
DILGER, Bernadette/ KREMER, H.-Hugo/ SLOANE, Peter F. E. (Hrsg.):

**Wissensmanagement an berufsbildenden Schulen.
Beiträge im Kontext des Modellversuchsverbunds WisLok.**

Paderborn: Eusl 2003. ISBN 3-933436-45-1; 231 Seiten. 14,- €

Rezension von Günter KNOLL, Universität Linz/Österreich

Wie KREMER im vorliegenden Band zutreffend vermerkt, entwickelt sich Wissensmanagement zu einem „neuen Megathema in der beruflichen Bildung“ (33). Beinahe vorgezeichnet scheint damit, dass dieser Themenkomplex noch wenig ausgeleuchtet ist und mehr einem Haufen schillernder Steine gleicht, denn einem vollständigen Mosaik. Der Mitarbeit an diesem Mosaik fühlt sich der vorliegende Band verpflichtet und nimmt die Diskussion an mehreren zentralen Stellen ambitioniert auf. Obwohl es freilich auch diesem Band nicht gelingen kann, das Mosaik zu vervollständigen – eine zugegeben leicht vermessene Forderung –, zeichnet er sich durch eine Vielzahl theoretischer als auch anwendungsbezogener Anregungen aus, die die Diskussion über Wissensmanagement an berufsbildenden Schulen jedenfalls bereichern.

So leitet SLOANE mit dem Hinweis auf die Herausforderung pädagogischer Schulentwicklung im Angesicht einer sich entwickelnden Wissens- und Informationsgesellschaft ein, in der es für berufsbildende Schulen sowohl darum geht, für diese Gesellschaft zu qualifizieren als auch selbst mit den spezifischen Veränderungen professionell Schritt zu halten. Informations- und Kommunikationstechnologien spielen dabei eine Schlüsselrolle und machen die Frage des Wissensmanagements nach SLOANE sowohl zum Gegenstand als auch zum Mittel beruflicher Bildung. Diese Zweiseitigkeit zeigt sich auch im Bezug auf IuK-Technologien, weshalb der Autor weiterführend und berechtigt darauf verweist, dass Fragen des Wissensmanagements bzw. der IuK-Technologien an berufsbildenden Schulen sowohl aus pädagogischer als auch organisatorischer Perspektive zu beleuchten seien (vgl. 8). Diesem Anspruch wird der besprochene Beitrag jedenfalls gerecht, wenngleich mancher Leser eine etwas deutlichere Differenzierung zwischen den Aspekten Wissensmanagement und IuK-Technologien u. U. vermissen könnte. Etwas konkreter nehmen dazu jedoch REINMANN-ROTHMEIER und KREMER im selben Band Stellung, wenn letzterer beispielsweise darauf hinweist, „dass Wissensmanagement keinesfalls zwingend mit neuen Technologien zu verbinden“ (36) sei. Unbeschadet dessen liefert SLOANE jedoch den wertvollen Hinweis darauf, dass Schulen einerseits selbst in den Veränderungen begriffen sind, auf die sie andererseits vorbereiten sollen – eine Zweiseitigkeit, die Schule zu einem besonderen Diskussionsfeld der Wissensmanagement-Debatte macht. Die Forderung einer pädagogischen Schulentwicklung unter dem Primat der Pädagogik gegenüber der Technologie (vgl. 25) stellt sich damit als überaus berechtigte Mahnung an alle jene heraus, die sich mit beruflicher Bildung im Lichte der Wissensmanagement-Idee befassen.

In seinem Beitrag „Wissensmanagement und Reform beruflicher Bildung“ setzt KREMER beim Veränderungsbedarf berufsbildender Schulen an und fokussiert dabei, aufbauend auf einer kritischen Einschätzung der Verwertbarkeit von Wissensmanagement-Konzepten für schulische Belange, insbesondere auf den Themenkreis der Kooperation im Innen- und Außenbereich berufsbildender Schulen. Dabei werden sowohl Probleme der Lernortkooperation als auch Schwierigkeiten des systematischen schulinternen Umgangs mit Wissen thematisiert und führen schließlich zu vier Thesen, über die letztlich nachvollziehbar gezeigt wird, dass Entwicklungen zum Wissensmanagement nicht isoliert betrieben werden können, sondern auf das Fundament eines „Gesamtkonzepts sowohl innerhalb der Institutionen, als auch zwischen den Institutionen“ (45) zu stellen seien.

