

# Wissensmanagement in Teams

STEPHAN HUBER/JENS KREY

In den verstärkt eigenverantwortlichen Schulen nimmt die Kooperation der Lehrkräfte, zum Beispiel in Fachgruppen, Jahrgangsgruppen, Projektgruppen, Lerntandems oder etwa in den Steuergruppen, zu. In solchen Lehrerteams ergänzen sich die Wissensbasen einzelner Lehrkräfte und implizites Wissen kann artikuliert und gemeinsam hinterfragt werden. Während in deutschen Unternehmen Konzepte der Gruppenarbeit bereits seit Anfang der Neunzigerjahre diskutiert werden (vgl. Antoni, 1994), ist das Lernen in Teams für Lehrerkollegien im Allgemeinen eher neu.

Die Lehrerausbildung an der Hochschule ist immer noch vorrangig durch individuelle Lernprozesse geprägt: Neues Wissen erwirbt sich jeder vorwiegend allein; gemeinsames, kooperatives Lernen in Gruppen ist demgegenüber eher weniger verbreitet.

Für Lehrkräfte und Schulleitungen wird zunehmend wichtiger, wie das Lernen im Team selbst verbessert werden kann.

Wie ein Team lernt, hat zweifelsfrei etwas damit zu tun, wie es mit Wissen umgeht.

Daher scheint es sinnvoll zu überprüfen, welchen Beitrag Wissensmanagement für Teamarbeit in Schulen leisten kann. Dieser Beitrag soll eine Einführung in Begrifflichkeiten und Konzepte des Wissensmanagements bieten, den Zusammenhang zwischen dem Umgang mit Wissen und Lernen im Team einerseits und Schulentwicklung andererseits verdeutlichen sowie mögliche Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen in Lehrerteams und Methoden für eine Verbesserung der Dokumentation von und des Zugangs zu Wissen in Teams aufzeigen.

## Inhaltsverzeichnis

- 1 **Basiswissen**
  - 1.1 Begriffsklärungen
  - 1.2 Bedeutung von Lernen und Wissen in Teams für die Schulentwicklung
  - 1.3 Wissen transformieren in Teams
  - 1.4 Mögliche Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen im Team
  - 1.5 Welche Maßnahmen sind sinnvoll?
  - 1.6 Was können Schulleitungen tun?
- 2 **Weiterführende Literatur**
- 3 **Arbeitshilfen**
  - 3.1 Reflexionsfragen zum Umgang mit Wissen
  - 3.2 Schulinternes, teamübergreifendes Informationsmanagement bezüglich Unterrichtsmethoden
  - 3.3 Tabellarische Übersicht, die Teamprozesse transparent macht
  - 3.4 Handlungsfelder und Gestaltungsdimensionen eines Wissensmanagements
  - 3.5 Referenzliste

## 1 Basiswissen

Wissen ist die zentrale Ressource für Innovation und Entwicklung – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Zudem ist Wissen eine Voraussetzung für die Lösung von Problemen.

Für diejenigen, die bestrebt sind, die Schule weiterzuentwickeln und zu verbessern, stellt der Umgang mit Informationen und Wissen in der Schule eine Herausforderung und ein zentrales Erfolgskriterium dar. Für Schulleitungsmitglieder ist es folglich eine wichtige Aufgabe, den systematischen Austausch, die effektive Nutzung und eine geschickte Verteilung von Wissen zu organisieren und zu unterstützen. Wissensmanagement stellt eine Führungsaufgabe für Schulleitungen dar.

### 1.1 Begriffsklärungen

Zunächst sollen grundlegende Begriffe wie Lernen in Gruppen, sowie Wissensmanagement geklärt werden.

### Lernen in Gruppen

Unter Lernen in Gruppen kann zweierlei verstanden werden: Teamlernen einerseits und individuelles Lernen im Team andererseits. Teamlernen setzt individuelles Lernen voraus; individuelles Lernen führt auf der anderen Seite aber nicht zwangsläufig dazu, dass auch auf Teamebene gelernt wird.

Ein Beispiel: Eine Arbeitsgruppe entwickelt in einem Workshop Vorstellungen davon, wie das pädagogische Konzept der Schule im Unterricht besser

umgesetzt werden kann. Durch den gemeinsamen Arbeitsprozess entsteht im Team ein einheitliches Verständnis, welche Handlungen mit dem pädagogischen Konzept konsistent sind und welche nicht. Das entstandene gemeinsame mentale Modell ist das Ergebnis des Teamlernens. Individuell lernt unter Umständen jedes Teammitglied Unterschiedliches: eine neue Perspektive auf das Handeln im Unterricht, Kompromissfähigkeit bei Entscheidungen im Team etc.

