

Die Veränderung der organisationalen Wissensordnung

Auszug aus dem Buch von

Robert E. Neumann

in: „Betriebliche Bildung / Band 9

Organisationslernen durch Wissensmanagement“,

Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung (Hrsg.),

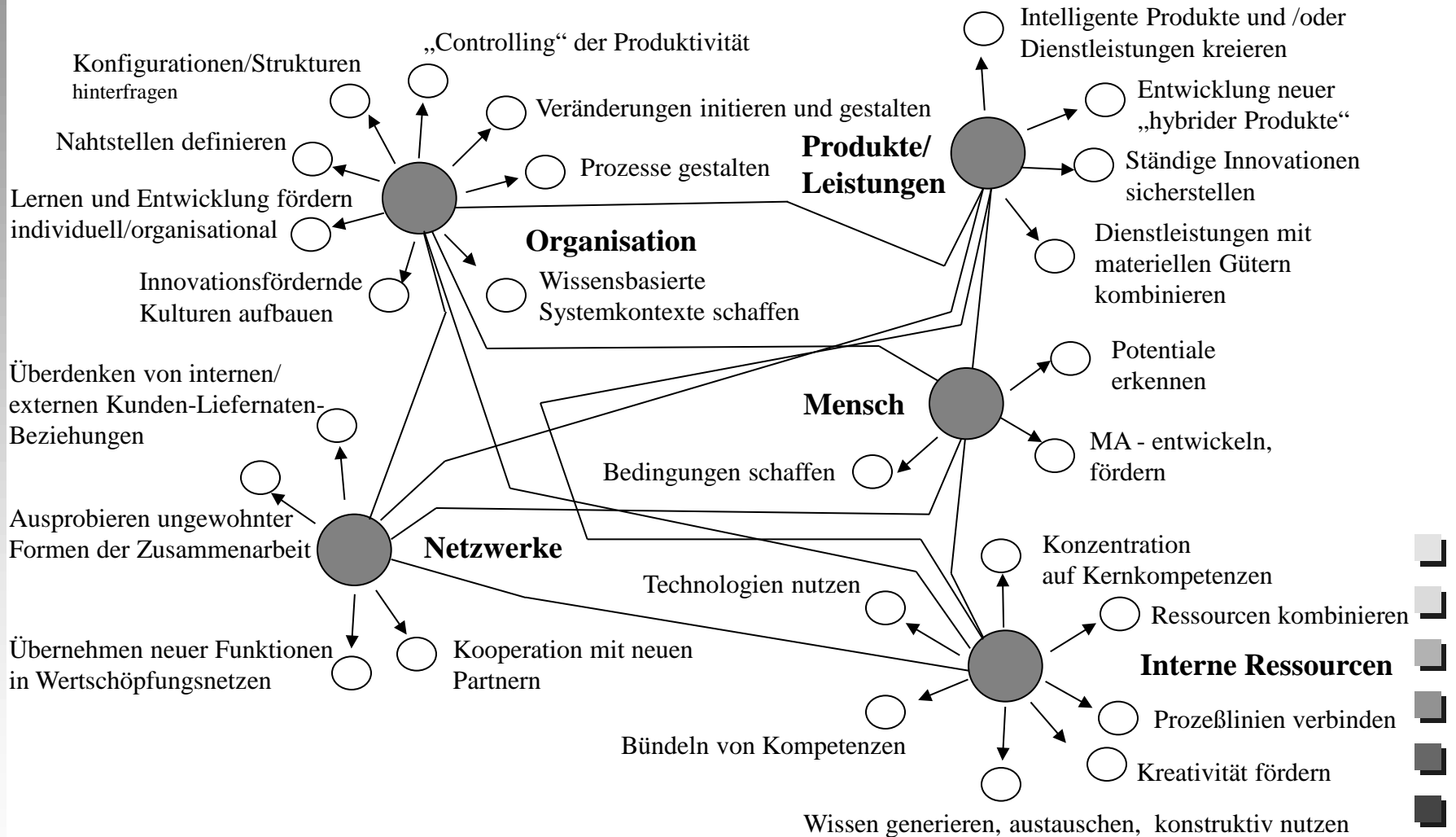
Peter Lang Verlag, 1999

bearbeitet von Dr. C. Schuster



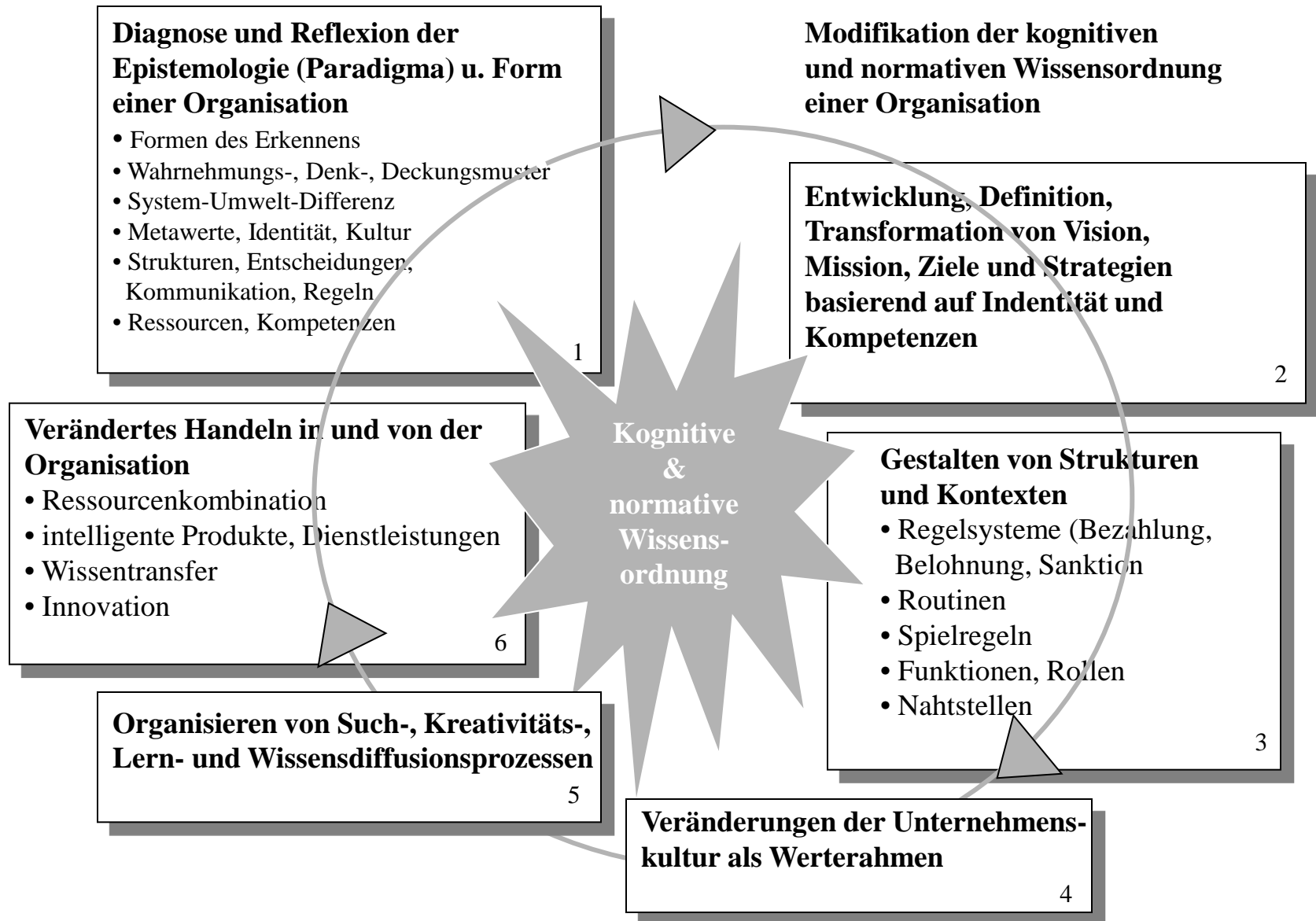
Kompetenzen intelligenter Organisationen