REINMANN-ROTHMEIER thematisiert in ihrem Beitrag die Anschlussfähigkeit der Wissensmanagement-Idee an Konzepte der Schulentwicklung, wenn gefragt wird, „ob und inwiefern Wissensmanagement als ein genuin wirtschaftlicher Ansatz auch für die Schule brauchbar sein kann“ (49). Über eine kurze Vorstellung des so genannten „Münchener Modells“, das auf den vier Prozesskategorien Wissensrepräsentation, Wissensnutzung, Wissensteilung und Wissensgenerierung aufsetzt, wird ein pädagogisch-psychologisches Modell des Wissensmanagements gezeichnet, das sich nach Auffassung der Autorin „als Diagnose-, Präventions- und Entwicklungsinstrument für den Umgang mit Wissen“ (58) „in hohem Maße anschlussfähig und von potenziellem Nutzen für die Fortführung und Weiterentwicklung von Konzepten und Instrumenten insbesondere der Schulentwicklung“ (57 f.) erweist.

ZÖLLER beleuchtet in seinem Beitrag die Wissensmanagementthematik aus dem Blickwinkel des nachhaltigen Wissenstransfers im Zusammenhang mit Modellversuchen. Dabei fokussiert der Autor insbesondere auf den Managementaspekt und lässt seine Überlegungen in einen Leitfaden zur Transfergestaltung münden. Insgesamt bleibt dieser Beitrag leider auf der organisatorischen Ebene und lässt tiefer gehende Fragen, wie zum Beispiel spezifische Probleme des Transfers explizierbaren Faktenwissens im Vergleich zu schwer oder nicht explizierbarem Erfahrungswissen, weitgehend offen.

Virtuellen „Wissensforen als Keimzellen eines schulischen Wissensmanagements“ (77) widmen sich im Anschluss daran DILGER und KREMER. Nach einer Einführung zum Begriff des Wissensforums inklusive einer ausführlichen Verortung der Wissensforen sowohl im didaktischen Diskurs als auch in dem des Wissensmanagements spannen die Autoren anhand des so genannten schulischen Wissensmanagementskubus sehr plastisch einen möglichen Orientierungs- und Entwicklungsrahmen für einen systematischen Umgang mit Wissen an Schulen auf (vgl. 85). Kernbotschaft an dieser Stelle ist, dass das gesamte Feld schulischen Wissensmanagements kaum anhand eines einzelnen Ansatzes oder Tools bestellt werden kann, sondern dass es eines Verbunds an Teilaktivitäten bedarf, der letztlich auf evolutorisch-inkrementellem Wege zu einem ganzheitlichen Konzept führen soll (vgl. 84). Aus diesem Blickwinkel heraus wird dann auch deutlich gezeigt, dass (virtuelle) Wissensforen nur dann als Keimzellen eines schulischen Wissensmanagements fungieren können, wenn neben der Entwicklung der Technologie insbesondere auch Organisations-, Personal- und kulturelle Entwicklung betrieben bzw. zugelassen werden, wodurch einmal mehr deutlich wird, dass

Wissensmanagement und Schulentwicklung „Aktivitäten auf vergleichbaren Ebenen“ (88) mit sich ziehen.

Die Frage nach dem Verhältnis von Wissensmanagement und Schulentwicklung greift dann SAILMANN in seinem Beitrag weiterführend auf. Ausgehend von einer kritischen Einschätzung der Erfolge auf dem Gebiet der Schulentwicklung warnt der Autor davor, Managementkonzepte wie das des Wissensmanagements für den schulischen Bereich zu übernehmen, ohne dabei geprüft zu haben, ob diese mit dem Schulsystem kompatibel sind. Dieser Überprüfung widmet sich der besprochene Beitrag. In einem ersten Schritt werden dafür marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen thematisiert, in denen Wissen als betriebswirtschaftliche Größe bzw. im Sinne intellektuellen Kapitals als vierter Produktionsfaktor angesehen werden kann, der – unterstützt durch einen Abbau an Hierarchie bzw. einen Aufbau von Wissensnetzwerken – von den Akteuren geteilt werden muss, um Erfolg und Weiterbestand des Unternehmens sichern zu können. Diesem Bild wird in einem zweiten Schritt das Zielsystem Schule gegenüber gestellt, das sich zunächst über die Eigenschaft einer Non-Profit-Organisation sowie seine flache Hierarchie lose gekoppelter Systeme auszeichnet. So wie SAILMANN darauf aufbauend einerseits zu dem Schluss kommt, dass eine „schlichte Übertragung von Wissensmanagement auf das Schulsystem ... wohl nicht möglich“ (100) sei, sieht er andererseits die teilweise Anschlussfähigkeit des Wissensmanagements an Konzepte der Schulentwicklung insofern, als ersteres grundsätzlich auf Freiwilligkeit ausgelegt sei, was der „Expertenorganisation Schule“ (ebd.) entgegenkommen dürfte.

