

Jürgen Schüppel

Wissensmanagement

**Organisatorisches Lernen im
Spannungsfeld von
Wissens- und Lernbarrieren**

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

DeutscherUniversitäts Verlag

Inhaltsverzeichnis

1 Organisatorisches Lernen und der Wandel von Organisationen1

1.1 Der Wandel von Organisationen.....	2
1.1.1 Das Begriffsfeld des Organisatorischen Wandels.....	3
1.1.2 Die Evolution der Gesellschaftssysteme.....	5
1.1.3 Die Verarbeitung von äußeren und inneren Wandelfaktoren.....	7
1.1.4 Organisatorischer Wandel zwischen Evolution und Revolution.....	9
1.1.5 Wandel der materiellen und kulturellen Ebene.....	10
1.1.6 Die Theorie des Organisatorischen Lernens als Erklärungsansatz organisatorischer Wandelprozesse.....	12
1.2 Die Theorie des Organisatorischen Lernens.....	13
1.2.1 Die verschiedenen Ansätze zu einer Theorie des Organisatorischen Lernens.....	13
1.2.2 Bausteine zu einer Theorie des Organisatorischen Lernens.....	16
1.2.2.1 Das „organisatorische“ in der Theorie Organisatorischen Lernens.....	17
1.2.2.1.1 Organisatorisches Lernen als Veränderung von Organisationen.....	17
1.2.2.1.2 Organisatorisches Lernen als stellvertretendes Lernen von Individuen in Organisationen.....	18
1.2.2.1.3 Organisatorisches Lernen als Veränderung des von allen Organisationsmitgliedern geteilten Wissens.....	19
1.2.2.1.4 Organisatorisches Lernen als Nutzung, Veränderung und Fortentwicklung der organisatorischen Wissensbasis.....	20
1.2.2.2 Die Kriterien für das „Lernen“ von Organisationen.....	21
1.2.2.2.1 Lernen als Anpassung an die Umweltbedingungen....	21
1.2.2.2.2 Lernen als Veränderung von Wissensstrukturen in Organisationen.....	23

1.2.2.2.3 Lernen als Einsicht über den Ablauf von Lernprozessen.....	25
1.2.2.3 Die Bausteine als Propädeutik zur Theorie des Organisatorischen Lernens.....	28
1.2.2.4 Organisatorisches Lernen als Evolution der organisatorischen Wissensbasis.....	30
1.3 Die Behinderung organisatorischer Wandelprozesse durch Wissens- und Lernbarrieren.....	34
1.3.1 Wissens- und Lernbarrieren im Konzept von March und Olson.....	38
1.3.2 Wissens- und Lernbarrieren im Konzept von Wilensky.....	40
2 Das integrierte Modell Organisatorischen Lernens.....	43
2.1 Wissen und Lernen als zentrale Größen im organisatorischen Prozeß.....	44
2.1.1 Zur paradigmatisch veränderten Sichtweise von Organisationen.....	45
2.1.2 Wissensmanagement im organisatorischen Prozeß.....	52
2.2 Die Perspektive der Organisationsmitglieder.....	54
2.2.1 Das individuelle Wissen.....	54
2.2.1.1 Wissenspsychologische Aspekte.....	55
2.2.1.2 Betriebswirtschaftliche, pädagogische, organisationspsychologische und wissenssoziologische Aspekte.....	59
2.2.1.3 Zusammenfassung und Definition.....	63
2.2.2 Die Lernprozesse von Individuen.....	64
2.2.2.1 Behavioristische Erklärungsperspektive.....	64
2.2.2.2 Kognitivistische Erklärungsperspektive.....	66
2.2.2.3 Zusammenfassung und Definition.....	68
2.2.3 Zur Analyse einer individuellen Wissensbasis.....	68
2.2.3.1 Individuen als psychische Systeme.....	68
2.2.3.2 Der Lernzirkel von Individuen.....	69
2.2.3.3 Der Kognitions- und Verhaltensrahmen von Individuen.....	71
2.2.3.4 Zusammenfassung und Definition.....	74
2.3 Die Perspektive der Gesamtorganisation.....	75