Dementsprechend existieren in Teams zwei Arten von Wissen: individuelles Wissen und Teamwissen. Betrachtet man ein Team als einen Pool individuellen und gemeinsamen Wissens, entscheidet die Art des Umgangs mit diesem Wissen sowohl über die Weiterentwicklung des individuellen Wissens wie auch über die Entwicklung und Nutzbarmachung des gemeinsamen Wissens. Die Frage „Wie wird im Team mit Wissen umgegangen?“ ist somit eng verknüpft mit der Frage „Wie wird im Team gelernt?“. Ein Wissensmanagement im Team zielt letztendlich auf die Verbesserung des Voneinander- und des Miteinander-Lernens.

Unter den Mitgliedern eines Teams besteht eine Heterogenität hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, Erfahrungen, Annahmen, Einstellungen und Sichtweisen. Diese Heterogenität bietet das Potenzial für lohnende Austauschprozesse und die Generierung neuen Wissens. Im Team werden beispielsweise durch Dialog bestehende Denk- und Handlungsmuster, unterschiedliche mentale Modelle, Annahmen, Perspektiven und Einstellungen ausgetauscht. Zudem vergrößert sich die Chance, dass individuelles Wissen hinterfragt wird, indem untereinander Vergleiche gezogen und Differenzen festgestellt werden können. Auf diese Weise kann individuelles Wissen zu kollektivem Wissen werden oder individuelles Wissen sich verändern. Das Lernen im Team ermöglicht es, individuelles Wissen weiterzugeben, indem Teammitglieder Erfahrungen untereinander austauschen, sich gegenseitig Feedback geben und unterstützen.

### Wissen

Um ein Grundverständnis für die konkreten Herausforderungen eines Wissensmanagements in Lehrerteams zu entwickeln, sollen nachfolgend verschiedene Differenzierungen von Wissen vorgestellt werden. Relevant ist dabei zum einen die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen, die sich auf die Zugänglichkeit des Wissens bezieht. Wichtig ist darüber hinaus die Unterscheidung zwischen personalem und organisationalem

Wissen, die der Frage nachgeht, wer Träger von Wissen ist.

### Wissen und Information

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen“ (Probst et. al., 2003, S. 22). Im Gegensatz zu Informationen ist Wissen immer personengebunden und in Erfahrungen eingebettet (vgl. Probst et al., 2003; Willke, 1998). Mithilfe des Eisbergmodells kann das Verhältnis zwischen Wissen und Handeln verdeutlicht werden: Das Handeln selbst ist beobachtbar wie die Spitze eines Eisbergs. Doch die Wissensbasis für dieses Handeln liegt darunter und ist der Beobachtung schwer zugänglich: Sie wird durch Erfahrungen, Erkenntnisse, Einstellungen, Annahmen, Werte, die biografisch gewachsen sind, beeinflusst (vgl. Willke, 1998).

Ein derartiges Verständnis des Wissensbegriffs bedeutet, dass beispielsweise schriftliche Materialien für die Unterrichtsvorbereitung kein „Wissen“ darstellen. Vielmehr handelt es sich um Informationen, die erst nach dem Lesen zu neuem Wissen einer Person führen können – aber nicht zwingend müssen.

Erst in den individuell konstruierten Sinnzusammenhängen werden Informationen in Personen zu handlungsrelevantem Wissen.

### Implizites und explizites Wissen

Die vielleicht wichtigste Differenzierung bezogen auf den Wissensbegriff ist die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen. Sie geht auf Polanyi (1958) zurück. Mit implizitem Wissen ist Erfahrungswissen gemeint, das dem Alltagshandeln oftmals unbewusst und unausgesprochen zu Grunde liegt. Implizites Wissen ist schwer zugänglich und formalisierbar. Beispiele hierfür sind z. B. komplexe Handlungen wie Schwimmen, Auto- oder Fahrradfahren, die automatisiert ablaufen. Man tut es, ohne bewusst zu „wissen“ oder ausdrücken zu können, was man in jedem Moment genau alles dabei macht. Die Übermittlung impliziten Wissens an andere Personen ist nur eingeschränkt möglich und erfordert besondere Übersetzungsleistungen. Ein weiteres Beispiel ist das „Sprachgefühl“ eines Erwachsenen: Automatisch und im Allgemeinen ohne dass die zugrunde liegenden Grammatikregeln explizit bekannt sind, sind Erwachsene in der Lage, grammatikalisch richtige Sätze zu sprechen. Es fällt aber meist schwer, einem Deutsch Lernenden diese Grammatikregeln zu erklären.

