

Einfache Transkription

Daten & Fakten zum Interview vom 01.03.2017

Interviewerin: Frau Johanna Frei (im Interview: F)
Interviewpartner: Herr Ronald Wiegand (im Interview: W)
Herr Michael Matern (im Interview: M)
Datum: 01.03.2017
Zugehörigkeit: Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB)
HI 19 Informationsmanagement
HI 19-1 Wissensmanagement für Berufsbildende Schulen (WiBeS)

Legende: (...) = Pause
GROßBUCHSTABEN = Betonung

Integratives Wissensmanagement an berufsbildenden Schulen in Hamburg

Ein Interview von Johanna Frei von der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung in Hamburg mit Michael Matern und Ronald Wiegand vom Hamburger Institut für Berufliche Bildung

F: Welchen Aufgaben kommt das Referat HI 19 und speziell HI 19-1 nach?

W: Dieses Referat gibt es noch nicht allzu lange. Es ist vor etwa drei Jahren aus dem Prozess der Organisationsentwicklung des HIBB entstanden. Das Referat Informationsmanagement wurde aus der Erkenntnis heraus eingerichtet, dass u.a. Fragen um die IT-Strategie und IT-Infrastruktur für Schulen – insbesondere Berufsbildende Schulen – ein eigener, großer Aufgabenkomplex ist.

Dazu muss man wissen, welche Rechtskonstruktion das HIBB hat. Das HIBB ist ein Landesbetrieb, die Stammbehörde ist die Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB). Als das HIBB vor etwa zehn entstanden ist, wurde der IT-Bereich haushalterisch nicht mit ausgegliedert und ist gegenwärtig noch als Teil bei der BSB verblieben. (...) Dies hatte ein paar Nachteile im operativen Geschäft, aber auch in der Strategie. Im Zuge der KMK-Initiative Hamburgs wurde die IT-Agenda der Bundeskanzlerin Merkel aufgegriffen und eine IT-Strategie, insbesondere auch für die Berufsbildenden Schulen, gefordert. Als Ergebnis dieses Organisationsentwicklungsprozesses wurde dieses Referat geschaffen.

Darauf aufbauend ging es um die Frage, wie man das seit 2002/2004 existierende Wissensmanagement Berufsbildende Schulen in die neue Aufbauorganisation eingliedert. Da hat man sich dafür entschieden, dass man das in dieses Referat gibt, was vordergründig einleuchtend erscheint, jedoch Wissensmanagement und die damit verbundenen Fragen und Organisationsentwicklungsfragen stärker aus einer technischen Sicht organisiert. Wissensmanagement aus einer rein oder betont technischen Seite entwickeln zu wollen, ist der Fehler des Wissensmanagements der 90er Jahre. Heute sind wir einen guten Schritt weiter.

F: Und welche Aufgaben hat HI 19-1?

W: HI 19-1 ist praktisch die Teamleitung für alle Fragen des Wissensmanagements, sowohl für das HIBB (Hamburger Institut für Berufliche Bildung) als auch für die Einzelschulen als Klammer. Dazu muss gesagt werden, dass die Berufsbildenden Schulen in Hamburg eigenständig sind – also selbstverantwortete Schulen – aber im Rahmen des Grundgesetzes natürlich durch die Behörde gesteuert und beraten werden müssen.

Hierfür wurde ein Steuerungsmodell erarbeitet, sodass die Berufsbildenden Schulen insbesondere im operativen Geschäft eigenständig sind, aber Vorgaben aus der Politik in die Einzelschule eingesteuert werden können. (...) Dadurch entsteht ein Spannungsfeld, das kann man schon sagen. Einerseits sind die Schulen eigenständig, auf der anderen Seite wurde eine Wissensmanagement-Strategie als Gesamtstrategie des HIBB formuliert. Es muss Sorge dafür getragen werden, dass das operative Geschäft auf die Strategie hin orientiert wird. Und dies ist durchaus ein Problem in der Konstruktion, da man dies an der Stelle auch missverstehen kann.

F: Was ist speziell Ihre Aufgabe in diesem Konstrukt?

W: Ich mache die Teamleitung. Wir haben an der Gesamtstrategie des Wissensmanagements gearbeitet. Was bedeutet das für Bildungseinrichtungen und speziell für Berufsbildende Schulen? (...) Wir haben aufgeschrieben, was für organisationale Voraussetzungen vorhanden sein müssten, um Wissenstransfer professionell und nachhaltig zu organisieren. Dadurch sollen unsere Schulen sich zu einer lernenden Organisation entwickeln. Dies ist eigentlich unser Kernpunkt und danach im speziellen die virtuelle Abbildung auf der SharePoint-Plattform. (...)

Hierbei ist aber die Reihenfolge wichtig. Wir fragen sehr stark danach: „Welche Ansprüche habt ihr? Wie arbeitet ihr? Wie organisiert ihr euch? Was sind eure Abläufe? Was sind eure Strukturen? Was ist eure Aufbauorganisation?“ Darauf aufbauend versuchen wir zusammen mit den Beschäftigten und Leitungen ein virtuelles Abbild auf SharePoint zu finden.

F: Dankeschön. Dann würde ich nun gerne auf Fakten bezüglich WiBeS zu sprechen kommen, um das System an sich kennenzulernen. Wann ist WiBeS entstanden?

W: WiBeS ist als Projekt entstanden. Die damals leitende Schulaufsicht schnappte den Begriff Wissensmanagement auf einem Kongress in München auf und verfolgte dies nach der Rückkehr in der Behörde. Es gab eine Projektgruppe dazu. Die ursprüngliche Idee dahinter war, dass Kolleginnen und Kollegen Unterrichtsmaterialien

austauschen. Hierfür wurde nach einer geeigneten Plattform gesucht. Geht man in die Unterlagen, kann man sehen, dass organisatorische Fragestellungen durchaus aufgeworfen worden sind, dann allerdings nach einer Plattform gesucht wurde, um diesen Tauschprozess - salopp ausgedrückt – umsetzen zu können. Neben mehreren Plattformen, die es damals schon gab, wurden zwei in die engere Auswahl gezogen. Das waren FirstClass und die SharePoint Technologie, damals in der Version 2003. Die wurden miteinander verglichen. Als langer Schatten der Diskussion des Wissensmanagements der 1990er Jahre wurde es dann doch eher aus einer technischen Perspektive betrachtet, gleichwohl bereits damals organisationale Notwendigkeiten erwähnt, von der Behörde aber nicht gesehen wurden. Die Schulen sollten eine geeignete Plattform suchen, um Unterrichtsmaterialien auszutauschen. Nach einem langen Prozess ist es dann SharePoint geworden, aber in diesem Prozess gab es auch Verlierer. Verlierer waren die, die speziell FirstClass favorisiert haben.

Heute sagen wir, Wissensmanagement kann nur zwischen Mensch und Mensch funktionieren und die Organisation muss sich hierfür wappnen, damit das systemische und systematisch geschieht. Man läuft immer wieder in die Falle, dass Deutungsmuster von Wissensmanagement und die Handlungsmuster von Wissensmanagement techniklastig sind. Daher fragt man eher, was das System kann, als danach, wie die Organisation sich dazu aufgestellt hat und wie sie Wissensmanagement gestalten will.

F: In welchem Jahr gab es die von Ihnen erwähnte Projektgruppe?

W: Die ersten Schritte sind im Dezember 2001 zu datieren, die Projektgruppe an sich gab es im Zeitraum zwischen 2002 und 2004. (...) In der Zeit danach entwickelte sich WiBeS nach und nach zur Regelaufgabe, wovon (HI 19-1) heute innerhalb des Referats in der Linie und nicht als Stabsstelle, wie in der Übergangszeit, arbeiten. Das System wurde von uns technisch an Dataport als IT-Dienstleister überführt.

Indem wir einen strategischen Überbau ausformuliert haben, haben wir dem Bottom-Up entstandenen Verfahren durch einzelne Lehrer in den Schulen eine neue strategische Ausrichtung gegeben. Zuvor war die Strategie zwar ideell gedacht, aber nicht konkret ausformuliert. Wir haben das System datenschutzkonform gestaltet, den Personalrat einbezogen und dazu eine Rahmendienstvereinbarung geschlossen. In der Rahmendienstvereinbarung geht es z.B. darum, wie damit gearbeitet werden soll oder welche Stellung Schülerinnen und Schüler haben. Dies haben wir in den letzten Jahren gemacht.

F: Wer ist die Zielgruppe von WiBeS?

W: Wir haben einen systemischen Ansatz. Das bedeutet, unsere Zielgruppe sind natürlich alle Beschäftigten, die im Rahmen des HIBB tätig sind. Dies sind Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler, Behördenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, das ist das sog. nicht-pädagogische Personal wie Schulbüros oder Hausmeister und auch externe Kooperationspartner der Berufsbildenden Schulen. Wir bilden mit unserem Wissensmanagement das gesamte Berufsbildende System vertikal und horizontal ab. Und wir bilden auch Unterstützungssysteme wie das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung ab (LI) und damit auch die Ausbildung der Lehrerinnen und Lehrer im Vorbereitungsdienst ab.

F: Welche Akteure sind an WiBeS beteiligt? Sie erwähnen z.B. bereits Dataport?

W: Dataport ist unser IT-Dienstleister. Wir haben eine eigene Plattform bei Dataport und sind technisch gesehen über das öffentliche Internet erreichbar, zumindest für den Kreis, der einen Account hat bei uns. Wir sind also überall auf der Welt von jedem PC und mit jedem Endgerät auf der Welt zu erreichen. Dies ist ein Unterschied zum Intranet der Behörden, die auch einen SharePoint haben, aber gegenwärtig nur über das sog. FHH-Net zu erreichen sind. Dies kann nur von speziellen Rechnern in den Büros aus geschehen, die Dataport gehören. Dataport macht für

uns den technischen Teil der Plattform, stellt also die Serverfarm zur Verfügung und administriert die technischen Hintergründe und Abläufe.

F: Und welche Akteure sind noch daran beteiligt?

W: Letztlich sind wir eine Querschnittsaufgabe. Die Aufbauorganisation des HIBB arbeitet in vier Säulen bzw. vier Geschäftsbereichen. Da Wissensmanagement eine Querschnittsaufgabe ist, sind alle Akteure im Berufsbildenden System gemeint. ALLE sind Akteure. Im Grunde ist WiBeS eine Mitmach-Plattform. So eine Plattform lebt nur, wenn alle Akteure Wissen abholen, aber auch Wissen geben. Und damit sind wir bei einem entscheidenden Teil des Wissensmanagements. Es geht nicht nur darum, Wissen zu bekommen. Für einen gelingenden Wissenstransfer müssen beide Richtungen funktionieren. Dies bezieht sich auch auf Hierarchien, wobei Wissenstransfer von oben nach unten und von unten nach oben funktionieren muss. Wir verringern damit also auch Hierarchien, was ein Paradoxon darstellt, da wir auch eine Behörde sind. (...)