**Entwicklung von Metawissen; Erkennen der Wissensordnung; Bewußtsein für Identität;
Intelligentes Handeln; Veränderungen leben; Denken in Beziehungsgefügen**

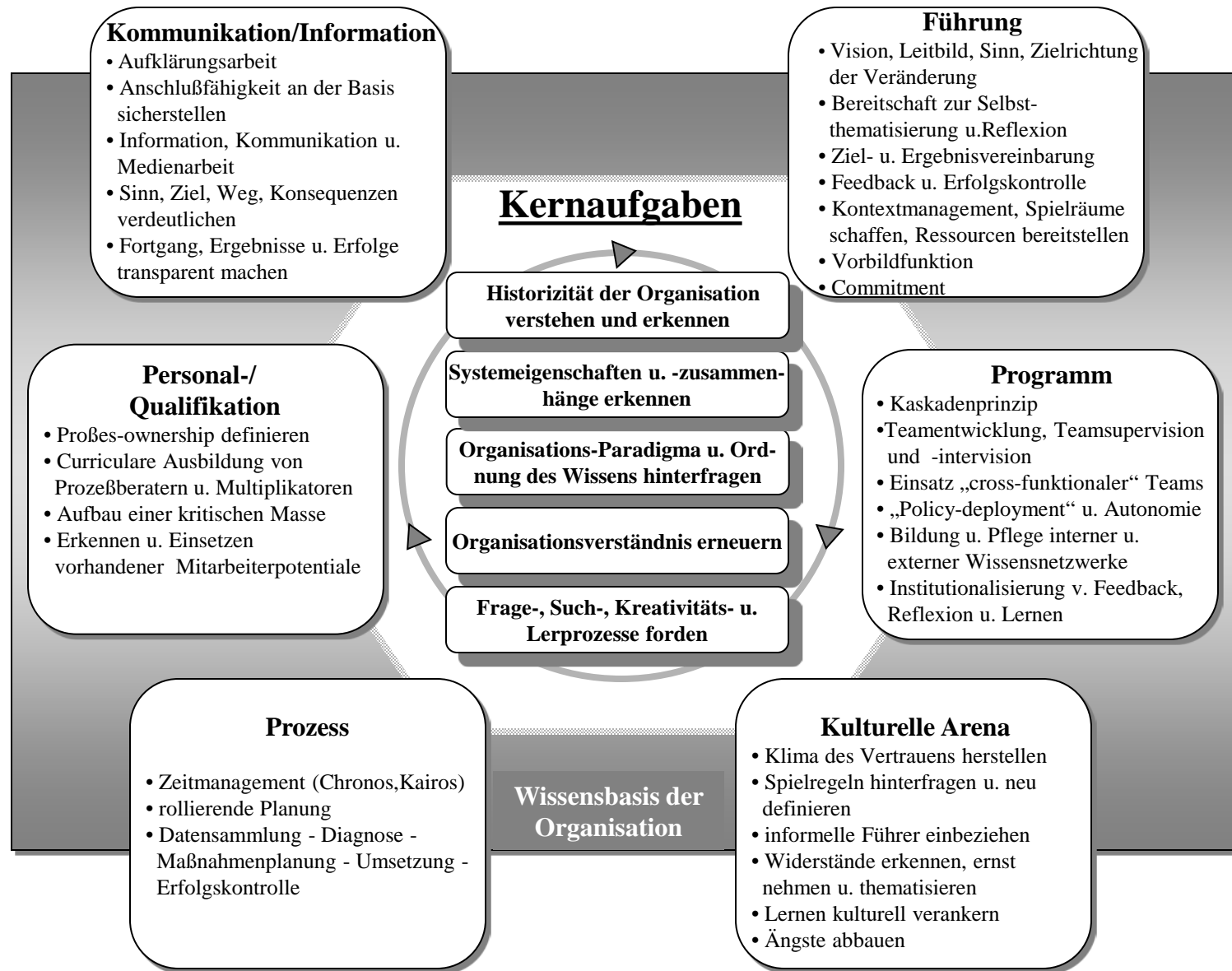


Quelle: Neumann, Robert E. / Die Veränderung der organisationalen Wissensordnung
 Buch: Betriebliche Bildung / Band 9 - Organisationslernen durch
 Wissensmanagement / Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung (Hrsg.) 1999, S. 127

Modifikation der kognitiven und normativen Wissensordnung einer Organisation

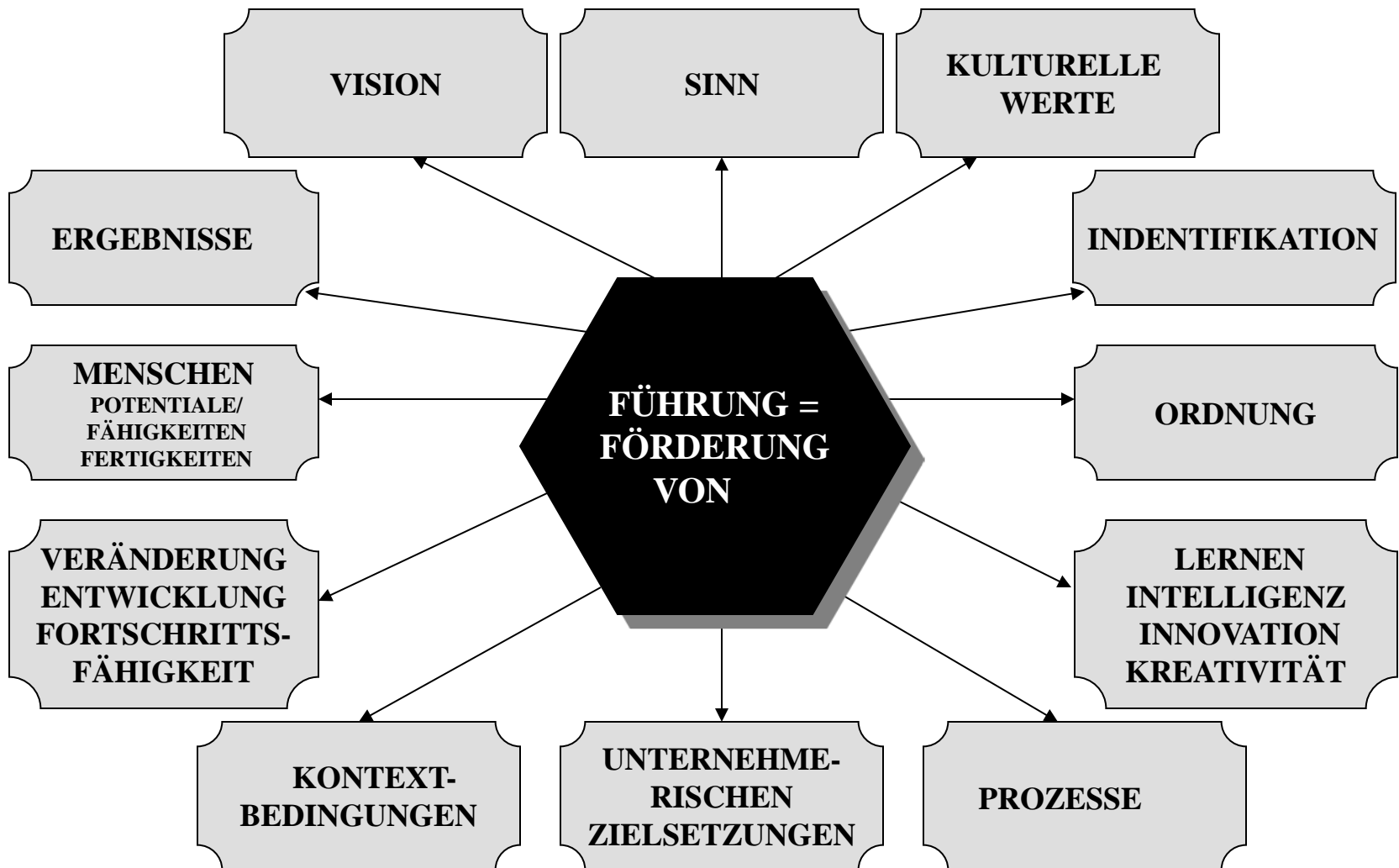


Einige erfolgskritische Faktoren für organisatorische Veränderungsvorhaben



Quelle: Neumann, Robert E. / Die Veränderung der organisationalen Wissenordnung
 Buch: Betriebliche Bildung / Band 9 - Organisationslernen durch
 Wissensmanagement / Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung (Hrsg.) 1999, S. 133

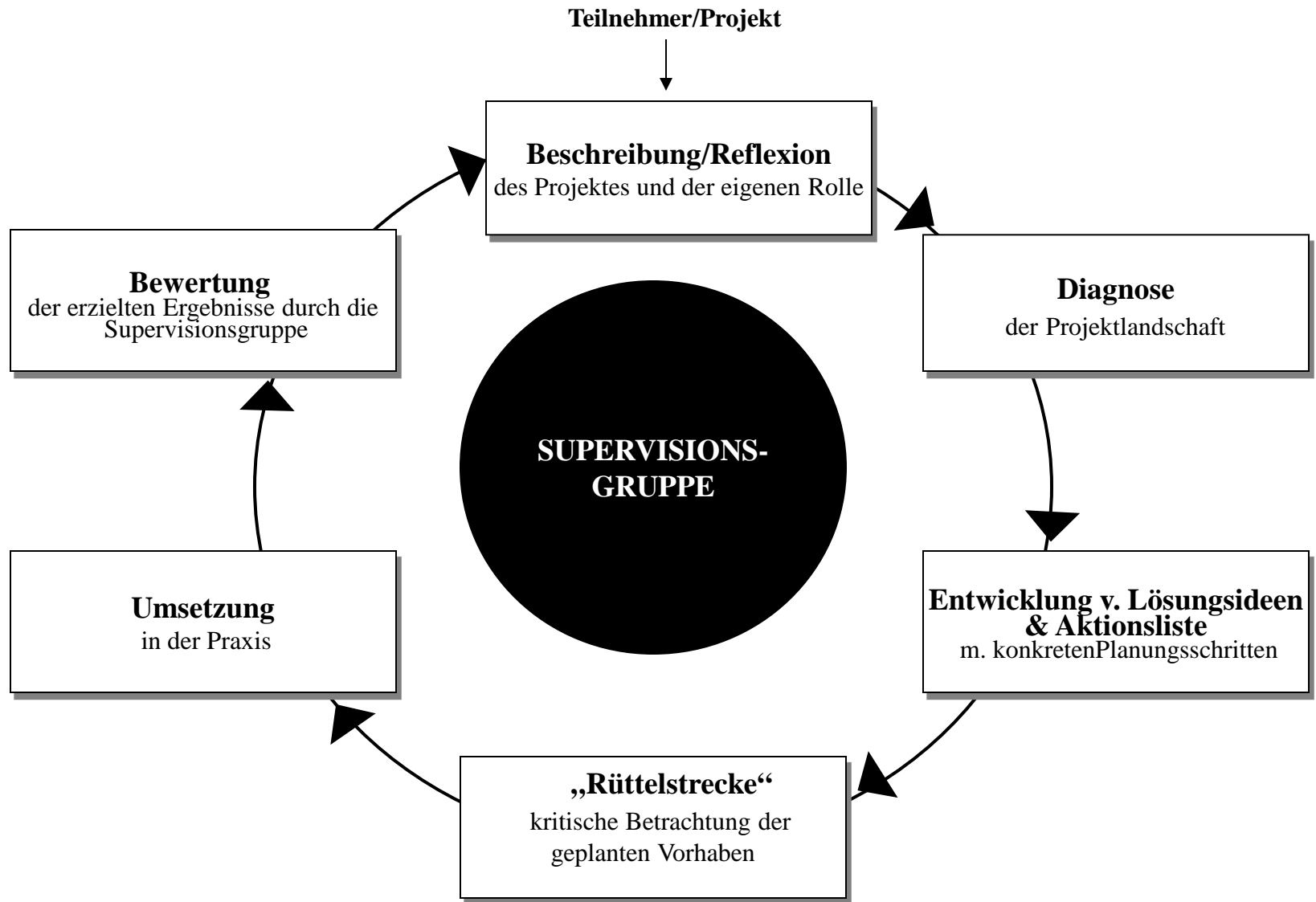
Anforderungen an Führungskräfte



Quelle: Neumann, Robert E. / Die Veränderung der organisationalen Wissenordnung
Buch: Betriebliche Bildung / Band 9 - Organisationslernen durch
Wissensmanagement / Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung (Hrsg.) 1999, S. 134