Mit explizitem Wissen ist theoretisches Faktenwissen und kommuniziertes Wissen gemeint, das oftmals formalisiert (medial gespeichert, verschriftlicht) und daher leicht zugänglich ist.

### Personales und organisationales Wissen

Willke trifft hinsichtlich des Wissensbegriffs eine wichtige Unterscheidung: die zwischen personalem und organisationalem Wissen. Das personale Wissen ist an einzelne Personen als Wissensträger gebunden. Scheiden diese Personen aus der Organisation aus, ist das Wissen für die Organisation verloren gegangen. Demgegenüber existiert in Organisationen eine zweite Art von Wissen: organisationales Wissen (auch: institutionelles Wissen, kollektives Wissen oder Systemwissen). „Organisationales oder institutionelles Wissen steckt in den personenunabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren. Vor allem sind dies Standardverfahren (standing operating procedures), Leitlinien, Kodifizierungen, Arbeitsprozess-Beschreibungen, etabliertes Rezeptwissen für bestimmte Situationen, Routinen, Traditionen, spezialisierte Datenbanken, kodiertes Produktions- und Projektwissen und die Merkmale der spezifischen Kultur einer Organisation“ (Willke, 1998, S. 16).

### Wissensmanagement

Wissensmanagement bezeichnet den „bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation“ (Bullinger et al., 1997, S. 11): Informationen, Erkenntnisse und Erfahrungen werden geschaffen, gesammelt, verknüpft und miteinander geteilt. Dies stellt eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe dar. Ein Wissensmanagementsystem (im Team) erfordert die Einführung eines Regelkreises bezogen auf den Umgang mit Wissen, d. h. eine systematische Vorgehensweise im Team, die strukturell gekennzeichnet ist durch die Abfolge von Analyse, Planung, Maßnahmendurchführung, Kontrolle, erneuter Planung usw. Das Ziel des Wissensmanagements ist es, Prozesse der Gewinnung, Dokumentation und Nutzung von Wissen zu organisieren. Auf Lehrer-Teams bezogen ist beispielsweise ein Ziel von Wissensmanagement, den Teammitgliedern systematisch und gezielt Zugänge zu individuellem Wissen zu verschaffen. Wenn einzelne Lehrkräfte lernen, soll sich das möglichst auf das gesamte Team auswirken. Wichtig ist es darüber hinaus, dass das Team Zugänge zu Wissen außerhalb des Teams (z. B. Lehrkräfte aus anderen

Teams, andere Schulen, virtuelle Communities, Expertenkreise, Expertensysteme etc.) organisiert und dementsprechend auch externen Lehrkräften Zugang zum Team-Wissen gewährt.

### 1.2 Bedeutung von Lernen und Wissen in Teams für die Schulentwicklung

Teamlernen der Lehrkräfte und dementsprechend ein entwicklungsorientierter Umgang mit Wissen im Team ist im Zusammenhang mit Schulentwicklung sehr bedeutsam. Denn Gruppen bzw. Teams gelten strukturell als das verbindende Element zwischen individuellem und organisationalem Lernen (vgl. Al-Laham, 2003). Den Zusammenhang zwischen dem Lernen in Gruppen und dem Lernen einer Organisation zeigten Argyris und Schön bereits 1978. Ihre Erkenntnisse sind nach wie vor aktuell. Senge (1996) interpretiert das Lernen im Team dementsprechend als wichtigste Lerneinheit der lernenden Organisation: „Die Notwendigkeit des Teamlernens ist in Organisationen noch nie so groß gewesen wie heute. (...) Das individuelle Lernen ist in gewisser Weise irrelevant für das organisationale Lernen. Der einzelne kann unter Umständen unentwegt lernen, ohne dass das Unternehmen etwas lernt. Aber wenn Teams lernen, werden sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation“ (Senge, 1996, S. 287).

Wissensmanagement sollte jedoch nicht nur allein auf Teamebene erfolgen. Wichtig ist es, dass die Schule als Ganzes eine Strategie und Maßnahmen bezogen auf den Umgang mit Wissen entwickelt.