Wir haben für jede Schule Menschen, die man als eine Art Mentor für Wissensmanagement betrachten kann. Sie betreuen spezielle Schulseiten auf dem System, sind allerdings vorwiegend dafür gedacht, die Wissensmanagement-Prozesse der Einzelschulen an die Gesamtstrategie des HIBB auszurichten, auch da sie Kolleginnen und Kollegen besser kennen. Was wir für das Gesamtsystem global machen, machen die Mentoren für ihr System Einzelschule.

F: Und diese Mentoren sind Lehrer?

W: Es sind oft Lehrer. (...) Häufig – was wir nicht gerne sehen - sind sie auch diejenigen, die die schulischen Netzwerke betreuen, also eine Affinität zur Technik haben. Wir meinen jedoch, dass zweierlei geschehen muss. Einerseits muss es diese Leute geben, andererseits muss es Menschen geben, die als Kommunikatoren arbeiten und ähnlich eines Pressesprechers dicht an den Geschäftsprozessen der Schulleitung dran sein sollten.

Es geht hauptsächlich um Kommunikation und die Festigung von Kommunikationsstrukturen, die das Wissen letztendlich übertragen.

Das, was auf der Plattform abgelegt wird, sind erstmal nur Informationen und Daten. Wissen ist verknüpft mit Menschen und deren Erfahrungswissen und muss kommuniziert werden, da gilt erst einmal face-to-face. Daher entsteht die Frage, wie eine Schule und das Gesamtsystem Kommunikationsprozesse organisiert.

F: Dann hätte ich noch eine Frage zu der Zeit vor WiBeS. Wie ist die Zielgruppe vor WiBeS an Wissen gekommen?

W: Jeder hat das gemacht, was er für richtig hielt. (...) Auch heute noch gibt es pädagogische Netzwerke in den Schulen. Man hat es auf Filesystemen der eigenen Server der Schule hinterlegt, also in Ordner- und Unterordnerstrukturen wie man sie von Windows her kennt. Man hat es auf Sticks oder Festplatten hinterlegt und man hat Wissen danach geteilt, wen man kannte, mit wem man zusammenarbeitete oder wen man besonders mochte. Oder auch anlassbezogen: „Ich brauche morgen das und das, hast du das?“. So ist es vorher geschehen. Es gab auch viele private Lösungen, Systeme die ich vielleicht gar nicht kenne. Also sehr unspezifisch, (...) sehr indifferent (...) und datenschutzrechtlich natürlich aus unserer heutigen Sicht absolut problematisch.

F: Okay, dann komme ich jetzt zu einem Rundumschlag. Was bietet WiBeS speziell für Wissensmanagement? Welche Funktionen hat es, inwiefern kann es das Wissensmanagement unterstützen?

W: Das wäre jetzt die Technikperspektive. Es ist wichtig, aus welcher Perspektive man das gestaltet. Grundsätzlich bieten wir gar keine Funktionen an. Denen, die vorher nicht kommunizieren wollten oder Informationen generell nicht weitergeben wollten, können wir keine Funktionen bieten. Denn bspw. ein Blog wird einer solchen Person nicht nützen. Das bedeutet ob wir eine Funktion anbieten oder nicht, ist gar nicht unsere Gestaltungsperspektive. Unsere Gestaltungsperspektive zielt darauf ab, ob bspw. für die Unterrichtsentwicklung organisatorische

Vorkehrungen getroffen wurden, sodass regelmäßig systematisch geguckt wird, wie der Unterricht verbessert werden kann. Es geht darum, wie die Kommunikationsstränge aussehen und was dafür benötigt wird. Wie werden Unterrichtsmaterialien organisiert und entwickelt? Und anhand dieser Aufnahme und anhand dieser organisationalen Festlegung kann man dann auf die Plattform gehen. Wir bieten den Lehrerinnen und Lehrern die volle Funktionalität wie spezielle Metadatenfelder, die man anhand ihrer Bedürfnisse abbildet. Da fangen wir an, die Funktionen von SharePoint zu nutzen.

SharePoint ist erst einmal Nichts anderes als eine Art Lego-Baukasten. Sie müssen sich das wie ein OfficePaket vorstellen. Wenn Sie ein OfficePaket haben, dann haben Sie in Excel noch keine statistische Auswertung. Sie bekommen ein leeres Tabellenblatt, und dann ist es an Ihnen, auf Basis einer Vorlage oder Ihrer eigenen Ideen Formeln einzubauen. SharePoint bringt einen Lego-Baukasten mit vielen Möglichkeiten des Social Intranets, also der sozialen Zusammenarbeit. Aber all das ist Nichts und unausgeformt, wenn die Menschen es in ihrer Organisation nicht abbilden.

M: Wir sprechen über Anforderungen. Wir bieten keine Software, keine Lösungen. Wir entwickeln Lösungen aufgrund der Anforderungen aus den Schulen. Das ist unser Ansatz. Daher ist auch der Anwender und die Schule verantwortlich. Es ist ein Missverständnis, dass viele meinen, wir liefern Software aus. Das machen wir nicht. Wir stellen Anwendungen zur Verfügung auf der Grundlage von Anforderungen. Der Anwender muss entscheiden, ob dies zu seiner Arbeitsweise oder zu seinem Denken passt.