Der Supervisions-Prozeß



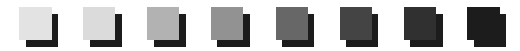
Quelle: Neumann, Robert E. / Die Veränderung der organisationalen Wissenordnung
Buch: Betriebliche Bildung / Band 9 - Organisationslernen durch
Wissensmanagement / Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung (Hrsg.) 1999, S. 139

Zusammenfassende Übersicht I

- „Basis-assumptions“, Paradigma, Wissensordnung hinterfragen
- Vision, Zielkurs und Strategie des Wandels definieren
- Commitment seitens der Führungskräfte
- „Policy Deployment“ und Kaskadenprinzip
- Rollende Planung
- Analyse der Ist-Situation mit Self-Assessment, Mitarbeiterbefragungen, Führungskräftebeurteilungen usw.
- Sorgfältige Diagnosen der Kernursachen für Schwachstellen
- Kick-off-Workshops für den offiziellen Start
- Einrichten eines Steuerungsgremiums auf höchster Ebene
- Ständiges beobachten, hinterfragen und ändern von Kontextbedingungen des Wandels
- Widerstände erkennen, ernst nehmen und thematisieren

Zusammenfassende Übersicht II

- Promotoren, kritische Masse und Multiplikatoren aussuchen und entwickeln
- Partizipation des mittleren Managements und der Betriebsräte gewährleisten
- Zielvereinbarungen treffen
- Spielräume schaffen
- Ressourcen zur Verfügung stellen
- Zeit nehmen und Zeit geben
- Umdenkprozesse und Verhaltensänderungen im Management fördern
(z.B. durch Managemententwicklung, verhaltensorientierte Organisationssimulationen usw.)
- „Awareness“ für psycho-soziale und komplex-dynamische Prozesse in Organisationen und Wirkungsweisen eigenen Handelns aufbauen
- Konkrete Projekte mit Ergebnisverantwortlich definieren (MBO/R)
- Cross-funktionale teilautonome Projektarbeit fördern



Zusammenfassende Übersicht III

- Prozeß-“ownership“ definieren
- Teamentwicklung und Teamsupervision
- Anreize schaffen zur Mitarbeiter(selbst)motivation
- Medien-, Informations-, Kommunikations- und Aufklärungsarbeit leisten
- Anschlußfähigkeit an der Basis sicherstellen (Sprache)
- Feedback-, Reflexions- und Lernprozesse installieren und institutionalisieren
- Zielgruppengerechte Personalentwicklungsprogramme (Sensibilisierung, Qualifizierung, Vermittlung von Handwerkszeug, und Wissen) entwerfen
- „Change-Master“ als Benchmarks wählen
- Aufbau, Entwicklung, und Pflege von inter- und intraorganisationalen Wissens-Netzwerken
- Meßkriterien für die Erfolgsbeurteilung festlegen (Woran wollen wir erkennen, daß der Veränderungsprozess erfolgreich gelaufen ist ?)
- Externe Ressourcen (z.B. Berater, Trainer, Partner, Kunden) nutzen
- Erkennen und Einsetzen vorhandener Mitarbeiterpotentiale
- Sichtbare, erlebbare und merkbare Ergebnisse produzieren und Erfolge transparent machen
- Lernen, mit Mehrdeutigkeit, Unbestimmtheiten und Unsicherheiten umzugehen, usw.

Quelle: Neumann, Robert E. / Die Veränderung der organisationalen Wissenordnung

Buch: Betriebliche Bildung / Band 9 - Organisationslernen durch Wissensmanagement / Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung (Hrsg.) 1999, S. 147