### 1.3 Wissen transformieren in Teams

Gut funktionierende und effektive Teamarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Teammitglieder mit ihren Ressourcen in Form von Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen und Perspektiven ergänzen und diese Ressourcen im Team auch genutzt werden. Wichtig ist, wie individuelles, personales Wissen zu organisationalem Wissen wird (vgl. Beitrag 63.11). Diese Transformation des Wissens systematisch zu gestalten, ist das Ziel eines Wissensmanagements.

Um diesen Prozess der Wissenstransformation systematisch gestalten zu können, muss zunächst ein Verständnis dafür entwickelt werden, wie Bewegungen von einer Wissensform zu einer anderen ablaufen, wo Potenziale, aber auch Schwierigkeiten zu erwarten sind. Nonaka und Takeuchi (1997) haben in diesem Zusammenhang das Modell einer Wis-

sensspirale entwickelt. Auf der Grundlage einer Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen beschäftigten sie sich mit den Übergängen dieser beiden Wissensformen (siehe Abbildung 1). Das Modell beschreibt, wie durch vier aufeinanderfolgende Prozesse – „Sozialisierung“ (implizit zu implizit), „Externalisierung“ (implizit zu explizit), „Kombination“ (explizit zu explizit) und „Internalisierung“ (explizit zu implizit) implizites Wissen eines Teammitglieds letztendlich zu implizitem Wissen aller Teammitglieder wird. Die Bewegung des Wissens in einer Spiralform soll dabei andeuten, dass eine Bewegung des Wissens zum einen in einer Art Kreislauf stattfindet, zum anderen gleichzeitig das Wissen auf eine höhere Ebene transformiert wird.

		Zu	
		Implizit	Explizit
Von	Implizit	<i>Sozialisierung</i>	<i>Externalisierung</i>
	Explizit	<i>Internalisierung</i>	<i>Kombination</i>


Abb. 1: Transformation des Wissens nach Nonaka und Takeuchi (1997)


Wenn implizites Wissen einer Person direkt zu implizitem Wissen einer anderen Person wird, bezeichnet Nonaka dies als „Sozialisierung“. Ein Beispiel für den Prozess der Sozialisierung ist das Modelllernen, d. h. das Lernen durch Beobachtung der Handlung einer anderen Person sowie anschließendem Nachahmen und Üben dieser Handlung. Bezogen auf das Ziel, Wissen möglichst weit reichend zugänglich zu machen, ist der Gewinn dieser Art der Wissenstransformation jedoch begrenzt. Denn weder die Person „des Modells“ noch „die nachahmende lernende“ Person erhält hierbei eine tiefere systematische Einsicht in das Wissen, das der Handlung zugrunde liegt und das wiederum weiteren Personen als explizites Wissen zugänglich gemacht werden könnte.


Ähnlich begrenzt ist auch der Wert von Prozessen der Kombination, in denen explizites Wissen zu neuem explizitem Wissen transformiert wird, beispielsweise in dem verschiedene vorhandenen schriftliche Informationen zusammengetragen und schriftlich in einen neuen Zusammenhang gebracht werden.

Demgegenüber stellen Prozesse der Externalisierung und Internalisierung, in denen implizites Wissen in explizites Wissen übergeht und umgekehrt, die kritischen Übergänge mit großem Potenzial hinsichtlich des Ziels, Wissen zu verbreiten, dar. Der Prozess der Externalisierung ist deshalb kritisch, weil ein Weg dafür gefunden werden muss, „Unaussprechliches“ zu artikulieren.

Wenn dieser Schritt gelingt, ist der Gewinn groß: Indem implizites Wissen explizit wird, wird es für andere zugänglich. Der Prozess der Internalisierung bedeutet schließlich, dass untereinander geteiltes explizites Wissen in den Personen zu einer Veränderung ihres impliziten Wissens führt.

 **Arbeitshilfe 80 17 01:**  
Reflexionsfragen zum Umgang mit Wissen

 **Arbeitshilfe 80 17 02:**  
Schulinternes, teamübergreifendes Informationsmanagement bezüglich Unterrichtsmethoden

 **Arbeitshilfe 80 17 03:**  
Tabellarische Übersicht, die Teamprozesse transparent macht

#### 1.4 Mögliche Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen im Team

Anzeichen dafür, dass der Umgang mit Wissen Defizite aufweist, können folgende sein:

- Innovationen finden nur schleppend statt. Ein Beispiel: Teamstrukturen werden eingeführt, doch Teamkonzept und Teamrealität liegen weit auseinander
- Ähnliche Fehler werden immer wieder gemacht
- Es wird immer wieder Doppelarbeit geleistet. Ein Beispiel: Unterrichtsmaterial wird nicht systematisch zugänglich gemacht, sodass vieles doppelt erarbeitet werden muss.

