

## II.70

### Wissensmanagement und Wissensarbeit

# Fach- und Führungswissen sichern – organisationales Wissen entwickeln

Tobias Stricker, Institut für Bildungsmanagement PH Ludwigsburg



© RAABE 2020

© PM Images/DigitalVision

Nicht nur in Unternehmen gilt Wissen als wertvolle Ressource. Auch in Schulen kommt Wissen eine große Bedeutung zu. Für die Organisation Schule ist Wissen selbst ein hehres Gut. Allzu leicht geht es allerdings verloren, wenn es nicht sorgsam gepflegt oder rechtzeitig gesichert wird. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement und Wissensarbeit lohnt sich also! Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die Frage, wie Professionswissen – d. h. Fach- und Führungswissen in der Organisation Schule – mithilfe von Wissensmanagement und -arbeit bewahrt bzw. nachhaltig gesichert werden kann. Schließlich wird hierfür ein Methodenspektrum für organisationales Lernen aufgefächert und das Thema innerhalb einer Begriffslkarte verortet.

---

#### KOMPETENZPROFIL

<b>Zielgruppe:</b>	Schulleitungen, Schulleitungsteams, Fachbereichs- bzw. Fachschaftsleitungen, Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben, EDV-Beauftragte, Informatiklehrerinnen und -lehrer
<b>Schlüsselbegriffe:</b>	Schulentwicklung, Wissensarbeit, Wissensmanagement
<b>Handlungsfelder:</b>	Im Kollegium, Schulleitungsteam
<b>Thematische Bereiche:</b>	Schulentwicklung, Schulmanagement, Schulkultur, Schulführung
<b>Praxismaterialien:</b>	4 Vorlagen und Checklisten

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2. Fluktuation und Verlust von Wissen</b>	<b>4</b>
<b>3. Wissensmanagement und Wissen – Grundlagen</b>	<b>5</b>
<b>4. Praxisbeispiele: Sicherung von Fach- und Führungswissen – Wissensmanagement und Wissensarbeit in der Schule</b>	<b>11</b>
<b>5. Wie gute Schulen lernen – Tipps fürs Methodenspektrum und zentrale Handlungsfelder des Wissensmanagements</b>	<b>15</b>
M 1 (Offene) Checkliste: „Explizites Wissen“	20
M 2 Leitfaden: Kontrakte und Gespräche zur Übergabe	22
M 3 Checkliste: „Onboarding“	23
M 4 Begriffsländkarte: Wissensmanagement und Wissensarbeit	24

## 1. Einleitung

Wir leben in einer Wissens- und Informationsgesellschaft – ein Begriff gleich einer Zeitdiagnose (vgl. Krüger-Charlé 2007) – und für die wenigsten eine völlig neue Erkenntnis. Nicht nur in Unternehmen gilt Wissen als wertvoll(st)e Ressource. Auch in Schulen kommt Wissen eine große Bedeutung zu. Hier wird nicht nur in der täglichen Arbeit Schülerinnen und Schülern Wissen vermittelt. Vor etwa zwei Jahrzehnten schwappte eine erste große „Wissensmanagement-Welle“ in die Pädagogik und wurde seinerzeit konstruktiv diskutiert (vgl. z. B. in den Beiträgen von Hameyer/Strittmatter 2001; Kleingeist-Poensgen 2001), zudem besteht an jeder Schule bereits ein Pool an wertvollem professionellem Erfahrungswissen, den es zu bewahren lohnt (vgl. Stricker/Iberer 2018). Das Wissen ist somit auch für die Organisation Schule selbst ein hehres Gut – und geht dennoch häufig nur allzu leicht verloren:

Wechseln Lehrkräfte oder Schulleitungen ihren Arbeitsplatz oder gehen sie in den wohlverdienten Ruhestand, sind die Chancen groß, dass mit ihnen häufig auch ihr (Experten-) Wissen von der Schule verlässt – einschließlich ihres wertvollen, bewährten und mitunter sehr spezifischen Erfahrungswissens aus „ihrem“ System Schule. Veränderungen und Personalwechsel im Rahmen von Fluktuation tragen somit vielfach zum Verlust von (Professions- und Erfahrungswissen bei.

Auf der anderen Seite geht die „Wissensexplosion“ weiter, und an den Schulen muss in vielen Bereichen neues Wissen auf- und ausgebaut werden. Digitalisierung und digitales Lernen, inklusive Lehr- und Lernsettings sowie Kooperationen und Netzwerkarbeit sind nur einige dieser Themen, mit denen sich Schulen als lernende Organisationen heute und auch in Zukunft intensiv zu beschäftigen haben. Auch heute darf Wissensmanagement in der Schule – was man vielleicht erwarten könnte – jedoch keinesfalls als eine Selbstverständlichkeit angenommen werden. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement und Wissensarbeit ist eine Aufgabe für jede Schule!

### **Wissen und seine „Halbwertszeit“ – Bewahrung von Erfahrungswissen – Aufbau von Fachwissen**

Wissensmanagement an Schulen ist kein neues Thema – schon immer wurde Wissen in der Schule in irgendeiner Form „gemanagt“ und Wissensarbeit betrieben. Jedoch – und das ist ein entscheidender Unterschied – erfolgt dies nicht immer systematisch, insbesondere mit Blick auf die Bewahrung des Wissens.

Während reines Fachwissen relativ schnell und unkompliziert aufgebaut werden kann und seine Halbwertszeit teilweise recht gering ist, baut sich Erfahrungswissen und Expertise nur recht langsam auf und wird mit der Zeit zudem immer reichhaltiger und wertvoller. Es handelt sich hier um langfristig wachsendes, individuelles Humankapital (vgl. Auer 2002, S. 2), das zudem eher schlecht imitier-, substituier- und transferierbar ist (vgl. Hessler/Werner 2008, S. 44). Für diesen Beitrag soll nicht aus der Perspektive der Halbwertszeit von Wissen und der Notwendigkeit der Aneignung ständig neuen Wissens argumentiert werden, das in der Schule im Übrigen im Vergleich weniger relevant ist als z. B. in technischen Berufen oder in der IT- und Digitalbranche.

Eher das Gegenteil rückt in den Fokus: Es bedarf mitunter langer Zeiträume, um spezifisches Organisationswissen – und damit auch organisationsspezifisches Erfahrungswissen aufzubauen. Dies gilt für einzelne Personen als Wissensträger und für organisationales Wissen insgesamt. Der Beitrag legt den Schwerpunkt daher nicht auf den Aufbau neuen Wissens. Es wird vielmehr danach gefragt, was Schule und Schulleitungen tun können, um bereits vorhandenes (Erfahrungs-) Wissen zu sichern und so die Zukunft der Schule zu erhalten. Dies tritt insbesondere dann auf, wenn dieses Wissen durch Fluktuation verloren zu gehen droht. Sowohl das Professionswissen von Lehrkräften als auch das Fach- und Führungswissen von Schulleiterinnen und Schulleitern sind davon tangiert. Jedoch darf

## Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



### Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**