

Wissensmanagement lernen durch Lerngemeinschaften

Heinz Mandl und Katharina Schnurer

Wissensmanagement im Unternehmen umzusetzen und einzuführen stellt eine äußerst komplexe Herausforderung dar. Auch die Aufgabe, anderen Personen zu vermitteln, was Wissensmanagement ist und wie es umgesetzt bzw. eingeführt werden kann, erfordert daher bestimmte Lehr-/Lernmethoden, damit das Wissen auch anwendbar wird und nicht abstrakt bleibt.

Es reicht also nicht, ein theoretisches Modell zum Wissensmanagement auswendig lernen zu lassen. Das allein kann noch bei weitem nicht genügen, um eine Person zu befähigen, Wissensmanagement umzusetzen oder einzuführen. Vielmehr ist es notwendig, bei einem solchen Thema auch das Erfahrungswissen von Experten, Tipps aus der Praxis und unterschiedliche Alternativen der Einführung von Wissensmanagement zu erhalten.

Gerade dafür bieten sich Lerngemeinschaften als eine Form des Lernens an, da besonders das Erfahrungswissen und die Meinung von Experten in unterschiedlichen Gebieten eine nicht „nachlesbare“ Wissensquelle darstellen und daher auch nicht „gelehrt“ werden können.

Um nun die Möglichkeit der Einführung von Wissensmanagement trotzdem vermitteln zu können, wurde im Juli 1998 das Pilotprojekt „Von der Information über Wissen zu mehr Innovation“ (VBM, 2000) gestartet, das als Lerngemeinschaft konzipiert wurde. Das Projekt hatte eine Laufzeit von 1,5 Jahren und wurde vom Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie (VBM) initiiert, gemeinsam mit der Münchner Management Akademie (MAM) durchgeführt und vom Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) wissenschaft-

lich begleitet. Insgesamt verstand sich dieses Vorhaben nicht als eine punktuelle Qualifizierungs- oder Umsetzungsmaßnahme, sondern als ein auf Langfristigkeit angelegter Prozess.

Das Pilotprojekt des Verbands der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie

An dem Projekt nahmen sieben mittelständische Betriebe teil, von denen jeder innerhalb der Firma ein individuelles Kleinprojekt startete, in dem Wissensmanagement umgesetzt werden sollte. Die Leiter dieser Einzelprojekte trafen sich regelmäßig in ca. einmonatigen Abständen zu einem firmenübergreifenden Meeting mit Workshopcharakter, in dem Erfahrungen ausgetauscht und Implementierungswege für Wissensmanagement als Methode gemeinsam angedacht, erarbeitet und diskutiert wurden.

Das Projekt arbeitete also insgesamt nach zwei Hauptprinzipien:

- Nach dem Prinzip „Betriebe lernen von Betrieben“ – regelmäßiger gegenseitiger Erfahrungsaustausch kann als eine konzeptionelle Grundlage des Projekts bezeichnet werden.
- Nach dem Prinzip „Arbeit an konkreten Projekten“ konnte das Gelernte direkt in die Praxis umgesetzt werden.

Die in den Meetings ablaufenden Prozesse wurden von zwei professionellen Moderatoren der MAM geleitet und unterstützt. Des Weiteren wurden die Teilnehmer der Pilotgruppe sowie die Mitarbeiter der firmeneigenen Projektgruppen besonders im Hinblick auf grundlegende individuelle Fähigkeiten zum Wissensmanagement, wie z.B. Kommunikations-, Lern- und Konfliktfähigkeit, im Rahmen einer projektbegleitenden Qualifizierung geschult.

Das firmenübergreifende Arbeiten an Problemen kann eine sehr fruchtbare Methode zum Lösen von Aufgaben im Unternehmen sein. Allerdings ist ein solches Vorgehen nicht immer möglich. Auch innerhalb des

Betriebes kann man Lerngemeinschaften einführen, z.B. über verschiedene Abteilungen hinweg. Gekoppelt mit einem Multiplikatoren-System kann die Einführung von firmeninternen Lerngemeinschaften daher auch ein Ausgangspunkt für die großflächige Verteilung von Wissen und somit auch für die unternehmensweite Einführung von Wissensmanagement sein.

Wissensmanagement durch Wissensmanagement lautet daher die Strategie, die man realisieren muss, um zu lernen, wie Wissensmanagement im Unternehmen wirklich eingeführt werden kann.

*Prof. Dr. Heinz Mandl
Katharina Schnurer M.A.
Ludwig-Maximilians-Universität München
Institut für Pädagogische Psychologie
Department Psychologie*

*Leopoldstr. 13, D-80802 München
Tel. 089 / 2180-5146
Fax 089 / 2180-5002
mandl@edupsy.uni-muenchen.de
<http://lsmndl.emp.paed.uni-muenchen.de>*