2.3.1 Das kollektive Wissen.....	76
2.3.1.1 Wissenssoziologische Aspekte.....	76
2.3.1.2 Betriebswirtschaftliche Aspekte.....	81
2.3.1.3 Zusammenfassung und Definition.....	83
2.3.2 Die Lernprozesse von Kollektiven.....	85
2.3.2.1 Die Theorie sozial-kognitiven Lernens.....	85
2.3.2.2 Lernen im argumentativen Dialog.....	86
2.3.2.3 Der kollektive Lernzirkel.....	87
2.3.2.4 Zusammenfassung und Definition.....	90
2.3.3 Zur Analyse einer kollektiven Wissensbasis.....	91
2.3.3.1 Kollektive als soziale Systeme.....	91
2.3.3.2 Das Lernen sozialer Systeme.....	92
2.3.3.3 Zusammenfassung und Definition.....	94
2.4 Ein integriertes Modell individueller und kollektiver Lernprozesse.....	96
2.4.1 Das Gesamtmodell im Überblick.....	96
2.4.2 Das Lernmodell ausdifferenzierter Organisationen.....	101
2.4.3 Single-loop-, double-loop- und triple-loop-Lernen im Modell.....	103

3 Wissens- und Lernbarrieren als Pathologien des Organisatorischen Lernens.....107

3.1 Zur Differenzierung von Wissens- und Lernbarrieren.....	108
3.1.1 Unterscheidungsdimension 1: Individuelle und kollektive Barrieren ...	108
3.1.1.1 Wissensträger und potentielle Formen des Wissenstransfers....	108
3.1.1.2 Die Unterscheidung individueller und kollektiver Barrieren ...	109
3.1.1.3 Zusammenfassung und Definition.....	113
3.1.2 Unterscheidungsdimension 2: Strukturelle und politisch-kulturelle Barrieren.....	113
3.1.2.1 Barrieren der Wissenslogistik.....	113
3.1.2.2 Die Unterscheidung struktureller und politisch-kultureller Barrieren.....	114

3.1.2.3 Zusammenfassung und Definition.....	117
3.1.3 Der pathologische Gehalt von Wissens- und Lernbarrieren.....	118
3.1.3.1 Der medizinische Pathologiebegriff.....	118
3.1.3.2 Die Verwendung des Pathologiebegriffs in sozialwissenschaftlichen Kontexten.....	120
3.1.3.3 Zusammenfassung und Definition.....	121
3.2 Die Identifikation von Wissens- und Lernbarrieren.....	121
3.2.1 Individuell-strukturelle Wissens- und Lernbarrieren.....	123
3.2.1.1 Begrenzte Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernkapazität.....	124
3.2.1.1.1 Beschreibung der Barriere.....	124
3.2.1.1.2 Zusammenfassung und Wirkung.....	128
3.2.1.2 Individualität und Vergangenheitsorientierung.....	128
3.2.1.2.1 Beschreibung der Barriere.....	128
3.2.1.2.2 Zusammenfassung und Wirkung.....	131
3.2.1.3 Produktion dominanter Verhaltensweisen und Erlernen neuen Verhaltens in Abhängigkeit vom emotional-motivationalen Aktivierungsgrad.....	132
3.2.1.3.1 Beschreibung der Barriere.....	132
3.2.1.3.2 Zusammenfassung und Wirkung.....	135
3.2.1.4 Intrapyschische Konflikte aufgrund postmoderner Identitäten...	136
3.2.1.4.1 Beschreibung der Barriere.....	136
3.2.1.4.2 Zusammenfassung und Wirkung.....	139
3.2.1.5 Skilled Incompetence.....	139
3.2.1.5.1 Beschreibung der Barriere.....	139
3.2.1.5.2 Zusammenfassung und Wirkung.....	141
3.2.2 Individuell-kulturelle Wissens- und Lernbarrieren.....	142
3.2.2.1 Kollektiver Rollenzwang: Role-Constrained Learning.....	142
3.2.2.1.1 Beschreibung der Barriere.....	142
3.2.2.1.2 Zusammenfassung und Wirkung.....	144