Da Wissen nichts Dingliches, sondern an Personen und Kontexte gebunden ist, ist es zunächst intransparent, wer welches Wissen im Team hat und welches Wissen von wem zu welchem Zweck benötigt wird. Selbst wenn die Absicht in einem Team vorhanden ist, Wissen untereinander zu teilen, kann Wissen nicht einfach von Teammitglied A zu Teammitglied B weitergegeben werden wie beispielsweise ein Apfel.

Nachfolgend werden verschiedene Tücken und Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen im Team aufgezeigt.

### Wissensmanagement findet teilweise in persönlichen Netzwerken statt, ist aber an der Schule nicht institutionalisiert

Oft erfolgt in Kollegengruppen, die sich durch persönliche Sympathie verbunden fühlen, ein gewisser Austausch an Wissen, doch bleibt dessen Dokumentation und erst recht die Nutzbarmachung für Gruppenexterne meist dem Zufall überlassen. Wilbers (2004) hat Berufsbildende Schulen in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen auf ihre institutionellen Vernetzungen sowie die persönlichen Netzwerke der Lehrkräfte hin untersucht. Bei den persönlichen Netzwerken hat er insbesondere deren Unterstützungs- und Wissensmanagementfunktion für die Lehrkräfte fokussiert. Als Ergebnis stellt Wilbers fest, dass die Verbreitung institutioneller und sogar persönlicher Netzwerke trotz deutlich positiver Effekte bezüglich Schulentwicklung und Lehrerbelastung ernüchternd gering ist.

### Wissen bleibt „Träges Wissen“, wird also nicht handlungsrelevant

Ergebnisse aktueller Lehr-Lernforschung zeigen, dass erworbenes Faktenwissen keineswegs immer auf der Handlungsebene umgesetzt werden kann. Oftmals fehlt die Einbindung des Wissens in Handlungskontexte. Mandl und Gerstenmaier (2000) bezeichnen dies als „Träges Wissen“. Im Zusammenhang mit der Erforschung des Phänomens „Träges Wissen“ wurde festgestellt, dass die Rahmenbedingungen des Wissenserwerbs für die Anwendung des Wissens in der Praxis relevant sind; Erfolg versprechende Strategien sind in diesem Zusammenhang das Lernen anhand authentischer Probleme (vgl. Beitrag 32.41, Huber & Hader-Popp, Lernen mit Praxisbezug: problemorientiertes Lernen), das Einnehmen multipler Perspektiven und Lernen im sozialen Kontext, eben in kollegialen Teams.

 **Arbeitshilfe 32 41 01:**  
Träges Wissen

 **Arbeitshilfe 42 11 03:**  
Vom Wissen zum Handeln

### Psychologische Effekte in Gruppen können den Umgang mit Wissen im Team erschweren

Bauer und Hesse (2006) weisen auf psychologische Effekte in Gruppen hin, die den Umgang mit Wissen im Team erschweren:

- Zu starkes Groupthink: Gruppenmitglieder haben das Bedürfnis nach Konsens, daher werden in Entscheidungssituationen tendenziell Kon-

fliksituationen vermieden; wider besseren Wissens kommen unvorteilhafte Entscheidungen zustande

- Fehlendes Meta-Wissen: Meta-Wissen bezeichnet Wissen über Wissen. Persönliches Meta-Wissen ist Wissen über das eigene Wissen, soziales Meta-Wissen ist Wissen über das Wissen anderer. Dieses fehlende Wissen um die Wissensunterschiede zwischen Personen hat negative Folgen bezogen auf den Wissensaustausch. Das Wissen und Vorwissen anderer wird entweder überschätzt oder unterschätzt. Das bedeutet wiederum, dass selbst bei angemessen geäußertem Wissen nicht garantiert ist, dass es von anderen auch aufgenommen und genutzt werden kann. Zugleich kann ein Defizit an sozialem Meta-Wissen bedeuten, dass fehlendes Wissen nicht von anderen eingefordert werden kann, weil nicht bekannt ist, wer es hat
- Fehlende Ausdrucksmöglichkeiten: Für Wissen eine Sprache zu finden, ist oftmals sehr schwierig. Implizites Wissen kann häufig nicht ausgedrückt werden. Es fehlen Methoden, um implizites Wissen für andere zugänglich und damit explizit und nutzbar zu machen.

