

INFO-MAIL zur Schul- und Qualitätsentwicklung

NR. 7 – Juni 2016

Wissensmanagement – ein Konzept für die Schule?

I. Warum Wissensmanagement?

Gesellschaftliche Veränderungen, veränderte Erwartungen an die Schule, veränderte schulische Voraussetzungen und Bedingungen, Fluktuation von Themen und Personen, neues Wissen – Sie kennen das. Sicherheit bietet in den Zeiten des Umbruchs nur die Kompetenz, mit Unsicherheiten umzugehen. Wissensmanagement nimmt die Kategorien „Wissen“ und „Management“ in den Fokus und hilft dadurch, die Lernfähigkeit und die Innovationskompetenz von Personen und Organisationen zu sichern. (1)

Das Konzept erfordert eine Auseinandersetzung mit dem Begriff „**Wissen**“, der zentralen Kategorie im Wissensmanagement. Welches Wissen ist gemeint? Beim Wissensmanagement stehen das Wissen und Nichtwissen sowie das Lernen und Nichtlernen im Fokus.

Soll die Schule vom Lernen her gedacht werden, geht es um das Lernen der Akteure (Schüler/-innen, Lehrer/-innen, der Führungskräfte, Eltern ...) und um das Lernen der Organisation Schule.

Lernen ist der Prozess, der vom Nichtwissen zum Wissen führt.

Management bedeutet: „Ordnung schaffen, wo sonst keine wäre, und Richtung geben, wo sie fehlt.“ (2) Aktuelle Ansätze fordern, ein System so zu managen, „dass es sich selbst managen, sich selbst regulieren und sich selbst organisieren kann.“ (2) Unabhängig von der Sachaufgabe, hier Wissen zu managen, besteht die Managementaufgabe darin, Personen zu führen und Ressourcen zu nutzen, um Ziele zu erreichen. (3) Management sorgt für Ziele, organisiert, entscheidet, kontrolliert und muss Menschen entwickeln. (4) Das methodische Repertoire bleibt – unabhängig von dem, was gemanagt werden soll (Schule, Unterricht, Projekte, Veränderungen, Konflikte, Wissen, ...) – immer gleich.

II. Wozu Wissensmanagement?

Wissensmanagement ist die methodische Einflussnahme auf die Wissensbasis von Organisationen (Wissensmanagement der Organisation) und Personen (Persönliches Wissensmanagement). Unter der Wissensbasis werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die die Organisation und die handelnden Akteure zur Erreichung der Ziele und zum Lernen benötigen. (5)

Organisationen lernen und speichern ihr Wissen in Strukturen, Prozessen und Regelwerken, die durch Kommunikation erzeugt werden.

Das **Wissensmanagement** soll

- intern vorhandenes Systemwissen transparent und nutzbar machen.
- das systemrelevante Wissen erfassen, speichern und nutzbar machen.
- den „Stand der Dinge“ und Wissensstandards zu bestimmten Themen formulieren.
- das Lernen der Organisation und ihrer Mitarbeiter unterstützen.
- den Bestand und die Weiterentwicklung der Organisation sichern.

INFO-MAIL zur Schul- und Qualitätsentwicklung NR. 7 – Juni 2016

III. Wie kann Wissensmanagement strukturiert werden? Das Münchener Modell (5)

Das Münchener Modell unterscheidet Informations- und Handlungswissen. In fortlaufenden Prozessen der Internalisierung und Externalisierung von Wissen wird aus Informationswissen Handlungswissen und umgekehrt. Im Zentrum jedes praktischen Wissensmanagementkonzeptes steht die Frage: Wie wird Wissen generiert, repräsentiert, kommuniziert und genutzt?



Das Modell lässt sich auf das Wissensmanagement von Organisationen, deren Communities und Personen anwenden. In jedem Fall geht es um das Wissen und Nichtwissen und um das Lernen und Nichtlernen.

Wissensmanagement der Organisation

Wissensmanagement

- im Schulleitungsteam
- in der Steuergruppe
- in der Gesamtlehrerkonferenz
- in der Stufenkonferenz
- in den Fachschaften
- in Projekt- und Arbeitsgruppen
- in der Klasse
- in der Zusammenarbeit mit Partnern

Wissensmanagement von Personen

Wissensmanagement

- der Schulleiterin / des Schulleiters
- der Lehrerin / des Lehrers
- der Schülerin / des Schülers
- der Eltern
- der Personen mit besonderen Aufgaben

IV. Handlungsperspektive für Führungspersonen

Wenn Sie sich zum Beispiel zu Begriffen wie Unterricht, Elternarbeit, Professionalität, Schulentwicklung, VERA, Portfolio, Selbst- und Fremdevaluation, Gesundheitsschutz, Work-Life-Balance, ... äußern, so basieren Ihre Äußerungen auf Ihren mentalen Modellen, handlungsleitenden Theorien, Überzeugungen oder Denkfiguren. Das sind verschiedene Begriffe für die gleiche Sache. Denkfiguren beschreiben grundlegende Annahmen und Ideen auf deren Grundlage wir wahrnehmen, interpretieren und handeln. Und das ist die Idee: Ersetzen Sie Ihre üblichen Muster zeitweise durch eine andere Denkfigur.

