

**Wissensmanagement an Schulen –  
zum Stand der Entwicklung**

**Diplomarbeit**

vorgelegt an der  
**Universität Mannheim**  
**Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik**

**Prof. Dr. Hermann G. Ebner**

von  
**Björn M. Wagner**

**Januar 2006**

## **A. Abstract**

Ähnlich wie die Gesellschaft gegen Mitte des neunzehnten Jahrhunderts im Zuge der Industrialisierung, so steht auch die heutige Gesellschaft vor grundlegenden Veränderungen. Ursachen für diese Veränderungen sind einerseits in technologischen Fortschritten auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie, andererseits in ökonomischen Entwicklungen zu erkennen. Informationstechnologische Errungenschaften (z.B. elektronische Datenverarbeitung oder World Wide Web) erhöhen Verfügbarkeit und Geschwindigkeit der Verbreitung von Informationen rund um den Globus. Eine Konsequenz dieses Fortschritts lässt sich mit dem Begriff ‚Informationsflut‘ recht treffend umschreiben. Eine der künftigen Herausforderungen wird also darin bestehen, effektiv und effizient mit neuen Technologien und der damit verbundenen ‚Informationsflut‘ umzugehen. Die Öffnung neuer Märkte und damit verbunden das Auftauchen neuer Wettbewerber verändert die ökonomische Situation westlicher Industrienationen. Mit der Vielzahl konkurrenzlos billig produzierender Wettbewerber, vor allem aus dem asiatischen Raum, wird der Wettbewerb intensiver und der Kostendruck nimmt zu. Westliche Industrienationen und ihre Unternehmen müssen sich vom Wettbewerb differenzieren, indem sie nicht nur Management der klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital betreiben, sondern Wissen als entscheidenden Produktionsfaktor ansehen.

Die Einführung internationaler Vergleichsstudien (z.B. PISA) ist ein Indikator, dass die Zeichen der Zeit erkannt werden. In Anbetracht dessen sind die Ergebnisse dieser Vergleichsstudien jedoch umso ernüchternder. Vor allem Deutschland, u.a. wegen des hohen Lohnniveaus, ist auf eine herausragende Ausbildung der nachfolgenden Generationen angewiesen und muss ein Umfeld schaffen, das Innovationen begünstigt. In Schulen wird der Grundstein für die Weiterentwicklung eines Landes gelegt. Bemühungen die Schule zu verbessern sind zwar erkennbar<sup>1</sup>, trotzdem wird in der Literatur

---

<sup>1</sup> Schulentwicklung im Rahmen von BLK-Modellversuchen oder lokalen Versuchen einzelner Schulen findet in allen Bundesländern statt.

darauf hingewiesen, dass die ‚verwaltete‘ Schule, ein Modell aus dem neunzehnten Jahrhundert, bis heute relativ unverändert weiter besteht<sup>2</sup>.

Ungefähr seit Mitte der neunziger Jahre wird in der Wirtschaft, speziell in Unternehmensberatungen, Wissensmanagement als Lösungsansatz und Thema diskutiert, wenn es darum geht, „Unternehmen fit zu machen, für den härteren und globaleren Konkurrenzkampf in der Zukunft“ (Schütt 2000:12). Vieles von dem, was im Profitbereich zu innovativen Entwicklungen beigetragen hat, ist mit einer gewissen Verzögerung dann auch im schulischen Bereich diskutiert worden. Es sind hier u.a. Projektmanagement, Total Quality Management (TQM), Benchmarking, etc. zu nennen (Kirchhoff 2001:36). Heinrich behauptet sogar, dass das derzeit populärste Verfahren ein Defizit an erziehungswissenschaftlicher Theorie zu kompensieren, die Bezugnahme auf Theoreme und Managementstrategien der Betriebswirtschaft ist. Die Übernahme fachfremder Konzeptionen birgt dabei jedoch auch Gefahren (Heinrich 2001:308). So warnt Terhart (2000a:826) vor der unkritischen Adaption von Qualitätsmanagement im Kontext von Schulen.

Mit Wissensmanagement wird ungefähr seit Ende der neunziger Jahre wieder einmal ein Managementansatz im Kontext der Organisation Schule diskutiert. Auf der einen Seite wird Wissensmanagement dabei als Einsatz von „professioneller Internet-Technologie im Schulalltag“ (Freller 2002:2) verstanden, auf der anderen Seite ist Wissensmanagement im Bereich der Schulentwicklung in eine beeinflussende Rolle hineingewachsen (Kirchhoff 2001:36).

In der vorliegenden Arbeit wird Wissensmanagement im Hinblick auf den Umgang mit dem beruflichen Wissen von Lehrpersonen betrachtet, denn eine gemeinsame Nutzung der bereits vorhandenen individuellen Wissensbestände oder die gemeinsame Erarbeitung neuen Wissens durch das Lehrerkollegium kann bislang kaum beobachtet werden (Kleingeist-Poensgen 2001:8f.). Dieser Zustand wird nicht zuletzt der Dominanz

---

<sup>2</sup> „Many educators have commented on the lack of significant change in public education over the past century. Teachers still teach alone to isolated classes of students. [Although new instructional strategies are used and materials are improved,] schools today look like they did 100 years ago.“ (Dolly / Oda 1997:180).

isolierter Einzelarbeit in Schulen geschuldet, auf die in der Literatur schon häufiger hingewiesen wurde (Dalin 1999:109; Rolff 1995:130f.; Terhart 2001:106). Die bisherige Diskussion zu diesem Thema ist vielfach noch von einem Wunschdenken geprägt und beruht selten auf empirischen Ergebnissen. Sailmann bezeichnet es so: „Manchmal erwecken diese Potenzialvorstellungen allerdings den Eindruck, als würde Schule um Wissensmanagement herum angeordnet und nicht umgekehrt. Aus Lehrern werden Superpersönlichkeiten, die in lustvollen Überstunden Unterrichtskonzepte entwickeln und austauschen“ (Sailmann 2003:92).

