



Von der Wissensbilanz zum (strategischen) Lernen

Konferenz: 10 Jahre Wissensbilanz

30. September 2008

Akademie der Wissenschaften

Prof. Dr. Ursula Schneider

Karl-Franzens-University, Graz

Gründe für WB u.a. Methoden des Steuerns intangibler Ressourcen



- ⇒ wesentliche Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit vor allem in langsam wachsenden, entwickelten Ökonomien
- ⇒ ermöglichen eine bewusste Steuerung dieser an Bedeutung zunehmender Ressourcen

Gründe für „Nicht-Konsolidierung“ und Stagnation



- ⇒ Vielfalt strategischer Erfolgsfaktorenangebote
- ⇒ ambivalente Beziehungen zwischen Indikatoren und Variablen, zwischen unabhängigen Variablen und Erfolgsfaktoren
- ⇒ keine Verbindung mit Risikomodellen (B. Lev)

Vielfalt strategischer Angebote



- ⇒ Governance-orientiert
- ⇒ Finanz-orientiert
- ⇒ Markt-orientiert
- ⇒ Ressourcen-orientiert
 - Kernkompetenzen
 - Dynamische Kompetenzen
 - Lebenszyklus Kompetenzen

Risiken von Geschäftsmodellen, die stark auf intangiblen Ressourcen beruhen



Hohe Up-Front Investitionen, die

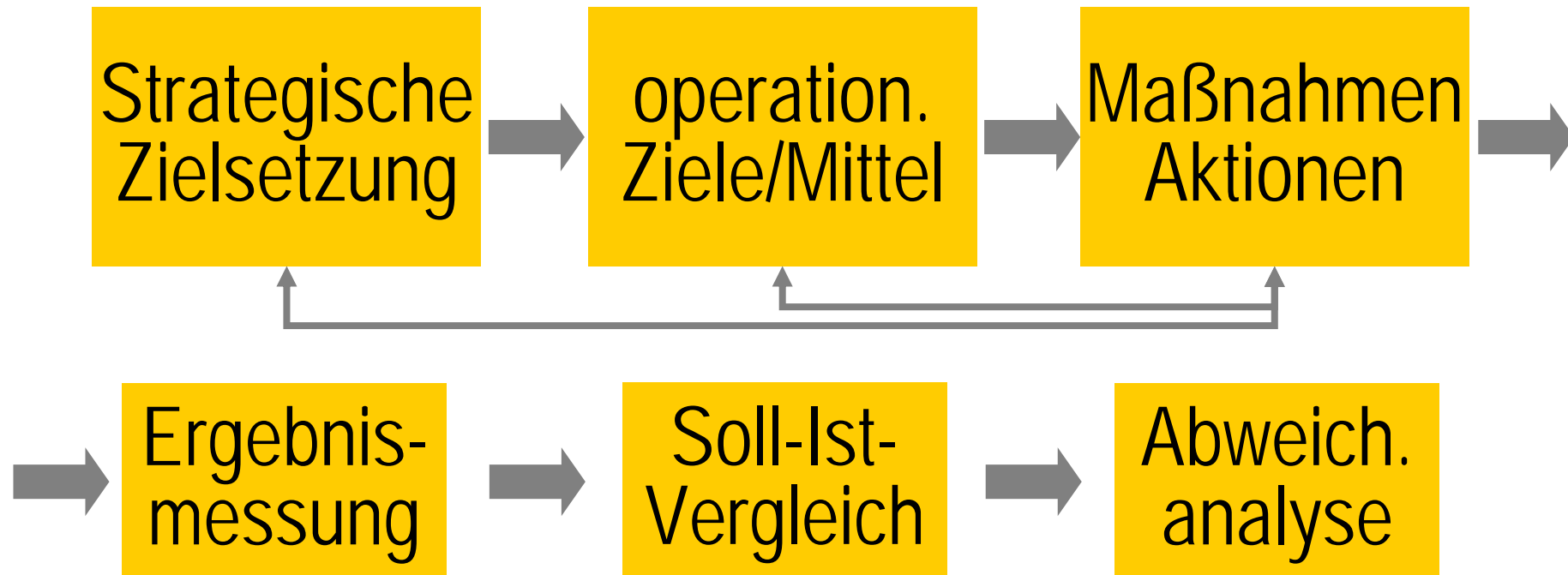
- ⇒ vom Markt nicht angenommen
- ⇒ rasch imitiert
- ⇒ substituiert werden können.

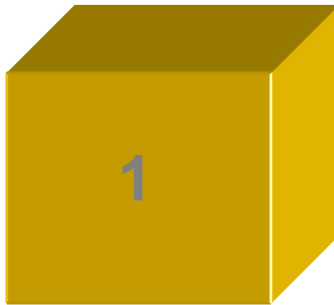
Aktivierung durch Führung, die diesen Namen verdient, noch bedeutsamer als bei tangiblen Ressourcen.