INFO-MAIL zur Schul- und Qualitätsentwicklung NR. 7 – Juni 2016

Benutzen Sie das Münchener Modell als Denkfigur! Es wird dadurch zum Universalwerkzeug – mit dem reflektiert, analysiert, geplant, gesteuert oder repariert werden kann. Die Methode liefert überraschende Einsichten, aus denen Sie bedeutungsvolle Schlüsse ziehen und anschlussfähiges Praxiswissen ableiten können.

Ziel der **Wissensgenerierung** ist,

- die Wissensbasis anzupassen und zu erweitern.
- neues Wissen einzuspeisen und aufzubauen.
- innovative Ideen hervorzubringen.
- Wissen in Frage stellen zu können und zu dürfen.
- den Blick über den Tellerrand zu werfen (Wissenstransfer).
- die „richtigen“ Menschen in Teams und Communities zusammen zu bringen.

Ziel der **Wissensrepräsentation** ist,

- Wissen sichtbar, zugänglich und handhabbar zu machen.
- Wissen in ein Format zu bringen.
- Wissen verständlich und anschaulich zu machen.
- die Bereitschaft zu fördern, Wissen offenzulegen und preisgeben zu wollen.
- zu erkennen (und anerkennen), dass das Explizieren von Wissen Kosten verursacht.
- die Wertschätzung der Akteure.

Ziel der **Wissenskommunikation** ist,

- das Wissen auszutauschen, zu teilen und zu vernetzen.
- Zeitliche, äußere und innere Freiräume zu schaffen und zu nutzen.

Ziel der **Wissensnutzung** ist,

- vorhandenes Wissen effizient zu nutzen (Akteure und Organisation)
- die Bereitschaft aufzubringen vorhandenes Wissen zu nutzen.
- Sorge/Angst vor Veränderung, Misstrauen zu überwinden.
- Kontakt- und Informationsschwellen zu überwinden.

Sie möchten zum Beispiel das Wissen zum Thema „VERA“ managen?

Dann gilt es in der Organisation, Strukturen zu schaffen, Regelprozesse zu implementieren und Regelwerke zu gestalten, die es den Personen und den Organisationen ermöglichen relevantes Wissen zu erzeugen, zu kommunizieren, zu repräsentieren und das vorhandene Wissen innovativ, effizient und systematisch zu nutzen. Mit der Denkfigur können Sie den Ist-Zustand analysieren, den Soll-Zustand planen und Ihre Ziele (5) erreichen.

Günter Widmann,
Fachberater Schulentwicklung, RPT

- (1) vgl. Helmut Willke, Einführung in das systemische Wissensmanagement, 2004, Seite 51
- (2) vgl. Fredmund Malik, Navigieren in Zeiten des Umbruchs, 2015, Seite 105
- (3) vgl. Helmut Willke, Einführung in das systemische Wissensmanagement, 2004, Seite 17
- (4) vgl. Fredmund Malik, Navigieren in Zeiten des Umbruchs, 2015, Seite 101
- (5) vgl. Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001). *Wissen managen: Das Münchener Modell*. (Forschungsbericht Nr. 131). München: LMU, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. [http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000239/01/FB_131.pdf] oder <https://core.ac.uk/download/files/454/12161774.pdf>

Infomail

Die "Info-Mail zur Schul- und Qualitätsentwicklung" ist ein kostenloses Angebot für Schulleitungen, Lehrkräfte und andere Interessierte. Er erscheint mehrmals im Jahr. Alle erschienenen Ausgaben können online eingesehen werden. Für die Inhalte der verlinkten Fremdangebote ist der jeweilige Herausgeber verantwortlich. Wenn Sie die Info-Mail nicht weiter erhalten möchten, genügt eine formlose E-Mail an: Mareike.Wollenschlaeger@rpt.bwl.de **Haftungsausschluss**

Die Informationen, die Sie vorfinden, wurden nach bestem Wissen und Gewissen sorgfältig zusammengestellt und geprüft. Es wird jedoch keine Gewähr – weder ausdrücklich noch stillschweigend – für die Vollständigkeit, Aktualität oder Qualität und jederzeitige Verfügbarkeit der bereit gestellten Informationen übernommen. In keinem Fall wird für Schäden, die sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben, eine Haftung übernommen.