Manchmal ist eine mangelnde Bereitschaft zu beobachten, sein eigenes Wissen anderen preiszugeben. Dies kann unterschiedliche Gründe haben, z. B.:

- Machtaspekt: Wissen ist Macht, und die tritt man nicht immer gerne ab
- Effizienzüberlegungen bzw. individuelle Kosten-Nutzen-Erwägungen: Es kostet Zeit und Mühe (Aufwand, Ressourcen), eigenes Wissen für andere aufzubereiten; unsicher ist, ob eine entsprechende Gegenleistung erfolgt. Zudem ist es unangenehm und u. U. mühsam, sich gegenseitig auf Missverständnisse aufmerksam zu machen und die eigene Wissensbasis zu revidieren, um eine neue, gemeinsame zu schaffen.


### Ein Mangel an Zeit, an geeigneten Methoden und Tools wirkt erschwerend

- Oft herrscht an den Schulen ein Mangel an Gelegenheiten und strukturell verankerten Zeiten für Austausch
- Auch ein Mangel an geeigneten Arbeitstechniken und Methoden, die den Austausch von Wissen bzw. das gemeinsame Schaffen neuen Wissens (z. B. gemeinsame mentale Modelle) unterstützen, wirkt sich entsprechend hemmend aus.

### 1.5 Welche Maßnahmen sind sinnvoll?

In der Diskussion um geeignete Maßnahmen für ein erfolgreiches Wissensmanagement wird betont, dass die folgenden drei Dimensionen berücksichtigt werden müssen (vgl. u. a. Bullinger et al., 1997; Pawlowsky, 2000; Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000a):


- **Mensch** (wann und wer → Prozesse): Zentral ist die Gestaltung einer Kommunikationskultur, die einen kontinuierlichen Wissensfluss unterstützt
- **Organisation/Struktur** (was und wie → Struktur und Methoden): Es bedarf der Entwicklung bzw. des Einsatzes einer angemessenen inhaltlichen Struktur (notwendige Informationen, aber keine Überfülle) und geeigneter Methoden (machbar und effizient) für Wissensgenerierung, -speicherung und -transfer
- **Technologie** (womit → Medium): Benötigt wird eine geeignete Informations- und Kommunikationstechnik (Plattformen, Soft- und Hardware, Ordnersystem, Pinnwand etc.).

 **Arbeitshilfe 80 17 04:**  
**Handlungsfelder und Gestaltungsdimensionen eines Wissensmanagements**

Daraus sind konkrete Maßnahmen ableitbar:

#### Ein wirksames Informationssystem


Es wurde bereits betont, dass ein angemessenes Zusammenspiel der Maßnahmen hinsichtlich der drei Dimensionen Mensch, Organisation/Struktur und Technik von zentraler Bedeutung für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist. Ein klassisches Repertoire von Wissensmanagement-Maßnahmen in Wirtschaftsunternehmen umfasst u. a. Datenbanken, Teamarbeit, Projektmanagement, ein Vorschlagswesen, Handbücher und Kommunikationsforen. Diese Maßnahmen beziehen sich auf den Umgang mit Informationen und explizitem Wissen und sind relativ leicht handhabbar. Ein wirksames Informationssystem stellt auch ein wichtiges Element eines Wissensmanagements im Team dar.

 **Arbeitshilfe 63 11 06:**  
**Standards eines wirksamen Informationssystems**

Daten und Informationen an sich sind jedoch so lange ohne Wert, wie sie nicht in Wissen überführt und für Personen handlungsrelevant werden. Gerade dieser Prozess ist wiederum anspruchsvoll und muss durch geeignete Methoden unterstützt werden.


### Maßnahmen aus der Teamentwicklungsliteratur


Erforderlich für Team-Lernen ist es, dass ein Team die Fähigkeit entwickelt, Teamprozesse sowie geltende handlungsleitende Normen und Werte zu reflektieren und dabei sowohl Stärken als auch Defizite und Schwierigkeiten zu erkennen. Jede Teamentwicklungsmaßnahme zielt letztendlich auf Team-Lernen ab. Daher eignen sich Maßnahmen aus diesem Bereich hervorragend, um das Wissen der Teammitglieder über bestehende Normen und Handlungsgrundsätze bezogen auf die Arbeit im Team zu reflektieren bzw. neues Wissen hierzu auf Teamebene zu generieren.


 **Arbeitshilfe 80 12 01:**  
**Was sind wir für ein Team?**


 **Arbeitshilfe 80 12 02:**  
**Teamdiagnose-Bogen**

 **Arbeitshilfe 81 11 06:**  
**Merkmale gelingender Teamarbeit**

 **Arbeitshilfe 83 12 03:**  
**Moderationsmethoden**


 **Arbeitshilfe 83 12 06:**  
**Feedbackregeln**

 **Arbeitshilfe 81 12 04:**  
**Fragebogen zur Teamprozessanalyse**

 **Arbeitshilfe 69 11 07:**  
**Sich als Team untereinander Feedback geben**

#### Beobachtung

Um unter Lehrkräften die Weitergabe impliziten Wissens über Unterrichtsdurchführung zu ermöglichen, eignet sich als Verfahren die Beobachtung. Gegenseitige Unterrichtshospitationen fördern die Weitergabe impliziten Wissens, teilweise ohne dass es dabei explizit werden muss. Diese Möglichkeit stellt gerade bezogen auf die Ressourcen Zeit und Arbeitsaufwand eine äußerst effiziente Art der Weitergabe impliziten Wissens dar. Besonders lohnend ist zudem der offene Austausch auf Teamebene über die Eigenwahrnehmung und Wahrnehmung des Beobachters bei der Unterrichtshospitation. Dieser Austausch stellt eine Möglichkeit der Externalisierung dar.

 **Arbeitshilfe 31 11 03:**  
**Kollegiale Unterrichtshospitation und Qualitätszirkel**

 **Arbeitshilfe 31 11 04:**  
**Unterrichtsbeobachtung**



**Arbeitshilfe: 311105:**  
**Die Unterrichtsnachbesprechung als Mittel der Verständigung über Unterricht und Unterrichtsqualität**



**Arbeitshilfe 31 11 06:**  
**Wissen über Unterricht zur Verfügung stellen**

### Individuelles Wissensmanagement

Generell ist es sinnvoll, auf individueller Ebene den Umgang mit Wissen zu reflektieren und gezielt zu verbessern, denn ein Verständnis der eigenen Kultur im Umgang mit Wissen fördert ein Verständnis für den Umgang mit Wissen im Team. Hilfreiche Anregungen für ein individuelles Wissensmanagement liefern Probst et al. (2003) in Form von acht Prinzipien. Eine ausführliche und praxisorientierte Auseinandersetzung mit dem Thema bieten Reinmann-Rothmeier und Mandl (2000a).

#### 1.6 Was können Schulleitungen tun?

Schulleitungen übernehmen hinsichtlich der Einführung und Förderung von Wissensmanagement in Teams wichtige Funktionen. Sie schaffen förderliche Rahmenbedingungen und Strukturen, indem sie

- eine Kultur der Ehrlichkeit, Offenheit und des Vertrauens fördern
- ein Anreizsystem entwickeln, das Team-Lernen belohnt
- ein Informationssystem einführen
- spezifische Arbeitsformen fördern und fördern, die kooperative Lernprozesse erleichtern, wie z. B. Lerntandems, Unterrichtshospitationen, (schulübergreifende) Projektarbeit
- Fortbildung für Teamentwicklung wie z. B. Supervision oder Gruppencoaching fördern
- Weiterbildung als Teil des Lernens der Organisation und nicht als Privatangelegenheit der Lehrkräfte betrachten; den systematischen Austausch der Lehrkräfte-Teams über geplante und besuchte Weiterbildungsmaßnahmen fördern; Methoden hierzu hat Strittmatter (2001) entwickelt
- selbst Wissensmanagement im Team betreiben (Vorbild sind)  
 förderliche Rahmenbedingungen schaffen: Technologie und andere Ressourcen (Zeit, Räume etc.) für Teamarbeit zur Verfügung stellen.

Es ist die Aufgabe der Schulleitung, das hierfür erforderliche Wissen an der Schule zu fördern bzw. ein schulisches Wissensmanagement einzuführen. Damit verbunden muss die Schulleitung dafür Sorge

tragen, dass die Aktivitäten im Team dieser Strategie folgen. Erfolgt diese Abstimmung nicht, folgen die Teamaktivitäten zwangsläufig einer Beliebigkeit, die wiederum den Sinn eines Wissensmanagements infrage stellt.