- 1) Wissensbilanz weiter entwickeln
 - Standardisierter Kern
 - Koppelung mit Risikomodellen
 - Verbesserung des Controlling Zyklus

- 2) Lernen: Einschleifig, Doppelschleifig und Wechsel zwischen Beidem

Der Controlling-Zyklus

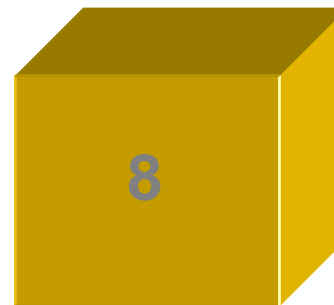




- Taylorist Approach
- Daten, IT-orientiert
- Exploitation (→ Routine, Wiederholung)
- Benchmarks
- Best Practices
- Standards. Kennzahlen
- Einschleifiges Lernen im Rahmen der Common Wisdom

Lernende Organisation

- Exploration
- Bench Breaking
- Qualitäten, nicht Quantitäten
- Zweisehleifiges und Deutero-Lernen



Lernformen nach Bateson



- 1) Einschleifig:
Verbesserungen im Modell- = Prämissenrahmen
- 2) Zweisehleifig:
Veränderung des Modell- = Prämissenrahmens
- 3) Deutero Lernen:
zielsichere Wahl von einschleifigem oder
zweisehleifigem Lernen

Herr gib' uns die Kraft zu verändern,
wo das Mainstream Wissen uns begrenzt,

Double-
Loop-
Learning

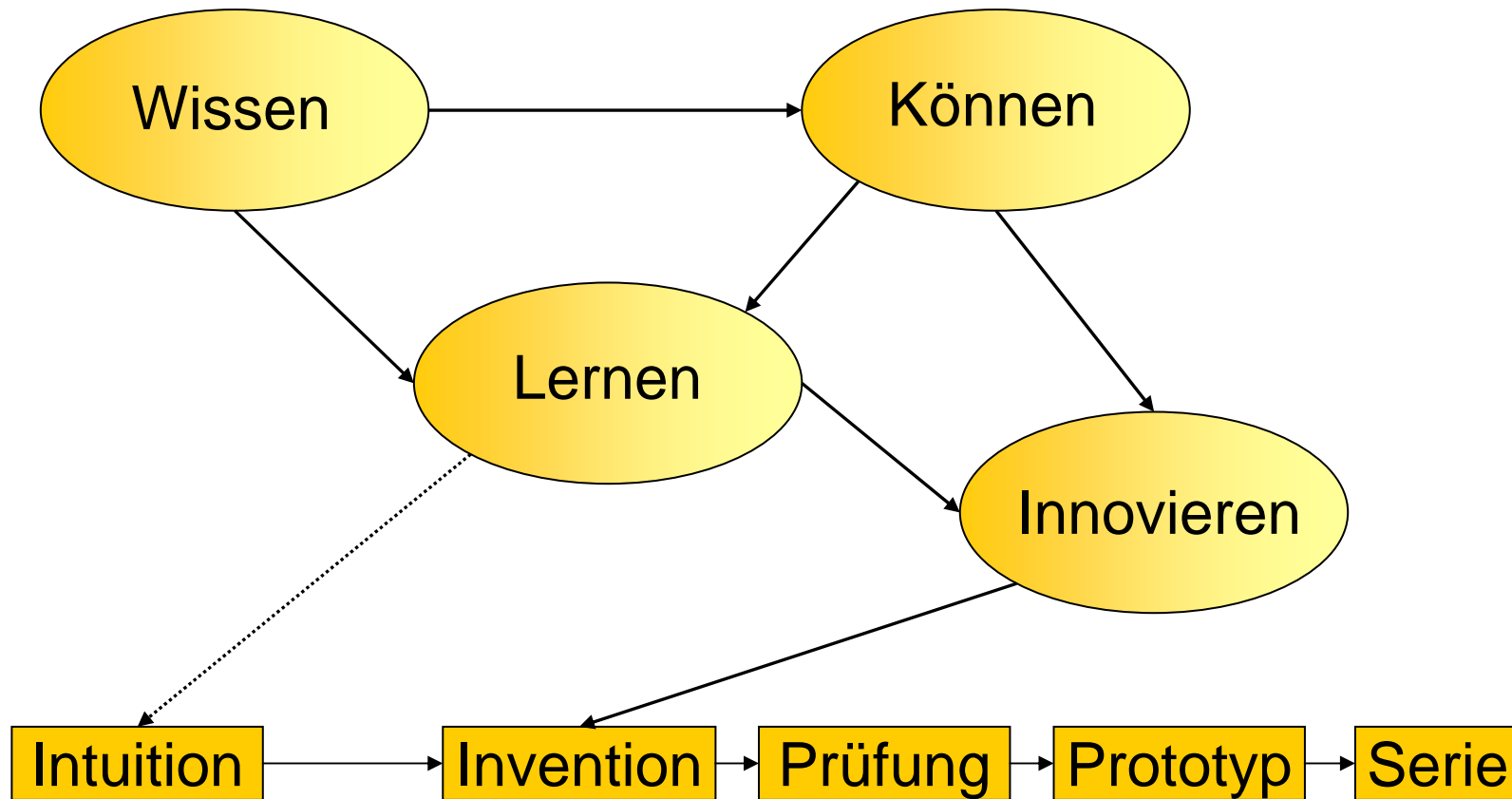
Herr gib' uns die Bescheidenheit,
fremde Ideen und Praktiken zu übernehmen,
wo das Mainstream Wissen uns nützt und

Single-
Loop-
Learning

gib uns die Weisheit, das Eine
vom Anderen zu unterscheiden.

Deutero-
Lernen

Was wir eigentlich meinen



Der Mensch hat dreierlei
Wege klug zu handeln:

erstens durch Nachdenken,
das ist der edelste,

zweitens durch Nachahmen,
das ist der leichteste, und

drittens durch Erfahrung,
das ist der bitterste.

We have to learn

how to know
how to do
how to be
how to live together

Konfuzius