Die zentrale Fragestellung, welche diese Arbeit leiten wird, ist die nach Empfehlungen für weitere Forschungs- und Implementierungsaktivitäten im Hinblick auf das Thema Wissensmanagement an Schulen. Dafür wird der aktuelle Stand aus Forschung und Implementierung immer weiter verdichtet, sodass am Ende dieser Arbeit ein Überblick über den aktuellen Stand hinsichtlich der Notwendigkeit zur Einführung sowie über die Ziele und Umsetzungsmöglichkeiten von Wissensmanagement an Schulen vorliegt. Auf Basis der vorgestellten Beiträge, Realisationsbeispiele und Ergebnisse einer Studie zur Dissemination von Wissen sollen Empfehlungen für die Praxis abgeleitet und weitere Forschungsaktivitäten angeregt werden.

In Kapitel zwei erhält der Leser Informationen über die ‚Wurzeln‘ von Wissensmanagement. Es wird in diesem Kapitel deutlich, dass in den vielfältigen Interpretationen über Wissen, organisationales Lernen und schließlich Wissensmanagement selbst, eine Gefahr der Verwässerung von Begrifflichkeiten und Ansätzen besteht.

In Kapitel drei wird auf den organisationalen Kontext von Schulen Bezug genommen und der Umgang mit beruflichem Wissen in der Organisation anhand einer OECD-Studie verdeutlicht. Außerdem wird im dritten Kapitel die Thematik dieser Arbeit nochmals geschärft, indem sie gegen die multiplen Verortungsmöglichkeiten von Wissensmanagement in der Organisation Schule abgegrenzt wird.

Im vierten Kapitel sollen ausgewählte Beiträge, Realisationsbeispiele und eine Studie zur Dissemination von Wissen vorgestellt werden, auf die das fünfte Kapitel wiederum Bezug nimmt.

Das fünfte Kapitel verdichtet die ausgewählten Beiträge aus Kapitel 4.1 im Rahmen einer Zusammenfassung. Abschließend werden aus den Beiträgen von Kapitel 4.1, den Realisationsbeispielen aus Kapitel 4.2 und den Ergebnissen der Studie aus Kapitel 4.3 Empfehlungen für Forschung und Implementierung abgeleitet.

## **B. Inhaltsverzeichnis**

### **1. PROBLEMSTELLUNG**

### **2. BEGRIFFSBESTIMMUNGEN UND THEORETISCHE FUNDIERUNG VON WISSENSMANAGEMENT**

#### **2.1 Begriffsbestimmungen**

##### 2.1.1 Management

##### 2.1.2 Wissen

##### 2.1.2.1 Abgrenzung von Daten, Information, Wissen

##### 2.1.2.2 Klassifikation von Wissen

#### **2.2 Organisationales Lernen und die Verbindung zu Wissensmanagement**

#### **2.3 Entwicklungslinien von Wissensmanagement**

#### **2.4 Zusammenfassende Darstellung**

### **3. DIE ORGANISATION SCHULE UND DIE VERORTUNG VON WISSENSMANAGEMENT IN DER ORGANISATION SCHULE**

#### **3.1 Die Organisation Schule**

##### 3.1.1 Die Organisationsstruktur von Schulen

##### 3.1.2 Weitere Merkmale der Organisation Schule

##### 3.1.3 Der Umgang mit beruflichem Wissen in der Organisation Schule

#### **3.2 Unterschiedliche Verortung von Wissensmanagement in Schulen**

##### 3.2.1 Wissensmanagement auf der Ebene des Unterrichts

##### 3.2.2 Wissensmanagement als systematischer Umgang mit Wissen auf der Ebene des Lehrerkollegiums

#### **3.3 Zusammenfassende Darstellung**

### **4. WISSENSMANAGEMENT AN SCHULEN**

#### **4.1 Ausgewählte Beiträge zu Wissensmanagement an Schulen**

##### 4.1.1 Gestaltungsempfehlungen für den Einsatz von Wissensmanagement an Schulen

##### 4.1.1.1 Gestaltungsempfehlungen auf Basis reiner Literaturrecherche

##### 4.1.1.2 Gestaltungsempfehlungen auf Basis praktischer Erfahrungen

4.1.1.3 Gestaltungsempfehlungen auf Basis des Meinungs- und Erfahrungsaustauschs von Forschern und Praktikern

4.1.2 Die Konkretisierung des Münchener Modells im Lehrerkollegium

4.1.3 Das Konzept The Knowledge-creating School

## **4.2 Realisationsbeispiele**

4.2.1 Realisationsbeispiel Projekt Lehrernetz

4.2.2 Realisationsbeispiel Interessengemeinschaft Lernen

4.2.3 Realisationsbeispiel Modellversuch LEDIWI

## **4.3 Studie zur Dissemination von Wissen innerhalb des Lehrerkollegiums**

# **5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK**