

Umgang mit dem vorhandenen Wissen an unserer Schule – ja, aber wie?

Grundlagen und Möglichkeiten für die Schulleitung zur Implementierung von „Wissensmanagement“ an der Schule

Von Peter O. Chott

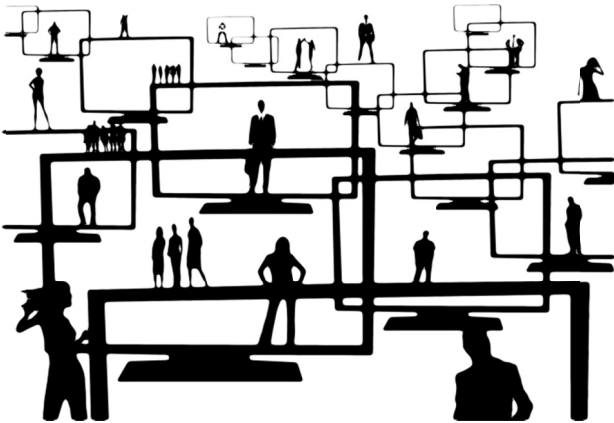


Foto: pixabay 123477_L

Die rasante Zunahme von Informationen und daraus entstehenden Wissensinhalten ist ein Kennzeichen unserer Zeit. Die Schule bekommt diese, sie betreffende Wissensflut in Form von Verordnungen, Katalogen, Newslettern, Fachbüchern, Forschungsergebnissen, Fortbildungen, Kongressen etc. angeboten. Sie sah und sieht sich im steigenden Maße gezwungen, den „Wissensberg“ in den laufenden Betrieb sinnvoll und effizient einzubringen. Verschiedene Ansätze und Formen von ‚Wissensmanagement‘ wurden deshalb in den letzten Jahren im schulischen Bereich entwickelt. Bevor untenstehend konkrete Möglichkeiten hierzu skizziert werden, gilt es zunächst – wenigstens kurz – zu beschreiben, was ‚Wissensmanagement‘ (in der Schule) meint.

1 Begriff „Wissensmanagement“

Grundlegend für den Terminus „Wissensmanagement“ ist der Wissensbegriff. Ganz allgemein ist „Wissen“ das Kenntnishaften von etwas per Sinneswahrnehmung, per Mitteilung oder durch

Lernen ebenso wie die Erkenntnis von etwas als das Kennen von Zusammenhängen, des Wesens und der Gründe von Seiendem¹. Wissen basiert auf Daten, die zu Informationen gebündelt werden. Informationen wiederum werden individuell verschieden zu einzelnen Wissensinhalten verknüpft, die als geistige Sinnzusammenhänge zur Erfassung und Bearbeitung des Seienden und Nicht-Seienden zur Verfügung stehen. Es wird deutlich, dass der Mensch als Wissensträger im Fokus steht, denn er ist für das Finden, Verarbeiten, Anwenden von Daten und Informationen verantwortlich. Diese Verarbeitung geschieht – wie es der Münchner Hirnforscher Ernst Pöppel² ausdrückt – durch „Sagen“, „Sehen“ und „Tun“. Mit „Sagen“ meint Pöppel jenes Wissen, das verbal verfügbar ist und Informationen mit Bedeutung und Zusammenhang enthält. „Sehen“ bezeichnet die Vereinheitlichung von Informationen, wie sie das menschliche Gehirn mit der Umsetzung der dauernd einströmenden Bilder bewältigen muss. Schließlich beschreibt das „Tun“ das implizite Handlungswissen des Menschen wie etwa das Schreiben-Können. Die Speicherung des Wissens kann intern oder extern erfolgen, wobei diese nicht kongruent mit der individuellen und sozialen Ebene sind. Beispielsweise kann das auf der Festplatte eines Computers gespeicherte Wissen ein individuelles sein oder das so genannte „transaction memory“ einer Gruppe (das ist das Wissen dessen, wer etwas weiß) kann Bestandteil eines Wissenspools sein.