Den ersten Teil des vorliegenden Bandes (Teil A: Hinführung und Orientierung) schließen BÜCHTER/GRAMLINGER mit ihren mikropolitischen Überlegungen zum Thema „Koope-ration in der Organisation Berufsschule“ ab. Damit wird ein m. E. sehr zentraler Punkt in der Debatte um das Management von Wissen angesprochen: Es geht um die Frage, welche (in-formellen) Aspekte organisationalen Geschehens letztlich maßgeblichen Einfluss darauf nehmen können, ob und inwieweit Wissensmanagement insbesondere im Sinne von Wissensteilung und -generierung erfolgreich bzw. überhaupt erst möglich ist. In diesem Lichte stellen BÜCHTER/GRAMLINGER dann auch fest, dass schulinterne Kooperation gekennzeichnet ist von Quasi-Ordnungen, beschränkter Rationalität, macht- und ressourcenbezogenen Aspekten sowie diversen ‚Spielen‘ der Akteure. In Summe wird damit der zwischen den Zeilen formaler Organisation existierende Kosmos schulinterner Kooperation beschrieben, womit zuvorderst und höchst berechtigt die jeweiligen Akteure des Wissensmanagementprozesses sowie auch deren Zusammenspiel ins Zentrum der Diskussion gerückt werden.

Der von KIEDROWSKI eingeleitete zweite Teil des Bandes (Anwendungsbeispiele und Modellvorhaben) liefert eine Reihe an Anregungen und Umsetzungsvorschlägen für die Übertragung wissensmanagementorientierter Konzepte auf den Kontext berufsbildender Schulen. So schlägt KIEDROWSKI aus der Perspektive des Total Quality Managements für die Auswahl geeigneter Lernplattformen insbesondere die Methode des Quality Function Deployment vor. KIESECKER führt in seinem Beitrag in das Internetportal www.teamlearn.de ein, das sich als Beitrag zur organisatorischen Schulentwicklung definiert, Verfahren und Instrumente für virtuelle Lernstrukturen bietet und die Grundlage für ein schulisches Wissensmanagement schaffen soll (vgl. 149).

Darauf folgend setzt sich BEEK mit Schulentwicklung über die Strategie der Netzwerkbildung auseinander und geht dabei auch auf die Frage der Umsetzung lernfeldorientierter Lehrpläne ein. Wenn auch im vorliegenden Band nicht gleich direkt darauf folgend, führen GERLACH/SCHWEERS/TIEMEYER/WILBERS die Idee der Netzwerkbildung weiter und befassen sich insbesondere im Kontext des Modellversuchs ANUBA mit dem Thema der Ausbildung zur/zum so genannten BildungsnetzwerkerIn. Davon ausgehend, dass „didaktische Arbeit in Zukunft vorrangig teambasiert zu organisieren“ (167) sei, stellen DILGER/ERTL/HERTLE/SLOANE ein in Paderborn entwickeltes Workshop-Konzept zur Teamarbeit an berufsbildenden Schulen vor. Ebenfalls vor dem Hintergrund intendierter Kooperationsnetzwerke gehen DILGER/ERTL/HERTLE/KREMER insbesondere unter Bezugnahme auf Erfahrungen aus dem Modellversuchsverbund WisLok noch einmal ausführlich auf die Potenziale und Nutzungsvarianten virtueller Foren für Lernortkooperationen ein. Abgerundet wird der vorliegende Band dann von ERTL/KREMER, die in ihrem Beitrag ausführlich über ihre Studie zum Thema „Innovationskompetenz von Lehrkräften in der beruflichen Bildung“ berichten und unter anderem konstatieren, dass ein enger „Zusammenhang zwischen der Innovationsthematik und dem Umgang mit Wissen in Institutionen“ (228) bestehen dürfte.

Fazit:

Ob sich Wissensmanagement am Ende tatsächlich als Megathema im positiven Sinne oder doch nur als inhaltlich diffuses Konglomerat mehrerer Ansätze bzw. Konzepte herausstellt, wird sich wohl noch zeigen. Unbeschadet dessen sollte nach der Lektüre des vorliegenden Bands jedenfalls deutlich werden, dass im Fahrwasser des Wissensmanagement-Etiketts eine Vielzahl hoch spannender Fragen aus neuer Perspektive diskutiert werden kann, sehr wohl auch mit der Aussicht auf weiterführende Erkenntnisse im Blick auf das berufsbildende Schulwesen.