3.2.2.2	Audience Learning.....	144
3.2.2.2.1	Beschreibung der Barriere.....	144
3.2.2.2.2	Zusammenfassung und Wirkung.....	146
3.2.2.3	Superstitious Learning.....	146
3.2.2.3.1	Beschreibung der Barriere.....	146
3.2.2.3.2	Zusammenfassung und Wirkung.....	148
3.2.2.4	Kulturell bedingte Wahrnehmungsverzerrung: Learning unter Ambiguity, Realitäts- und Aufklärungsdoktrinen.....	148
3.2.2.4.1	Beschreibung der Barriere.....	148
3.2.2.4.2	Zusammenfassung und Wirkung.....	151
3.2.3	Kollektiv-strukturelle Wissens- und Lernbarrieren.....	151
3.2.3.1	Vertikale, horizontale und laterale Informationsfilter.....	151
3.2.3.1.1	Beschreibung der Barriere.....	151
3.2.3.1.2	Zusammenfassung und Wirkung.....	153
3.2.3.2	Spezialisierung und Zentralisierung.....	153
3.2.3.2.1	Beschreibung der Barriere.....	153
3.2.3.2.2	Zusammenfassung und Wirkung.....	155
3.2.3.3	Machtverteilung und Partizipationsregeln.....	156
3.2.3.3.1	Beschreibung der Barriere.....	156
3.2.3.3.2	Zusammenfassung und Wirkung.....	161
3.2.3.4	Kooperationskonflikte.....	162
3.2.3.4.1	Beschreibung der Barriere.....	162
3.2.3.4.2	Zusammenfassung und Wirkung.....	165
3.2.3.5	Defensive Routinen.....	165
3.2.3.5.1	Beschreibung der Barriere.....	165
3.2.3.5.2	Zusammenfassung und Wirkung.....	168
3.2.4	Kollektiv-kulturelle Wissens- und Lernbarrieren.....	169
3.2.4.1	Überbetonung einer Einheitskultur und Binnenorientierung ...	169
3.2.4.1.1	Beschreibung der Barriere.....	169
3.2.4.1.2	Zusammenfassung und Wirkung.....	172

3.2.4.2 Kulturelle Diversität.....	173
3.2.4.2.1 Beschreibung der Barriere.....	173
3.2.4.2.2 Zusammenfassung und Wirkung.....	175
3.2.4.3 Mythen, Traditionen und Groupthink.....	175
3.2.4.3.1 Beschreibung der Barriere.....	175
3.2.4.3.2 Zusammenfassung und Wirkung.....	177
3.3 Die Schnittstellen der Wissens- und Lernbarrieren.....	177
4 Die Gestaltung eines Wissensmanagements.....	181
4.1 Die Notwendigkeit der Installation eines umfassenden Wissensmanagements.....	182
4.1.1 Die steigende Bedeutung des Wissens.....	182
4.1.2 Zur Entstehung der Begrifflichkeit eines Wissensmanagements.....	186
4.1.3 Die verschiedenen Ansätze zu einem Wissensmanagement.....	187
4.1.3.1 Technikorientierung versus Humanorientierung.....	187
4.1.3.2 Konzepte eines ganzheitlichen Wissensmanagements.....	189
4.2 Der konzeptionelle Rahmen des Wissensmanagements.....	191
4.2.1 Die Verwendung des Begriffs Wissensmanagement in dieser Arbeit...	191
4.2.2 Die vier Akte zum Wissensmanagement.....	192
4.3 Die Dimensionen des Wissensmanagements.....	195
4.3.1 Management von inneren und äußeren Wissenspotentialen.....	197
4.3.1.1 Das Management innerer Wissenspotentiale.....	198
4.3.1.1.1 Schritt 1: Identifizierung und Nutzung des vorhandenen inneren Wissens.....	199
4.3.1.1.2 Schritt 2: Aufbau einer umfassenden Wissenslogistik.....	205
4.3.1.1.3 Schritt 3: Die Institutionalisierung von inneren Wissenspotentialen.....	209
4.3.1.1.4 Zusammenfassung und Überblick.....	213
4.3.1.2 Das Management äußerer Wissenspotentiale.....	216