F: Okay, auf Basis dessen ist WiBeS entstanden. Und was kann man dann über WiBeS machen?

M: Jede Schule hat einen eigenen Bereich. Technisch gesehen ist das eine Website-Sammlung (SiteCollection). Website-Sammlung ist ein Element im SharePoint, der eine Zugriffsbegrenzung schafft.

Für jede Website-Sammlung werden Zugriffsdefinitionen erstellt. Wir haben aktuell circa 60-70 Website-Sammlungen in diesem Bereich. Auch die Schüler haben Zugriff auf die Schulen, landen aber an einer anderen Stelle, speziell auf den Schülerbereichen.

Und dann gibt es noch viele horizontale (...) Anwendungen. Das heißt, dass dort mehrere Schulen zusammenarbeiten. Heutzutage gibt es über die Schulen hinweg Plattformen, die von mehreren Schulen thematisch und projektmäßig verwendet werden.

W: Mit zwei Schulen sind wir zurzeit in einer Pilotierung. Wir implementieren ein Learning-Management-System, das auf SharePoint basiert. Dort geht es im Kern darum, digitales Lernen und analoges Lernen zusammenzubringen und den Lernkulturwandel in Zeiten der Digitalisierung und der Digitalisierung der Arbeitswelt – Stichpunkt: Arbeitswelt 4.0 – weiterzuentwickeln.

M: Gerade in der Flüchtlingsproblematik ist viel an dem System gebaut worden. Anforderungen kamen aus den Behörden, aber auch aus den Schulen, die Flüchtlinge unterrichtet haben. (...) Insbesondere in den letzten zwei Jahren gab es da eine Menge zu tun. (...) Hier konnte man im Grunde am besten sehen, was Wissensmanagement bedeutet. Unterrichtsmaterialien auf der Plattform, wie z.B. „Deutsch für Ausländer“, konnten gut eingesetzt werden. Der Vorteil am System war, dass nicht von null angefangen werden musste, sondern vorbereitete Unterrichtsmaterialien entsprechend zum Einsatz kommen konnten.

F: Das war jetzt unabhängig von dem Pilotprojekt „Learning-Management-System“?

W: Das war schon vorher da. Das Learning-Management-System bringt Funktionalitäten, um z.B. den Lernprozess stärker zu individualisieren, technisch abzubilden und zu unterstützen. Unterricht in der Schule wird nie ausschließlich digital und onlinebasiert funktionieren, hybride Lernszenarien werden also immer gebraucht. Das Learning-Management-System unterstützt dies. Bestimmte Aufgaben werden bestimmten Schülerinnen und

Schülern zugewiesen, wodurch es zu einem individuellen Austausch kommen kann.

Die Rolle von Lehrerinnen und Lehrern hat sich verändert. In vielen Lernsettings sind sie zu Lernbegleitern geworden, sog. Lerncoaches. Wir haben SEHR viele Kolleginnen und Kollegen, die als Lerncoaches ausgebildet sind. Dieses System unterstützt Lerncoaches digital, indem Online und Präsenz miteinander verknüpft werden. Darüber hinaus haben Sie Funktionalitäten wie die Kommunikation von Schulleitung mit dem Schulkollegium über Blogs. Das wären klare Werkzeuge aus dem Social Media Bereich. Es gibt sog. Newsfeeds, also Kurznachrichten. Jede Kollegin und jeder Kollege mit eigenem Account – ausgenommen Externe und Schülerinnen und Schüler – besitzen eine My-Site, wo das zusammengeführt wird. Es kann bestimmten Seiten und Diskussionen gefolgt werden. Wir haben asynchrone Kommunikationsstrukturen. (...) Wir haben Kalender für ganze Organisationen, Organisationskalender, in dem z.B. die Daten von Prüfungen abgebildet werden. Es können Prüfungen organisiert werden. Man kann miteinander diskutieren und Moderatoren benennen. Das alles ist möglich. Wie das alles funktioniert, müssen wir Ihnen an dieser Stelle nicht zeigen. Sie wissen, wie ein Blog funktioniert.

F: Ich würde im Folgenden gerne zuerst die Bereitstellung von Daten auf WiBeS besprechen, bevor danach auf die Nutzung der bereitgestellten Daten eingegangen wird. Zu der Bereitstellung von Daten zuerst die Frage, in welchem Umfang Daten auf WiBeS tatsächlich bereitgestellt werden?

W: Das ist sehr unterschiedlich. (...) Es gibt Schulen, die ihre Schule mittlerweile komplett virtuell auf dem System abbilden, was sowohl Unterrichtsmaterialien als auch Materialien zur Arbeit in Fachgruppen, bestimmten Gremien oder Fortbildungsankündigungen usw. betrifft. Es gibt aber auch Schulen, die eine Seite haben, die eher verwaist ist. Dies lässt allerdings nur bedingt eine Aussage über Qualität und Erfolg von Wissensmanagement zu. Denn nur, weil Materialien auf der Plattform liegen, sagt dies noch nichts über die Qualität der Materialien aus.

Die Ableitung daraus über Güte und Qualität des Wissensmanagements ist zu schnell geschossen. Das heißt, der Umfang, in dem Daten abgespeichert werden, ist für sich genommen erst einmal kein Kriterium.