Konkret und unsystematisch ausgedrückt umfasst der „Umgang“ mit dem so analysierten Wissen auf allen Ebenen ein Bündel von Aufgaben wie beispielsweise³:

- Informationen finden, aufnehmen, verarbeiten, reflektieren, bewerten;
- Informationen in Kontext einbetten, mit Bedeutung versehen, aus Informationen Wissen konstruieren;
- Wissensinhalte in einem kollektiven Gedächtnis speichern;
- Wissensinhalte an andere weitergeben, vermitteln, verteilen;
- Wissensinhalte mit anderen kooperativ austauschen und gegenseitig ergänzen;
- Wissen anwenden und in Handeln umzusetzen;
- Wissen basiertes Handeln bewerten;
- das Erlernen der oben genannten Teilaufgaben des „Umganges“ mit Informationen und Wissen;

¹ Vgl. Neuhäusler 1967, 255

² Vgl. Pöppel 1999

³ Vgl. auch Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997 b, 20 f.

Schulleitung

- „Wissenspflege“ (wie Aktualisierung, Eliminierung, Strukturierung) betreiben;
- neues Wissen „kreativ“ entwickeln;
- Wissen transferieren etc.

Damit wird deutlich, dass *Wissensmanagement* sowohl auf einer individuellen, als auch auf einer sozialen Ebene in einer von Wissen geprägten Gesellschaft („Wissensgesellschaft“) stattfindet.

Der intrapersonale, *individuelle Umgang* mit Wissen hat eine äußere und eine innere Komponente. Die äußere umfasst den Umgang mit Wissen, das außerhalb des menschlichen Bewusstseins existiert, die innere Komponente meint das Management des Wissens innerhalb des menschlichen Selbstkonzeptes bzw. innerhalb der Lernstrukturen von Menschen. Weiter beinhaltet Wissensmanagement auf dieser Ebene Informationstechnologien und -techniken, die nicht nur auf Computer (Internet), sondern auch auf ältere, gedruckte, bildhafte Wissensspeicher zurückgreifen.

Auf der *sozialen Ebene* zielt Wissensmanagement auf das „kollektive Gedächtnis“, das durch Austausch und Partizipation von Wissen entsteht und eine „kollektive Intelligenz“ schafft. Als Dokumentation von Ergebnissen oder Aktivitäten kann es in technisch diversen Formen vorliegen und als externer Wissensspeicher von anderen genutzt werden. Ebenso zielt Wissensmanagement auf dieser Gruppenebene auf Kommunikation und auf eine kooperativ konstruierte Entwicklung.

Einen für die Schule erhellenden Zugang zum Wissensmanagement entwickelten beispielsweise Regina Kühn-Ziegler und Uwe Hameyer⁴. Sie unterscheiden *Wissensgenerierung*, *Wissensentwicklung*, *Wissensnutzung*, *Wissenskommunikation* und *Wissensdokumentation*. Es handelt sich darüber hinaus um *personales und organisationales Wissensmanagement*. Aufgrund einer Organisationsanalyse ergibt sich ein Anlass oder ein Ziel, um zunächst *Wissen zu gewinnen*. Danach geht es darum, das erworbene *Wissen zu speichern* und schließlich (z. B. durch Umsetzungsideen für die Schulentwicklung) das *Wissen zu nutzen*. Hameyer⁵ gelingt es mit der späteren Präzisierung des Modells den Prozess des Wissensmanagement auch für die Schule überschaubar zu machen und sinnvoll zu erklären.

Dabei spielt Wissen für Schüler(innen) und Lehrkräfte gleichermaßen eine wichtige Rolle. Für die Schüler(innen) geht es in erster Linie darum, in der Schule Wissen zu erwerben. **Für die Lehrenden sind vor allem die Nutzung und der**

Ausbau des an der Schule vorhandenen Wissens von Interesse⁶.

Schüler(innen) geht es in erster Linie darum, in der Schule Wissen zu erwerben. **Für die Lehrenden sind vor allem die Nutzung und der Ausbau des an der Schule vorhandenen Wissens von Interesse⁷.** Im Folgenden wird der Umgang mit Wissen seitens der Schulleitung und Lehrkräfte im schulischen Bereich in den Blick genommen.

2 Aufbau eines Wissensmanagement-Konzepts in der Schule

Für die Realisierung eines schulischen Wissensmanagement-Konzepts beschreiben Kühn-Ziegler und Hameyer⁸ erste Prozessschritte. Sie warnen vor der Überforderung der Beteiligten und raten (unter anderem)...

- mit einem kleinen, überschaubaren, schnell erfolgversprechenden, praxisrelevanten Projekt zu starten.
- ausreichend Zeit zur Verfügung zu stellen, um die Ziele und die Praxis der Wissensaufarbeitung ungestört entwickeln zu können.
- nach der Vorarbeit die Protagonisten dem Lehrerkollegium die Ideen und Ziele vorstellen zu lassen.
- das neue Wissen und den Nutzen evaluieren zu lassen.
- das Projekt seitens der Schulleitung mit Interesse und Ermutigung in Konferenzen und Einzelgesprächen zu begleiten.

Um *konkreter* werden zu können, stellen wir uns eine mittelgroße Schule vor, deren Schulleitung und Interessierte sich des Themas annehmen wollen.

Als **Voraussetzung** und nicht nur für dieses Projekt nützliches Werkzeug erschließt sich hierzu das Internet. Das heißt für die Schulpraxis, dass *jede Lehrkraft per E-Mail zu erreichen* ist (bzw. erreichbar sein darf) und dass die E-Mails auch regelmäßig abgerufen werden. Darauf bauend können die folgenden Schritte eingeleitet werden.

Schritt 1:

Vorstellen der Problematik des Nicht-Wissens und erste Lösungsansätze

Sinnvollerweise wird in einer gemeinsamen Konferenz anhand von problematischen Beispielen aufgezeigt, dass im Kollegium aufgrund von

⁴ Vgl. Kühn-Ziegler/Hameyer 2009, S. 5 –14.

⁵ Vgl. Hameyer 2010, S. 237

⁶ Vgl. Wiater 2007

⁷ Vgl. Wiater 2007

⁸ Vgl. Kühn-Ziegler/Hameyer 2009, S. 14 ff.



Foto: pixabay 3382515_L

Nicht-Wissen z. B. für den Unterricht oder für den Umgang mit Schülern „das Rad“ jeweils zeitaufwändig „neu erfunden“ wird. Das heißt, es werden personelle Expertisen oder zur Verfügung stehende Quellen zu wenig genutzt, um qualitätsvollen Unterricht effizient vorzubereiten oder professionell mit Schülerproblemen umzugehen.

Aus diesen aufgezeigten „Notlagen“ heraus lässt sich die Notwendigkeit ableiten, ein Expertenverzeichnis zu erstellen, um damit das Wissenspotential der Kollegenschaft nutzbar zu machen. Dieses soll durch eine Abfrage eruiert werden.

Zudem kann als konkrete Arbeitshilfe angeboten werden, die vorhandenen Informationsquellen (neu erschienene Bücher, aktuelle Zeitschriftenbeiträge etc.) auf schnelle, in der Praxis zeitsparende Nutzung aufarbeiten zu lassen. Alle zukünftigen Schritte – so die weitere Ankündigung – werden gemeinsam diskutiert, ausprobiert und anschließend besprochen bzw. evaluiert.

Schritt 2:

Eruierung des an der Schule vorhandenen Expertenwissens

Gemäß des wirtschaftlichen Unternehmergrundsatzes „Die lernende Organisation verwirklichen“⁹, geht es darum, zu erkunden „wer kann an unserer Schule was“ An mittelgroßen und großen Schulen bietet hierzu eine Fragebogen-Aktion eine effiziente Möglichkeit das zu eruieren. Der Fragebogen kann einfach oder gehaltvoller konstruiert sein.

Vorschläge zur Realisierung:

Fragebogen 1:

⁹ Vgl.: <https://de.slideshare.net/mcwyrsh/mmt-qty-lessonslearnedmai2014mwyrsh> [abgerufen am 09.12.2018] oder z. B. Probst et al. 2006

☆☆☆-Experte: In welchen Bereichen haben Sie aus dem Studium und aus Weiterbildungen fundiertes und umfangreiches Wissen?

☆☆-Experte: In welchen Bereichen verfügen Sie über aktuelles Wissen aus Fortbildungen, Fachartikeln oder einfach aus privatem und beruflichem Interesse?

☆-Experte: In welchen Bereichen haben Sie in erster Linie allgemeines Wissen und berufspraktische Erfahrung, möchten aber gerne als Gesprächs- oder Diskussionspartner zur Verfügung stehen?

Fragebogen 2:

1. Welche ‚Wissensspeicher‘ haben wir (leicht zugänglich) an unserer Schule?
2. Wie werden diese von Ihnen genutzt? Warum werden diese so genutzt?
3. Ziehen Sie diese Wissensspeicher bei Ihren U-Vorbereitungen oder bei pädagogischen Problemen zu Rate?
4. Auf welchem beruflichen Gebiet sehen Sie sich als Experte/in?
5. Über welches beruflich relevante Gebiet könnten Sie Ihren Kollegen aus dem Stegreif einen 10-Minuten-Vortrag halten?
6. Was könnten Sie dazu beitragen, dass das in unserer Schule vorhandene berufliche Wissen besser, leichter und effizienter genutzt werden kann?

Schritt 3:

Erstellung eines schuleigenen Experten-Verzeichnisses

Aufgrund der Auswertung der Befragung entsteht eine Liste mit den Namen und Expertenbereichen, die allen Kolleginnen und Kollegen zugänglich gemacht wird. Dadurch ist es möglich, sich beispielsweise bei nicht alltäglichen, unterrichtsfachlichen Problemen oder bei Schwierigkeiten mit Schülern (z. B. mit ADHS, bei aggressivem Verhalten, bei Mobbing) schnell und im kollegialen Rahmen Rat zu holen¹⁰.

Schritt 4:

Implementieren eines schulischen „Wissensaustausch-Forums“

Kolleginnen und Kollegen bringen aus unterschiedlichen Quellen neues Wissen in die Schule mit.

¹⁰ Vgl. auch: Plank 2012

Schulleitung

Diese neuen Erkenntnisse über Unterrichtsgestaltung, über Erfahrungen zu neuen Aufgabengebieten, über attraktives Unterrichtsmaterial etc. sind es wert vorgestellt zu werden. Durch entsprechend organisierte Kommunikation kann auch hier neues Wissen schnell und effizient nutzbar gemacht werden.

Konkrete Vorschläge der Realisierung:

1. Einrichten eines festen Programmpunktes in Konferenzen für Kurzberichte über die Inhalte von (mehrtägigen) Fortbildungen oder interessanten fachlichen Neuerungen.
2. Einrichten eines zeitlich begrenzten, wechselnden „Dienstes“, der die Fachzeitschriften nach Relevantem durchsieht und dies (z. B. in einem Newsletter) kommuniziert.
3. Anlegen (und später auch „Entrümpeln“) von digitalen fachspezifischen Ordnern.
4. Einrichten eines „Speaker's Corner“, in dem, im Rahmen von schulhausinternen Fortbildungen, freiwillige Kurzvorträge zu Fachthemen gehalten werden.

Schritt 5:

Einrichten eines schuleigenen Wissensspeichers

Um für die einzelne Lehrkraft die Wissensinhalte optimal nutzbar zu machen, ist es notwendig ihr Anleitung z. B. im Rahmen von Lehrerfortbildungen zu geben. Die gesammelten Daten, Informationen und Wissensinhalte zur schulischen Arbeit sollten in jedem Fall seitens der Schule katalogisiert und gepflegt werden.

Um das (im oben genannten ‚Forum‘) gewonnene Wissen effizient speichern und wieder abrufen zu können, ist es sinnvoll, eine *schuleigene Datenbank* zu implementieren. Dazu gibt es ebenfalls unterschiedliche Möglichkeiten.

