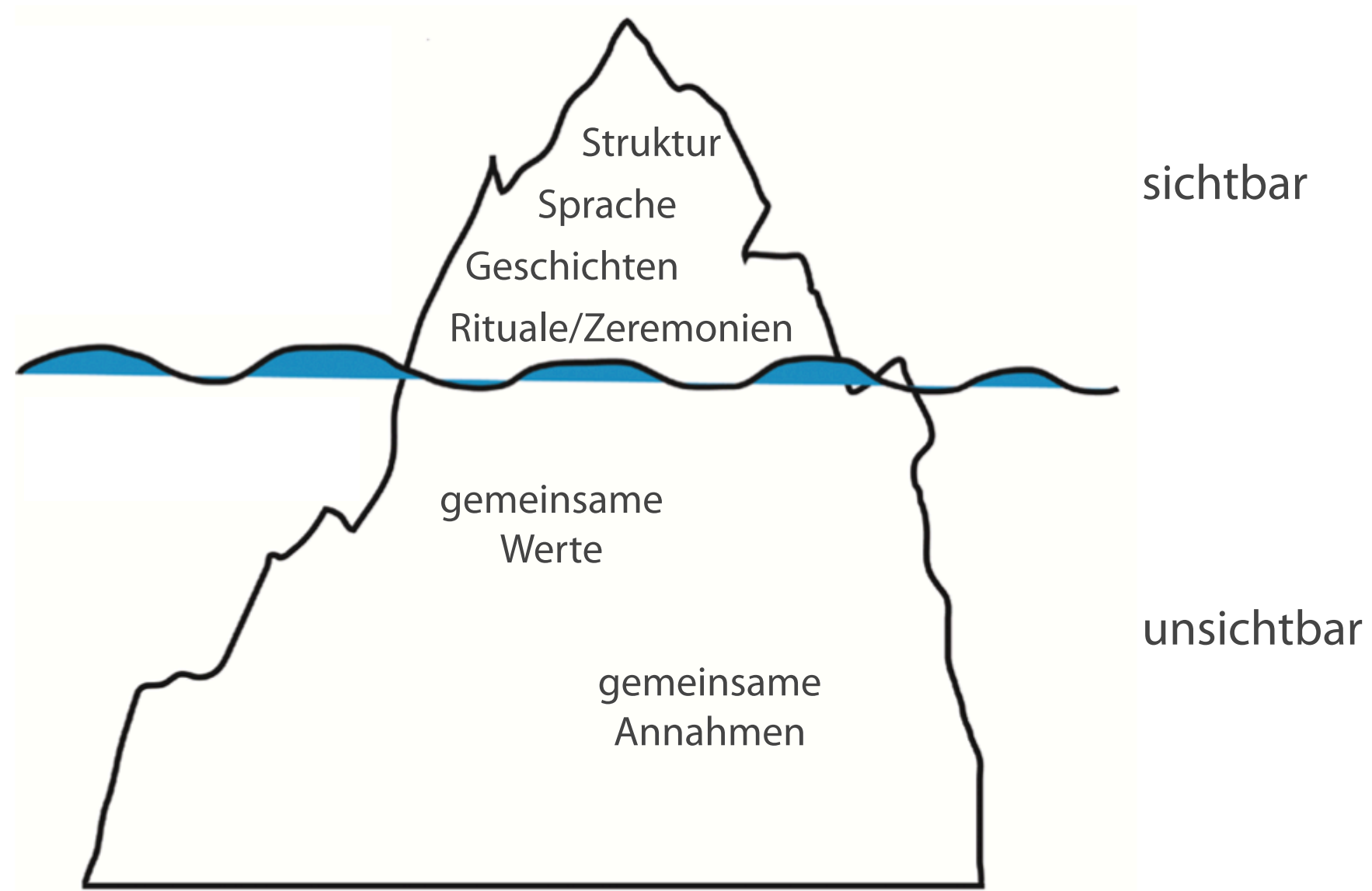
Unternehmenskultur: Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. (Dill 1986)

Nationale Kultur: "Software of the mind" (Hofstede 2005)

Cultural Iceberg Model (Edward T. Hall 1976): Elemente der Unternehmenskultur



Organisationale und nationale Kultur



Haben Sie Beispiele für sichtbare und unsichtbare Elemente der Kultur?

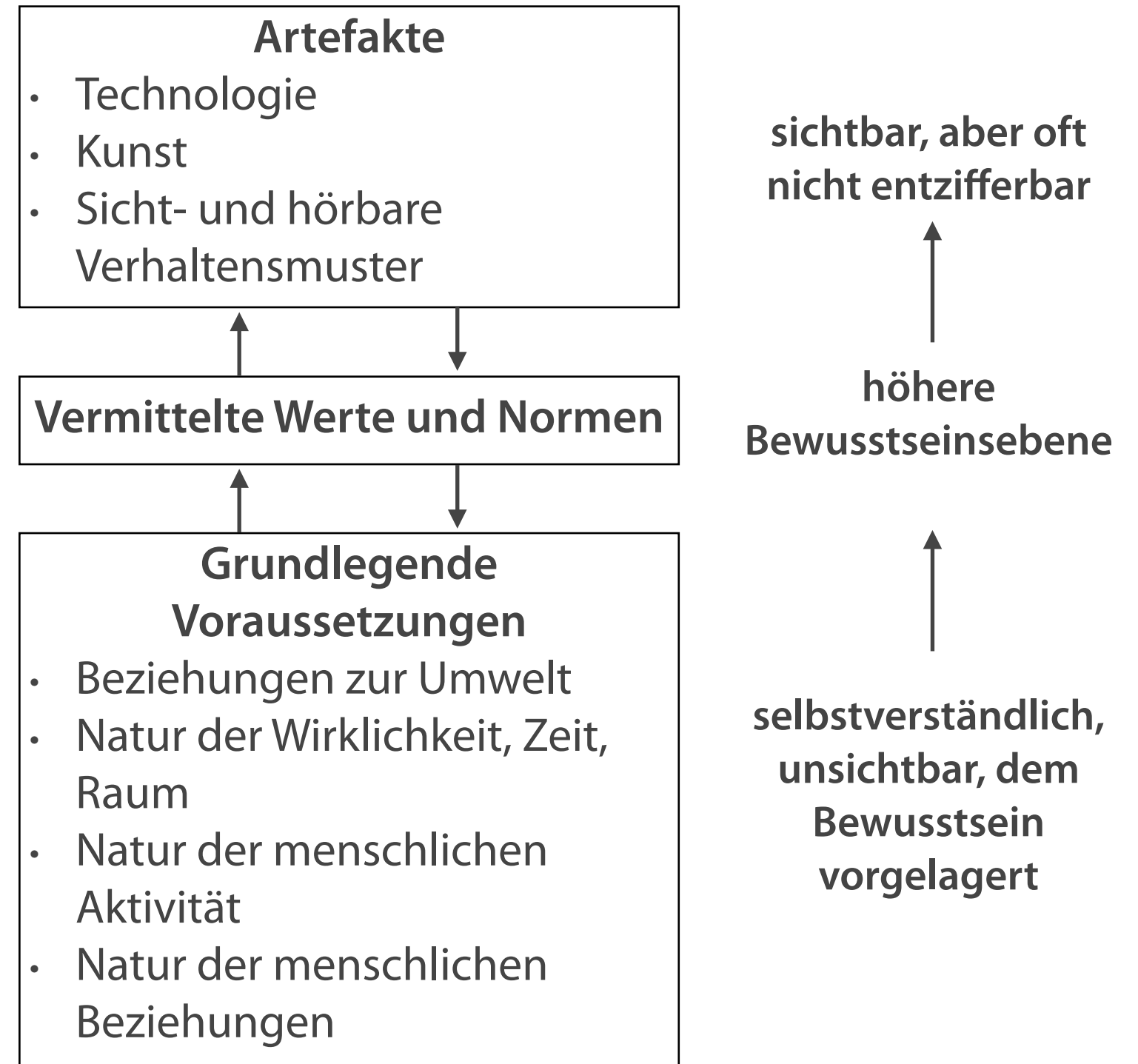
Das Drei-Schichten-Modell von Schein (1992)

Kultur

- Tief verankert im organisationalen Gedächtnis
- Liefert Antworten zu den Fragen der externen Anpassung und der internen Integration
- Dynamisch, dem stetigen Wandel unterliegend

Kulturelemente

- Sicht- und unsichtbare
- Bedingen sich gegenseitig



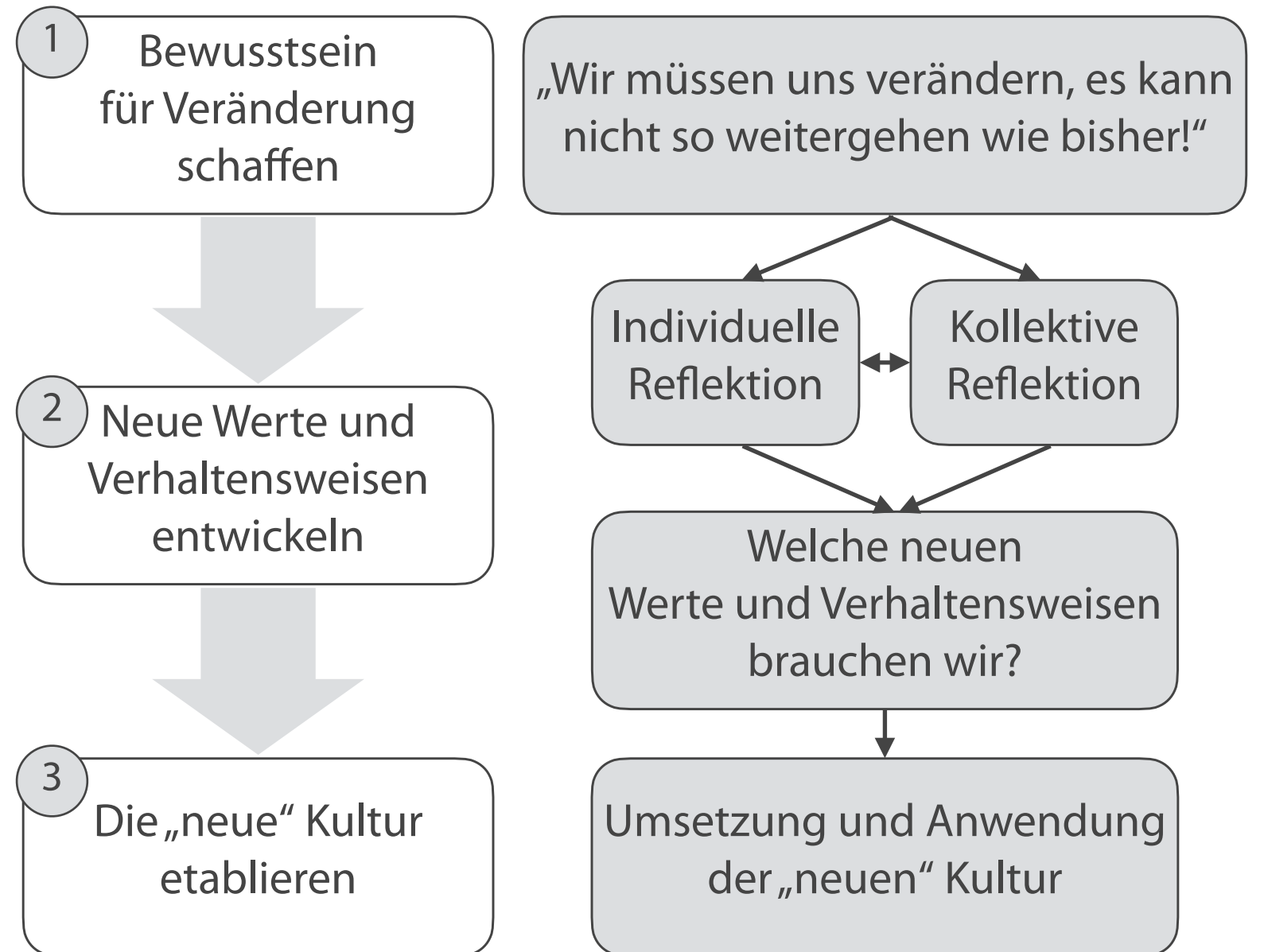
Jede Aktivität in einer Organisation ist durch ihre Kultur geprägt und beeinflusst.

Kulturwandel als Lernprozess

Voraussetzungen für einen erfolgreichen Kulturwandel

- Kulturwandel ist in der Regel ein „Top-Down Approach“
- Aktive Unterstützung durch die Führungskräfte auf allen Unternehmensebenen
- Unternehmenskultur verkörpert die spezifischen Belange und Bedürfnisse der jeweiligen Organisation
- Fehler akzeptieren

Lernprozess



Ein Kulturwandel setzt einen Lernprozess voraus.

Dill, P.: Unternehmens-Kultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement. Bonn: BDW-Verlag. 1986

Hofstede, G.: Lokales Denken, globales Handeln. 3. Aufl., Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co.Kg, München 2006

Hofstede, G.: Cultures and Organizations. Software of the Mind. McGraw Hill, 2008

Homma, N.: Eine Unternehmenskultur verändern. In: Einführung Unternehmenskultur, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2014.

Krämer, M.: Der Einfluss informeller Kommunikation auf innerbetriebliches Wissensmanagement. Pro BUSINESS (Berlin), 2003.

Lehner, F.: Organisational Memory. München, Wien 2000.

Pieler, D.: Neue Wege zur lernenden Organisation. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003.

Schein, E.H.: Organizational Culture and Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass 1985
North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung. 3. Auflage, Wiesbaden 2002.

Schein, E.: Unternehmenskultur ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt, New York 1995.

Schein, E. H. (1995a). „The Role of the Founder in Creating Organizational Culture“. In: Family Business Review 8.3, S. 221–238. doi: 10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x.

Schein, E. H. (1997). „Organizational Culture and Leadership“. In: San Francisco: Jossey- Bass.

Schreyögg, G., Koch, J.: Die informale Organisation: Unternehmenskultur. In: Grundlagen des Managements, Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

Senge, P.: Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, 2011.

Ullrich, A., Gonnermann-Müller, J., Vladova, G., Gronau, N. (2024). Partizipation und Akzeptanz bei organisationalen Veränderungsprozessen. In: Obermaier, R. (eds) Handbuch Industrie 4.0 und Digitale Transformation. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36874-6_28-1

Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C., Brodt, S., Sitkin, S. (2008): Beyond Knowledge Sharing: Knowledge Hiding and Hoarding at Work. Research in Personnel and Human Resources Management. 27, 1-37.