### 2 Weiterführende Literatur

- Bullinger, H./Wörner, K./Prieto, J.: Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis. In: H. D. Bürgel (Hrsg.): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen (pp. 21–39), Berlin, Springer, 1997

Dieser Aufsatz thematisiert Wissensmanagement aus strategischer Sicht. Er liefert überblicksartig eine Konzeptualisierung von wissensbezogenen Aktivitäten in Form von Bausteinen des Wissensmanagements. Mithilfe des Textes können Wissensprobleme in der Organisation besser eingeordnet und verstanden werden.

- Pawlowsky, P.: Wozu Wissensmanagement? In: K. Götz (Hrsg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen (Vol. 9, pp. 113–129), München, Rainer Hampp Verlag, 2000

Der Autor thematisiert die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit der Frage, was genau im Umgang mit Wissen in der Organisation verbessert werden soll. Die vertretene These ist, dass ein Wissen über Stärken und Verbesserungsbereiche im Umgang mit Wissen die notwendige Grundlage für ein Wissensmanagement schafft.

- Journal für Schulentwicklung: Themenheft Wissensmanagement, 1/2001

Enthalten sind verschiedene Aufsätze, die Praxiserfahrungen mit dem Thema „Wissensmanagement“ in der Schule liefern und methodische Anregungen geben.

- Nonaka, I.: The knowledge-creating company. Harvard Business Review, 69(6), 1991, S. 96–104

Der Aufsatz von Nonaka beschreibt sehr anschaulich Prozesse der Wissenstransformation und schildert Beispiele für Wissensmanagement-Maßnahmen japanischer Unternehmen.

### 3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter [www.praxiswissen-schulleitung.de](http://www.praxiswissen-schulleitung.de) (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Reflexionsfragen zum Umgang mit Wissen (Nr. 80 17 01) → *abgedruckt*
- 3.2 Schulinternes, teamübergreifendes Informationsmanagement bezüglich Unterrichtsmethoden (Nr. 80 17 02)
- 3.3 Tabellarische Übersicht, die Teamprozesse transparent macht (Nr. 80 17 03)

- 3.4 Handlungsfelder und Gestaltungsdimensionen eines Wissensmanagements (Nr. 80 17 04)

- 3.5 Referenzliste (Nr. 80 17 05)

*Prof. Dr. Stephan Huber,*  
Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

*Jens Krey,*  
wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Förderungsgruppe von Prof. Dr. Huber, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

**Arbeitshilfe 80.17.01: Reflexionsfragen zum Umgang mit Wissen**

Stephan G. Huber/Jens Krey, Wissensmanagement in Teams, 80.17

**Reflexionsfragen zum Umgang mit Wissen****1. Fragen zum Aufbau von Teamwissen**

Welches Wissen besteht im Team darüber, wie das Team lernt?

---

---

---

Welches Wissen haben die Teammitglieder darüber, wie die Zusammenarbeit im Team verläuft (Wissen über die Teamarbeitsprozesse)?

---

---

---

Was genau wird gemeinsam gelernt (Teamwissen) und was verbleibt personales, individuelles Wissen?

---

---

---

Welche Wissensressourcen haben die einzelnen Team-Mitglieder?

---

---

---

**2. Fragen zur Verwendung von Teamwissen**

Wird bewährtes Wissen im gesamten Team eingesetzt ... oder individuell gehortet?

---

---

---

Lernen wir systematisch aus Erfahrungen ... oder wird das Rad oft neu erfunden?

---

---

---

Welche Erfahrungen hat das Team mit gemeinsamen Teamprozessen gemacht?

---

---

---

Wie, von wem und in welchen Situationen wird das Teamwissen abgerufen?

---

---

---

**3. Fragen zum Management von Teamwissen**

Welches Wissen im Team ist abrufbar? Welches nicht?

---

---

---

Wo und in welcher Form wird dieses Wissen gespeichert? Wie kommen die Teammitglieder an dieses Wissen heran?

---

---

---

Wird Wissen im Team gezielt aufgespürt, entwickelt, bewertet und zugänglich gemacht ... oder stößt man eher zufällig darauf?

---

---

---

Kennen wir unsere Experten, Kontakte, Dokumente, Projekte und deren Wert ... oder sind diese nur einigen Personen bekannt?

**4. Fragen zum Aufbau von Metawissen zu Wissensdifferenzen im Team**

Was weiß ich über das Wissen meiner Teamkollegen?

---

---

---

Wie schätze ich das Vorwissen meiner Teamkollegen zu eigenen Wissensressourcen ein?

---

---

---

Wie schätze ich ein, was meine Teamkollegen über mein Wissen wissen?

---

---

---