4.3.1.2.1 Schritt 1: Die Gegenüberstellung von intern vorhandenem und notwendigem Wissen.....	216
4.3.1.2.2 Schritt 2: Beschaffungsstrategien für externes Wissen.....	219
4.3.1.2.3 Schritt 3: Dauerhafte Institutionalisierung extern beschafften Wissens.....	225
4.3.1.2.4 Zusammenfassung und Überblick.....	226
4.3.2 Management aktueller und zukünftiger Wissenspotentiale.....	228
4.3.2.1 Das Management aktueller Wissenspotentiale.....	228
4.3.2.1.1 Schritt 1: Erfassung des gegenwärtig notwendigen Wissens.....	229
4.3.2.1.2 Schritt 2: Multiplikation des aktuellen Wissens.....	232
4.3.2.1.3 Zusammenfassung und Überblick.....	236
4.3.2.2 Das Management zukünftiger Wissenspotentiale.....	237
4.3.2.2.1 Schritt 1: Erstellung eines zukunftsrelevanten Soll-Wissensprofils.....	239
4.3.2.2.2 Schritt 2: Die Aktualisierung der organisatorischen Wissensbasis und Entwicklung von zukünftig notwendigem Wissen.....	245
4.3.2.2.3 Zusammenfassung und Überblick.....	253
4.3.3 Management von explizitem und implizitem Wissen.....	254
4.3.3.1 Das Management expliziter Wissenspotentiale.....	255
4.3.3.1.1 Schritt 1: Die Materialisierung des Wissens.....	256
4.3.3.1.2 Schritt 2: Die Kombination des Wissens.....	257
4.3.3.1.3 Schritt 3: Die Internalisierung des Wissens.....	257
4.3.3.1.4 Zusammenfassung und Überblick.....	259
4.3.3.2 Das Management impliziter Wissenspotentiale.....	260
4.3.3.2.1 Schritt 1: Der Transfer impliziten Wissens durch Sozialisation.....	261
4.3.3.2.2 Schritt 2: Die Externalisierung bzw. Artikulation impliziten Wissens.....	263

4.3.3.2.3 Schritt 3: Überführung des artikulierten Wissens in den expliziten Wissensbestand der Organisation ...	266
4.3.3.2.4 Zusammenfassung und Überblick.....	267
4.3.4 Management von Erfahrungs- und Rationalitätswissen.....	268
4.3.4.1 Das Management von Erfahrungswissen.....	269
4.3.4.1.1 Schritt 1: Die Erhöhung der Erfahrungsvarietät.....	269
4.3.4.1.2 Schritt 2: Die Erhöhung der Unmittelbarkeit von Erfahrungen.....	276
4.3.4.1.3 Zusammenfassung und Überblick.....	281
4.3.4.2 Das Management von Rationalitätswissen.....	283
4.3.4.2.1 Schritt 1: Förderung Reflexionen individuellen Handelns.....	284
4.3.4.2.2 Schritt 2: Förderung Reflexionen kollektiver Handlungen.....	287
4.3.4.2.3 Zusammenfassung und Überblick.....	291

**Anhang 1 - Fallstudie zum Organisatorischen Lernen:
Wissens- und Lernbarrieren als Behinderung
des Wandelprozesses bei der Mercedes-Benz AG.....293**

A. 1 Das MB-Erfolgsprogramm als Vehikel des Wandels.....	295
A. 1.1 Die Entstehungsgeschichte.....	295
A.1.2 Die Zielsetzung.....	295
A. 1.3 Die vier Grundhaltungen.....	297
A. 1.3.1 Kompromißlose Kunden-und Marktorientierung.....	298
A. 1.3.2 Null-Fehler-Ziel.....	300
A. 1.3.3 Konsequente Entscheidungsdelegation.....	302
A. 1.3.4 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.....	304
A. 1.4 Das Ablaufdesign.....	305
A. 1.4.1 Weg 1: Handeln im eigenen Bereich.....	305
A. 1.4.2 Weg 2: Arbeitsbeziehungen in und zwischen den Centern/Bereichen.....	307

A. 1.4.3 Weg 3: Der MB-Verbund der Center/Bereiche	307
A.1.5 Die Führungskräfte als Multiplikatoren.....	308
A. 1.6 Die theoretische Fundierung.....	308
A. 1.6.1 Organisationsentwicklung „top-down“.....	308
A. 1.6.2 Organisatorischer Wandel als dreistufiger Mobilisierungsprozeß.....	310
A. 1.6.3 Barrieren im Wandelprozeß.....	311
A.1.6.4 Herausfordernde Projekte als Transmissionsriemen.....	312
A.2 Die Behinderung von Wandelprozessen durch Wissens- und Lernbarrieren: Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei der Mercedes-Benz AG.....	314
A.2.1 Die Zielsetzung.....	315
A.2.2 Das Untersuchungsdesign.....	315
A.2.3 Zur Interpretation der Ergebnisse.....	316
A.2.4 Zusammenfassung ausgewählter Ergebnisse.....	318
A2.4.1 Verhaltensänderung und Akzeptanz des MB-Erfolgsprogrammes.....	318
A.2.4.2 Veränderungsbarrieren.....	321
A.2.4.2.1 Die „wichtigsten“ Barrieren.....	322
A.2.4.2.2 Die „unwichtigsten“ Barrieren.....	324
A.2.4.3 Abschließende Diskussion.....	326
Literaturverzeichnis.....	329
Anhang 2.....	357