

Schulisches Wissensmanagement ist das systematische, bewusste und planvolle Umgehen mit dem Wissen aller Menschen in einer Schule. Dieser Umgang mit Wissen wird nicht dem Zufall überlassen, sondern gestaltet und – wo es geht und Sinn macht – auch gesteuert. Zielrichtungen der Strategie sind einerseits das subjektive, aktiv und konstruktiv erworbene Wissen der Schüler im Sinne des Bildungsauftrags sowie andererseits das Wissen der Mitarbeiter und der Organisation 'Schule'. Dieses 'strukturgenetische' Wissen wird damit gleichzeitig zum Inhalt und zum Medium der Schulentwicklung.

Bausteine der Schulentwicklung

Die Entwicklung (zu) einer guten eigenverantwortlichen Schule gelingt nur in einem 'Tetraeder': Unter dem Primat der Unterrichtsentwicklung bilden sowohl die Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters, der Teams (einschl. Communities) und der Organisation die grundlegenden und unabdingbaren Bausteine.

Wissensmanagement

Die Wissensintensivierung von Menschen und Organisationen beim Übergang in die so genannte Wissensgesellschaft bildet den gemeinsamen Begründungszusammenhang für das allgemeine Wissensmanagement. Dessen Theorien speisen sich aus technischen und betriebswirtschaftlichen, systemtheoretischen und pädagogisch-psychologischen Quellen. Das Wissensmanagement beschreibt Strukturen und Prozesse zum gelingenden und effektiven Umgang mit individuellem, teambezogenem und organisationalem Wissen.

Wissen wird im schulischen Kontext zum einen als *personales* Wissen verstanden, das sich aus subjektiven, aktiven, emanzipatorischen und konstruktiven Vorgängen entwickelt. Dieses umfasst das *Handlungswissen* sowie das *intuitive* und das *begriffliche* Wissen eines Menschen. Zum anderen beinhaltet der hier verwendete Wissensbegriff das *öffentliche* Wissen. Dieses lässt sich untergliedern in das *kollektive* – verabredete - Wissen eines Teams und in das *formale* Wissen der Organisation 'Schule'.

Bedeutung des Wissensmanagements für die Schule

a) Diese strukturgenetische (Subjektbezug, Kognitive Strukturen, Genese) Auffassung von Wissen trägt einerseits dem Bildungsauftrag der Schule uneingeschränkt Rechnung. Andererseits sind ökonomische Anstrengungen notwendig, um beispielsweise selbst bestimmte neben den von Standards beeinflussten Lernräume zu ermöglichen. Damit korrespondieren die Kernaufgaben heutiger Schulen mit denen des schulischen Wissensmanagements.

Schulisches Wissensmanagement hat den Anspruch, *Bildung und*

Ökonomie im schulischen Kontext zu vereinbaren. Ziel ist es, unter dem Primat des Bildungsauftrags effiziente und effizierende Prozesse zu etablieren. Wissensmanagement überlässt den Umgang mit Wissen nicht dem Zufall, sondern greift gestaltend und steuernd in Wissensprozesse ein.

b) Auch für Schülerinnen und Schüler (Informationsflut und Leistungsstandards), Lehrkräfte (Individueller Unterricht und Leistungsdokumentation) sowie für die Organisation 'Schule' (Eigenverantwortlichkeit) ist eine *enorme Wissensintensivierung Realität*.

Es liegt daher nahe, dieser Wissensintensivierung in dem System Schule mit *geeigneten* Strukturen und Prozessen des Wissensmanagements zu begegnen und sie zu bewältigen. Wissensmanagement schont Ressourcen und kann dadurch auf die Akzeptanz aller Wissensarbeiter einer Schule hoffen.

c) Die Korrespondenz des Tetraeders der Schulentwicklung mit den Zielebenen des Wissensmanagements – Mensch (Schüler und Lehrkraft), Team und Organisation - ermutigen zu einem *bedachten* Transfer. Die Ideen eines Wissensmanagements bieten eine grundlegende *gemeinsame* Theorie für das Verständnis und die Weiterentwicklung aller vier Bausteine sowie deren gegenseitiger Verknüpfung.

Weiter ermöglicht eine gemeinsame Leittheorie Synergien und eine Transparenz der Bausteine.

d) Wissensmanagement strebt die *aktive Teilhabe an der Wissensgesellschaft* an, die heute nicht mehr vor allem materielle Industriegüter produziert, sondern Güter und Dienstleistungen, die durch die Erzeugung, Verarbeitung und Verbreitung von Wissen geprägt sind. Der Bildungsauftrag fordert die Vorbereitung der Schüler auf das Leben und verantwortliche Handeln in „der“ Gesellschaft.

Rollenverständnis

Auch wenn man es manchmal vergisst: Menschen in der Schule zählen nur mit ihrer entsprechenden Rolle – meistens Schüler oder Lehrkraft – zum System 'Schule'. Es gibt ein Leben außerhalb der Schule – und das ist gut so.

Die hochwertige Schule basiert auf der Lernfähigkeit, Wissensarbeit und Innovationsfähigkeit eines jeden beteiligten Menschen - in seiner jeweiligen Rolle - und diese wiederum ist angewiesen auf die Ressourcen und die Leistungsfähigkeit der Organisation. Für beide Säulen – Mensch und Schule - unverzichtbar ist jedoch das Team: Das Erkennen stellt die am stärksten sozialbedingte Tätigkeit des Menschen dar und die Erkenntnis ist das soziale Gebilde schlechthin. Lösung: Mensch, Team und Organisation stellen ihre eigenen Ansprüche jeweils

zurück und wertschätzen die beiden anderen.

Wissensmanagement ändert die Entscheidungsstrukturen in einer Schule. Die Steuerungsmedien Macht – mit dem Hang zur Hierarchie – und persönliche Vorteilsnahme haben bei Schülern, Lehrkräften, Teams und Schulen nichts mehr verloren. Die Strukturen sind allein auf Optimierung von Lernfähigkeit, Wissensarbeit und Innovationsfähigkeit zur Erfüllung des Bildungsauftrags ausgerichtet.

Ebenso haben alle Kommunikationen ihren grundlegenden Sinn in der Optimierung der Qualitäten des Wissens.

Mit der Strategie schulischen Wissensmanagements wird neben der Vermittlung von (strukturgenetischem) Wissen als Hauptaufgabe das Wissen der Menschen, Teams und der Schule selbst zum entscheidenden Steuerungsfaktor.

Strukturen und Prozesse schulischen Wissensmanagements

- Die Qualitätssteigerung des Wissens als Kerngeschäft und als zentrale Steuerungsgröße legt die Strukturen und Prozesse der Schule fest. Die Entwicklung des Wissens ist Sinn aller Interaktionen. Die Schnittstellen schulischer Interaktionen bestehen aus Wissen.
- Die Qualität einer Schule korreliert u.a. mit ihrem organisationalen Wissen. Dieses besteht aus gemeinsam entwickelten, gespeicherten, leicht zugänglichen, nachhaltigen und immer weiter fortgeschriebenen
 - Unterrichtskonzepten,
 - Unterrichtseinheiten,
 - Meilenstein-Unterrichtsstunden,
 - Diagnoseinstrumenten,
 - Bögen zur Leistungsdokumentation,
 - Zusatzzeugnissen,
 - Schullaufbahnpfehlungen,
 - Fördersequenzen,
 - schuleigenen Arbeitsplänen,
 - schriftlichen Arbeiten,
 - Werkstätten,
 - Arbeitsplänen,
 - Wochenplänen
 - kooperativen Lernarrangements,
 - Portfolio-Szenarien,
 - (Gruppen-)Prüfungsszenarien,
 - Projekten,
 - weiteren überdauernden Verabredungen etc.
- Der Qualitätszyklus schulischen Wissensmanagements umfasst die Hauptprozesse:
 - Wissensgenerierung
 - Wissensrepräsentation

- Wissenskommunikation
- Wissensnutzung
- Wissensrevision
- Schulisches Wissensmanagement – von Schülern und Mitarbeitern - beginnt wie vieles bei einem selbst. Im *persönlichen Wissensmanagement* geht es darum, zur Lösung einer Aufgabenstellung fehlende Wissens Elemente zu identifizieren, das eigene Wissen zu sichern, reaktivieren von (fast) Vergessenem und neues Wissen zu entwickeln z.B. durch Lernen aus Dokumentationen oder aus der Erfahrung von anderen. Die Zielsetzung und Bewertung steuern die Identifizierung, Sicherung und Entwicklung der Wissens Elemente.
- Im Unterricht als Kerngeschäft der Schule interagiert das personale Wissensmanagement der Schüler insbesondere mit der Wissenskommunikation als Hauptprozess innerhalb des personalen Wissensmanagements der Lehrkräfte. Die Forderung nach Transparenz in dieser zentralen rückgekoppelten Interaktion legt die oben erwarteten Synergieeffekte nahe. Hinzu kommt das Vorbild der lebenslang lernenden Lehrkraft.
- Teams - bestehend aus Schülern, Lehrkräften und/oder Eltern - sind die eigentlichen Wissensseinheiten in der Schule. Ihre Entwicklung ist Voraussetzung und – beim Gelingen – krönender Abschluss zugleich. Auch Communities sind als Teams zu betrachten.
- Die Leitung einer Schule im flexiblen Team trägt dem Teamgedanken – auch als Vorbild – Rechnung. Weiter ist es für die Wissenskommunikation innerhalb einer Schule unerlässlich, dass - eine ausreichende Anzahl - Schulleitungsmitglieder an der Vernetzung aller schulischen Teams beteiligt sind.
- Eine „flache“ und „nahe“ Hierarchie als reflexive Ebene zur Steuerung der Entwicklung der Schule ist ebenso notwendig wie eine Instanz zur Entscheidung überdauernder strittiger Situationen. Viel zu viel Zeit und Ressourcen gingen verloren, würden Teams oder die ganze Schule endlos über Wissen – oder gar „das richtige Wissen“ - streiten. Teile der Führung vagabundieren hin zu den jeweiligen Experten des Kollegiums.
- Das organisationale Wissensmanagement optimiert die fünf Hauptprozesse zur Steigerung von Qualität und Nachhaltigkeit des organisationalen Wissens. Hier kommen technische Aspekte des Wissensmanagements wie Internet und Intranet ins Spiel.
- Etwaige Anreize innerhalb einer Schule zielen auf die Qualitätssteigerung allen schulischen Wissens.
- Systemtheroretisches schulisches Wissensmanagement zeigt Spielräume auf, die von den handelnden Menschen oder Teams „Sinn“ voll konkretisiert und rekonstruiert werden müssen:

Spielräume

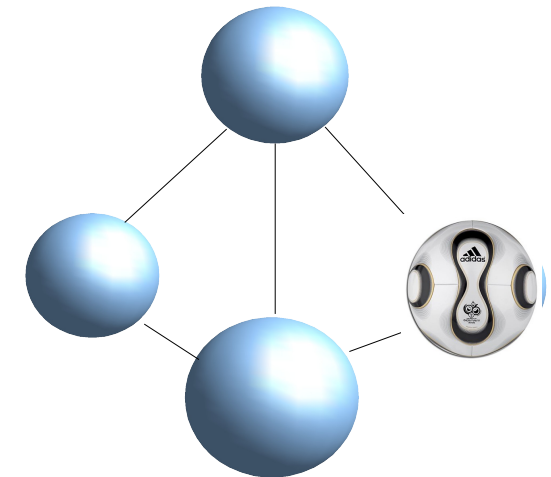
- Eine systemische Sichtweise macht die Benennung des Sinn und Zwecks eines Systems, die Definition des Kerngeschäfts, erforderlich – sowie die Darstellung der Grenzen und dessen, was nicht zum System gehört. Bei der Entwicklung des Leitbildes einer Schule sind also sowohl die 'corporate identity' als auch die Nicht-Zuständigkeiten festzulegen.
- Schule hat eine sie schaffende und finanzierende Umwelt. Andererseits ist eine operationale Geschlossenheit der Schule jedoch notwendig, um Identifikationen und interne Prozesse zu ermöglichen und zu optimieren. Der Schulvorstand ist für Ausgestaltung dieses Spielraums in besonderem Maße verantwortlich.
- Der Sinn und Zweck einer Schule bestimmt deren Kerngeschäft - vermutlich den Unterricht. Support-prozesse sind ggf. notwendig; sie dürfen jedoch auf keinen Fall unangemessen Ressourcen binden. Aktionismus ist zu vermeiden – manchmal jedoch vor dem Hintergrund der öffentlichen Meinung (der zweiten Wirklichkeit) zu ertragen.
- Eine Optimierung der – nachhaltigen - Geschäftsprozesse zur Erledigung des Kerngeschäfts hat grundsätzlich Vorrang vor einem Projektmanagement
- Das Durchlaufen des Qualitätszyklus legt eine algorithmische Vorgehensweise bei der Schulentwicklung nahe. Den Gegenpol zeigt hier systemisches Denken auf: Die Herausforderung besteht darin, Zusammenhänge zu finden, nach Wechselbeziehungen zwischen Faktoren zu suchen und zum richtigen Zeitpunkt das „Händchen für den Joker“ zu haben.
- Die Beteiligung aller Menschen einer Schule beispielsweise in einem Dialog (BOHM) ist demokratisch, das Wir-Gefühl stärkend und benötigt erhebliche Anstrengungen; die paritätische, gemäß der schulischen Identifikation handelnde Expertengruppe spart Ressourcen und ermöglicht ein tief greifende und nachhaltige Wissensgenerierung.
- Wissensmanagement benötigt abschnittsweise besondere Anstrengungen und Zeit, die ggf. verordnet werden müssen. Andererseits beschneidet ein System immer die Freiheitsgrade seiner Menschen. Und deren Kreativität und Engagement korreliert auch mit der persönlich empfundenen Freiheit...
- Wissen hat ein Komplementär: Nichtwissen. Auch dieses ist unter Aufwand-Nutzen-Gesichtspunkten zu managen. Wann ist zum Beispiel ein Nichtwissen mancher Evaluationen akzeptabel, um genügend Ressourcen für Handlungen zu behalten?

Literatur: Neben vielen anderen sei auf Helmut WILLKE und Gabi REINMANN verwiesen. Literaturliste [hier...](#)

Heideschule Buchholz

Volle Halbtagsgrundschule
Kooperationsschule
Eingangsstufe
Hauptschule mit Realschulabschluss
Vorbild Werkrealschule

21244 Buchholz in der Nordheide



Schulisches Wissensmanagement als Strategie und Taktik der Schulentwicklung

Holger Blenck, 03..03.2008