Man kann dadurch nur sagen, ob die Plattform angenommen wird, allerdings ist dies nur eine Plattform-Frage, das sagt über das schulische Wissensmanagement jedoch Nichts aus. Schulen können ein gutes Wissensmanagement haben, das nicht virtuell abgebildet ist.

Aber umgekehrt kann man aus einer virtuellen Abbildung ablesen, ob ein bestimmter Plan verfolgt wird, ob sie organisiert ist oder einfach nur Tools genutzt werden. Das sieht man z.B. an dem Konzept, wie sie berechtigen oder die Navigation geführt ist. Aus dem Gesamtbild lässt sich ableiten, ob es willkürlich genutzt wird oder einer Strategie folgt.

F: Aber möchte man, dass Schulen, die die Möglichkeiten von WiBeS zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht nutzen, dies in Zukunft noch tun?

W: Doch. Das Ziel ist, dass möglichst alle Schulen den Wert und Nutzen erkennen. Aber dies erkennt man nicht dadurch, dass eine Plattform vorhanden ist. Dann wären wir wieder in einer technischen Sicht. Der Weg geht anders herum. Die Politik hat 2006 in der Bürgerschaft eine Drucksache beschlossen, in der alle Berufsbildenden Schulen dazu verpflichtet sind, Wissensmanagement zu betreiben. Dies ist eine politische Vorgabe und das muss man sehr ernst nehmen, denn dies könnte durch kleine oder große Anfragen aus der Hamburgischen Bürgerschaft hinterfragt werden. Wissensmanagement ist außerdem als Teil der neuen Qualitätsnorm ISO 9001:2015 Pflicht. Zwar werden wir nicht nach ISO zertifiziert, aber alle anderen abgeleiteten Managementsysteme greifen es auf. Insofern ist das Wissensmanagement an Berufsbildenden Schulen verpflichtend.

Die Nutzung der Plattform – technisch gesehen - ist aber freiwillig. Dies ist im Grunde eine Art Dichotomie. Warum ist Wissensmanagement verpflichtend, die Nutzung der

Plattform aber freiwillig? Dies folgt zum einen der Notwendigkeit einer Konzession, die mit dem Gesamtpersonalrat gemacht werden musste, die eine verpflichtende Nutzung der Plattform weder faktisch noch tatsächlich wollte. Faktisch wäre der Fall, wenn in Zukunft Informationen nur noch digital und nicht mehr gedruckt zur Verfügung gestellt werden würden. Dann wären die Leute faktisch gezwungen, die Informationen vom System zu holen. Allerdings gibt es eine Öffnungsklausel. Die Einzelschulen können mit ihren Schulpersonalräten Vereinbarungen darüber treffen, dass Teile oder das Gesamtsystem auch faktisch und/oder tatsächlich verpflichtend sind. (...)

Aus Sicht des Wissensmanagements ist es ggf. nicht schlecht, die Nutzung der Plattform freiwillig zu stellen, da Wissenstransfer nicht erzwungen werden kann. Es geht darum, die Bedingungen für einen gelingenden Wissenstransfer zu befördern. Dies geschieht durch vernünftiges Leadership, also Führung und einem fortschrittlichen Management. (...)

Der Entstehungsmoment von WiBeS ist einerseits glücklich, andererseits unglücklich. Bottom-Up ist zwar gut, jedoch muss irgendwann auch ein Top-Down-Prozess dazukommen, damit es zu einer Führungs- und Managementaufgabe wird. Strategien werden von der Führungsebene festgelegt. Die Ausrichtung des Wissensmanagements auf eine Strategie ist ABSOLUT wichtig, da man sich sonst verliert. Wenn Wissensmanagement durch die ISO-Norm Teil der Qualitätsentwicklung ist, dann ist es eng mit der Steuerung von selbstverantworteten Schulen verzahnt, weil diese von den Schulaufsichten nach unterschiedlichen Qualitätsdimensionen gesteuert und beraten werden. Daher kann die Leitung nicht außen vor bleiben.

Wie wir eben festgestellt haben, ist vieles aus den 90er Jahren mit einem Fokus auf die Technik organisiert worden, daher besteht nun die Schwierigkeit darin, die Perspektive zu verschieben.

Dies hängt mit Handlungs- und Deutungsmustern zusammen, die aus der Entstehungsgeschichte von Wissensmanagement - und speziell von WiBeS - auch heute noch den Perspektivwechsel erschweren.

F: Dann noch eine Faktenfrage zu der Bereitstellung von Daten: Werden Daten eher innerhalb oder außerhalb der Dienstzeiten hochgeladen?

W: Sowohl als auch. Es geht darum, die effektive Unterrichtszeit zu erhöhen. Sie kennen es vielleicht aus Ihrer eigenen Schulzeit: Durch unruhige Momente oder Gespräche waren von 90 Minuten Unterrichtszeit vielleicht 45 Minuten effektiv dem Lernen gewidmet. Nun wird versucht, die effektive Lernzeit zu erhöhen, was durch gute Organisation möglich ist. Dies ist allerdings kein Selbstgänger, es benötigt Lehrkräfte, Konzepte und pädagogische Gestaltung. Nur durch das Learning-Management-System wird dies nicht erreicht, sondern nur durch eine gute pädagogische Gestaltung. Dies betrifft dann auch die Erreichbarkeit der Plattform. Zum Beispiel bei der Arbeit in Projekten wird nicht immer vom Büro aus gearbeitet, sondern ortsunabhängig. Und Daten werden bereitgestellt oder aufgenommen, wenn dies zeitlich gerade möglich ist. Es werden nicht zeitsynchronisierte Informationen zur Verfügung gestellt. Lehrerinnen und Lehrer arbeiten gerade für ihren Unterricht auch außerhalb der Schule. (...) Und damit erübrigt sich die Frage, da beides passiert. Der Schulalltag ist hektisch, weshalb sogar eine Tendenz dazu gibt, Materialien außerhalb der Schulzeit zur Verfügung zu stellen. Und dennoch bleibt das strukturelle Problem, dass Menschen – dies ist bereits untersucht worden – eher Wissen nehmen als Wissen geben. Der Prozentsatz an Wissensnehmern ist deutlich höher als an Wissensgebern. Und das hat natürlich viele Gründe, warum das so ist.

F: Inwiefern werden die in WiBeS eingestellten Daten überprüft? Zum Beispiel auf Relevanz oder Aktualität? Sie meinten vorhin schon einmal, dass das Einstellen von Daten auf WiBeS noch keine Aussage über die Qualität zulässt. Inwiefern findet die Überprüfung also statt?

W: Dies wird überprüft, wenn Schule oder Behörde die organisationalen Voraussetzungen dafür geschaffen hat.

Das heißt, wenn es Leute gibt, die z.B. redaktionell dafür verantwortlich sind, unabhängig der Technik. Daran sieht man, ob das organisatorisch verankert ist. Ziel des Ganzen ist es, dies auch personenunabhängig zu gestalten. Denn wenn Strukturen und Abläufe geschaffen wurden, dann geht es nur noch darum, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter damit bekannt zu machen. Es ist eine Kernaufgabe des Wissensmanagements, dies zu organisieren, dass es nicht mehr so betont an einer einzelnen Person hängt. (...)

Die Frage „wer“ kann man voraussetzen, die Praxis zeigt jedoch, dass dies oftmals noch nicht gesehen wird. Einmal Dateien hinterlegt, immer hinterlegt. In einzelnen Schulen funktioniert es, aber eben nicht flächendeckend, systemisch. Das wäre unsere Aufgabe sozusagen als Referat und Behörde, dies zu organisieren und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit zu schaffen. Dies hängt mit Stellen zusammen, mit Aufgabenbeschreibungen und Arbeitszeit, die dafür vorgesehen werden muss. Dass die Überprüfung der Dokumente ein Teil des Wissensmanagements ist. Ohne das geht es nicht und gehen auch die Funktionalitäten von SharePoint nicht.

F: Okay, dann hätte ich noch eine umfassende Frage zur Bereitstellung von Daten über WiBeS. Woran könnte es Ihrer Meinung nach liegen, dass Daten dort nicht bereitgestellt werden?

W: Da muss man mehrere Ebenen wahrscheinlich trennen. Zuerst einmal haben wir es mit einer völlig neuen Form der Zusammenarbeit zu tun; dies muss man mit der Frage in Verbindung bringen, wie die Arbeitskultur in Bildungseinrichtungen aussieht. Wenn man in die Historie schaut, haben Lehrerinnen und Lehrer ihren eigenen Unterricht gemacht, Eltern gaben ihr Kind in Schulen, um eine ganz bestimmte Klassenlehrerin zu bekommen, da diese einen besonders guten Ruf besaß. Die Ausrichtung ist stark personalisiert. Pädagogik ist Beziehungsgestaltend und passiert zwischen Menschen, dem Pädagogen und dem Lernenden, was höchst individuell ist. Daraus hat sich die Kultur entwickelt, dass von „meinem Raum“ oder „meinem Unterricht“ gesprochen wird.

Heute erleben wir eine sich öffnende Pädagogik, die sagt, dass ein Bestehen nur in Teamstrukturen möglich ist. Unterricht wird gemeinsam vorbereitet, Klassenräume werden geöffnet, es werden größere bauliche Einheiten geschaffen, offenere Unterrichtsformen praktiziert und damit die Öffnung der Schule vorangetrieben.

(...) Dies benötigt eine neue Kultur der Zusammenarbeit, die sich entwickeln muss. Sie ist teambasiert, austauschbasiert und die Schule sollte als Organisation und nicht als Einzelunterricht gedacht werden. Doch wie realisiert man Systemdenken? Und wie realisiert man professionelle Arbeitskulturen und Organisationsstrukturen in Einrichtungen, die politisch und amtlich fungieren? Sie müssen sehen, dass eine Behörde staatsrechtlich gesehen die Exekutive darstellt. Das heißt, die Politik macht Vorgaben, damit ist die Richtung eindeutig. (...) Wissensmanagement ist eine Gestaltungsaufgabe, in der sie Teamstrukturen entwickeln und gestalten müssen. Auf der anderen Seite haben Sie aber die behördliche Denkweise und amtliche Kultur, in der es um Zuständigkeiten geht. „Frau und Herr Meier sind zuständig für QM“, das ist keine systemische Perspektive, das ist personabhängig. Ob QM wirklich in der Schule betrieben wird, ist damit allerdings nicht gesagt, wäre aber typisch amtliche Kultur. Schulen kommen aus der amtlichen Kultur und werden so auch heute zum Teil noch geführt. Ich will damit nicht sagen, dass amtlich nicht notwendig wäre – immerhin haben wir uns an Gesetze etc. zu halten – aber die Überbetonung der Amtlichkeit steht der eigentlichen Gestaltungsaufgabe des Wissensmanagements und der Entwicklung von Teamstrukturen entgegen. (...)

Der zweite Teil bezieht sich auf die politische Kultur. Die Politik möchte eine gute Presse haben. Dabei kommen aber bestimmte fachliche Fragen oft zu kurz. Um Wissensmanagement betreiben zu können, brauchen Sie eine professionelle Kultur und die basiert auf Kompetenzen. Es entscheidet der, der die Kompetenz hat und es geht nur noch darum, wie man es in die Führungsebene miteinander kommuniziert, wie man es an die Strategie ausrichtet und mit dem Handeln der Führungsebene verbindet. Dies

ist ein beidseitiger Prozess: Einerseits macht die Administration – also die Politik – Vorgaben, aber andererseits muss Schule als Organisation auch funktionieren, was nur mithilfe einer professionellen Kultur möglich ist. Aus Sicht der Historie und Entwicklung der Schule ist diese professionelle Kultur allerdings nicht verbreitet, was einen Widerspruch bezüglich der Pädagogik darstellt. Pädagogik funktioniert nur zwischen Menschen, doch wie soll man dies systemisch übertragen?

Peter Senge gibt hierzu Hinweise. Dinge sollen in Wechselbeziehung und nicht als isolierte Einzelsituationen gedacht werden. Probleme sollen nicht privatisiert werden. Probleme werden in der Schule oft personalisiert. (...) Dahinter stehen aber sehr häufig nicht einzelne Symptome, sondern mangelhafte Systeme oder Wirkungsketten, die das Problem entstehen lassen. Wenn Sie heute Kritik oder Feedback zu Wissensmanagement einfordern, sagen die meisten Leute, dass die Plattform nicht die Funktionalitäten bringt oder bestimmte Fehler hat. Damit vereinzelt man jedoch das Problem UND sieht das System dahinter nicht. Das System wäre, Schule als Organisation zu denken und Behörden als Organisation zu denken. Und zwar als komplexe, SOZIALE Organisationen. Das heißt wiederum, dass das Problem vielleicht gar nicht die Einzelsituation ist. Man muss weg von der Symptomatik, hin zu einer Wechselwirkung bei der Problemsicht. (...)

Die Dinge sollten in zwei Komplexitätsdimensionen gedacht werden. Einige Situationen zeichnen sich durch eine hohe Detailkomplexität aus, infolge von vielen Variablen, andere Situationen zeichnen sich durch eine hohe dynamische Komplexität aus. Schulen sind dynamisch. Wenn Sie in den Unterricht müssen, haben Sie keine Zeit, denn 90 Minuten gehen schnell vorbei. Wenn die Technik nicht funktioniert oder nicht organisiert ist, verlieren Sie wertvolle Unterrichtszeit, SOFORT. Sie können also im Prozess des Schulalltags wenig machen, dort gibt es eine hohe Dynamik.

Außerdem werden die Dinge größtenteils linear gedacht, in Ursache und Wirkung. Wenn Sie in Wechselwirkungen denken, ergibt sich ein viel komplexeres Bild, das dann aber auch nicht mehr so einfach ist. (...) Wenn man systemisch denkt, fokussiert man die Dinge mit der größten Steuerungsfunktion. Für uns ist die größte Steuerungsfunktion nicht, dass wir Funktionalitäten zur Verfügung stellen, sondern die größte Steuerungsfunktion ist die Wahrnehmung von Wissensmanagement als Führungsaufgabe und Führung im Sinne von Leadership. Was sind Entwicklungen der Zukunft und wie müssen diese nach Innen organisiert werden, sprich gemanagt werden?

Wissensmanagement soll dabei auf die Gesamtstrategie ausgerichtet werden, denn dafür werden Strategien ausformuliert. (...)

Dann gibt es noch eine psychologische Ebene, z.B. eine gewisse Vergangenheitsnostalgie. Es wird Verlusten mehr nachgetrauert, als sich an Gewinnen erfreut wird. Man weiß, was in der Vergangenheit war und Entscheidungen für etwas Neues bergen eher die Gefahr, etwas zu verlieren, als die Zuversicht, etwas Neues und Höherwertiges zu gewinnen. Außerdem nimmt man lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach. Man hat eher ein defensives Herangehen an die Gestaltungsperspektive. Nun fordert uns aber gerade Wissensmanagement heraus, gestalterisch tätig zu werden. Deswegen haben wir strukturell den Hang zur Mittelmäßigkeit, doch das innovative Element geht weit über das Mittelmaß hinaus und formuliert einen Idealzustand. Verwaltung, wie sie ist, ist aber eher defensiv und der Einzelne ist defensiv. Deshalb ist es schwer, Spitzen nach oben und nach unten in irgendeiner Weise zu etablieren und in den schulischen Innovationsprozess einzubinden. (...)

Außerdem empfinde ich einen Verlust, den ich selbst verursacht habe, schmerzlicher als einen Verlust, der infolge eigener Untätigkeit entstanden ist. Also eine sog. Handlungsagonie. Wir unterlassen lieber etwas und schieben es dem Schicksal zu, als dass wir durch eigenes Handeln Fehler machen, die uns vorgeworfen werden könnten.