Der Aufbau eines solchen „Wissensspeichers“ geht allerdings über die Funktion des reinen Sammelns und Archivierens der Inhalte hinaus. Er erfordert von all' den bisher dargestellten Möglichkeiten sicherlich *das meiste Engagement und Fachwissen*. Es bietet aber den Lehrkräften ein bequemes, qualitätsvolles Arbeiten vom schulischen oder – via Internet – häuslichen Computer aus und eine erheblich effizientere Wissensnutzung. Die *Pflege* dieses Wissensspeichers kann entweder eine Lehrkraft mit festen Ermäßigungsstunden bewältigen oder einzelne Lehrkräfte realisieren diese Arbeiten. Auch hier ist ein Wechsel der Verantwortlichen sinnvoll, um nicht einzelne, engagierte Kollegen zu überlasten oder abzuschrecken. Die untenstehenden konkreten Vorschläge können in diesem Rahmen nur benannt und nicht weiter vorgestellt werden. Dazu ist jeweils eine genaue *Einarbeitung notwendig* sowie die *Vor- und Nachteile eines Betriebs via Internet* abzuwägen. Auch den

Regelungen zum *Umgang mit urheberrechtlich geschütztem Material* sollte besondere Aufmerksamkeit zukommen.

Konkrete Vorschläge zur digitalen Umsetzung:

1. Aufbau eines Wissensspeichers über das, im Microsoft-Office enthaltene Programm OneNote¹¹. Dies ist ein digitales Notizbuch zum Erfassen, Speichern und Freigeben unterschiedlichster Informationen. Das Programm läuft entweder *unabhängig vom Internet* im Schulnetzwerk oder via Cloud internetbasiert.
2. Anlegen einer Datenbank im Stil von Wikipedia als *Online-Schulnetzwerk* über dokuwiki¹² zum Austausch und Abruf von Wissensinhalten.
3. Aufbau eines Wissensspeichers über das *Internetportal* ‚Moodle‘¹³
4. Anlegen einer Sammlung von Material und Dateien in gemeinsamen digitalen Ordnern *online* über Dropbox¹⁴.

Fazit

Ein sinnvoller, effizienter Umgang mit dem an der Schule vorhandenem Wissen sollte in kleinen Schritten erfolgen. Dieses Wissensmanagement kann sich von einfachen bis hin zu komplexen Formen ausdehnen. Entscheidend für die Implementierung in der Schule dürften sicher die ersten Schritte, aber auch das Interesse und die Kompetenzen der Steuergruppe sein. In jedem Falle lohnt es sich einzusteigen, da sonst zu viel an wissenschaftlichen und praktischen Kenntnissen für eine nach Entlastung strebende und dennoch qualitätsvolle Arbeit in Schule und Unterricht verloren gehen.

Fachliteratur:

- Hameyer, U.: Wie Schulen lernen; in: systema 24. Jg. – H3/2010/S. 229-240.
- Kühn-Ziegler, R. und Hameyer, U.: Überblick gewinnen und behalten -Wissensmanagement in der Schule. In: Bonsen, M., Homeier, W. & Reese, M. (Hrsg.) 2009.
- Neuhäusler, A.: Grundbegriffe der philosophischen Fachsprache. - 2. Aufl. München 1967.
- Plank, M.: Persönliches Wissensmanagement für Volksschullehrer und -lehrerinnen – Krems 2012.

¹¹ Microsoft OneNote gibt es als freeware oder als käufliches Programm

¹² <https://www.dokuwiki.org/start?id=de:dokuwiki> [abgerufen am: 09.12.2018]

¹³ Siehe: <https://moodle.de> [abgerufen am: 09.12.2018]

¹⁴ <https://www.dropbox.com/de/>

Schulleitung

Probst, G., Raub, St., Romhardt, K.: Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen. Stuttgart: Gabler. 2006.

Pöppel, E.: „Wir können das Wissen nicht einfach in Silikon hineinstopfen“; in: Badische Zeitung v. 25.02.1999.

Reimann-Rothmeier, G. und Mandl, H.: Wissensmanagement in der Bildung; aus: Höfling/Mandl 1997.

Wiater, W.: Wissensmanagement – Eine Einführung für Pädagogen. – Wiesbaden 2007.

*Prof. Dr. Peter O. Chott M.A.,
apl.Prof. an der Universität Augsburg,
Rektor i.R.,
pchott@t-online.de
www.schulpaed.de*