Und da kommt ein wichtiger Punkt ins Spiel: Wie sieht es mit unserer Fehlertoleranz aus? Ist die Fehlerkultur systemisch wirklich die Kultur oder nur propagiert? Ganz wichtiger Punkt. In Schulen wird gesagt, dass mit Fehlern gelernt wird, aber ist es letztlich wirklich die gegenwärtig manifestierte Lernkultur, Fehler positiv zu sehen? Und ist dies nicht nur im Unterricht, sondern auch in der Zusammenarbeit in der Behörde und in der Schule unter Kolleginnen und Kollegen wirklich eine Fehlerkultur? Oder propagiert man dies nur als ein pädagogisches Programm, das man dann gut oder halbherzig wirklich nur im Unterricht umsetzt? Ich denke, dass alles, was wir organisational nicht wirklich leben, wir auch im Unterricht nicht zu machen brauchen, da es zu kurze Füße hat. Hinzu kommen lineare Deutungsmuster – Ursache-Wirkung – wie ich eben schon angedeutet habe. Man ist fixiert auf Ursache-Wirkung („das ist so, weil...“), doch eine systemische Rückkopplung sieht anders aus. Es wird in Kreisprozessen und Wechselwirkungen gedacht und es wird keine Schuldfrage gestellt, sondern es wird ein komplexer Ursache-Wirkungs-Zusammenhang klar. (...) Außerdem gibt es noch hinderliche und förderliche Faktoren für die Wissensteilung. Die Wissensteilung ist abhängig vom Grad der Bekanntheit und Freundschaft. Also der Vertraulichkeitsaspekt. Sie brauchen also auch eine Vertrauenskultur, ORGANISATIONAL. Sie brauchen auch umfassende Hilfsangebote, insbesondere wenn jemand anfängt, mit der Plattform zu arbeiten. Lehrerinnen und Lehrer mögen tendenziell aufgrund ihrer eigenen Ausbildung Schwächen ungern zugeben. Wir kennen den Begriff des „LEHRMEISTERS“, der alles konnte. Die wandelnde Enzyklopädie. Ich glaube, dass Lehrerinnen und Lehrer sich selbst heutzutage oft im Wege stehen, da man nicht mehr alles wissen kann. Die exponentielle Verbreitung des Wissens führt dazu, dass Lehrerinnen und Lehrer nicht mehr allwissend sind. Es ist manchmal sinnvoll zu sagen: „Ich bin keine Enzyklopädie. Ich kann dir helfen, wo du etwas zum Nachlesen findest.“ Und auch Schülerinnen und Schüler sollten zu Experten gemacht werden, um im Unterricht auf Augenhöhe zu kommen. (...)

Dann das Zeitproblem. Schule ist hektisch, in Schulen gibt es keine Zeit. Man muss wissen, in Hamburg gilt ein Lehrer-Arbeitszeitmodell, das sehr straff organisiert ist. Wissensarbeit braucht aber Zeit. Also muss über neue Zeitkontingente nachgedacht werden, um Wissensmanagement zu beleben und um Wissensteilung auch zu honorieren. Und dann die Frage: „Was bringt es mir?“ Häufig wird Wissensteilung nur auf den eigenen Nutzen bezogen. Ich habe festgestellt, dass die Identität der Mitarbeitenden zu ihrer eigenen Schule relativ gering ist. Das können Sie daran bemessen, dass Auszubildende vom ersten Tag an von „wir“ und von „meiner Firma“ sprechen. Das werden Sie bei Schulen eher weniger erleben.

Sie werden auch wenig erleben, dass die Leute von „unserem HIBB“ sprechen. Sie können es ja einmal bei sich selbst überprüfen: Reden sie von „MEINER Behörde“ oder von „DIE Behörde“? Und da sehen Sie schon den graduellen Unterschied in der Wahrnehmung, in der Identität. Wenn Sie keine hohe IDENTITÄT mit der ORGANISATION haben, dann haben Sie auch Schwierigkeiten, Akzeptanz für eine Gesamtstrategie zu finden. (...)

Und nochmals: Schulungen, Schulungen, Schulungen. Lehrerkompetenz, Mitarbeiterkompetenz, Professionalisierung und wie funktionieren sozial komplexe Organisationen? Wie steuert man das sozial Komplexe bei Organisationen? Und wenn Schulen sich nicht als Organisation, sondern nur als Einzelunterricht denken, gibt es kein Gesamtgebilde, keinen Organismus, der sich irgendwie entwickeln könnte. Das heißt, das Abbild des Lernens im Einzelunterricht muss zum Abbild des Lernens der gesamten Organisation werden. Und diesen Schritt haben viele noch nicht vollzogen. Und insbesondere die Leitungskräfte haben es noch nicht als Führungs- und Managementaufgabe begriffen. Deswegen, weil Wissensmanagement dies wie die Luft zum Atmen braucht, sind Wissensmanagementkonzepte sehr häufig technisch. Und da wird dann auch die Schulduzuweisung gemacht.

F: Dann würde ich gerne auf die Nutzung der bereitgestellten Daten übergehen. Dies sind im Prinzip die glei-

chen Fragen, aber speziell auf die Nutzung bezogen. Zuerst die Frage, inwiefern die Nutzung der bereitgestellten Daten gemessen wird? Und wenn sie gemessen wird, wie dieser Umfang von Ihnen bewertet wird?

W: Die Nutzung wird nicht gemessen. Ganz bewusst nicht gemessen, da dies keine Aussage zulässt. Die Frage ist eigentlich eine andere: Wie evaluieren Sie eigentlich Wissensmanagement? Wie können Sie evaluieren, wo Sie stehen, mit ihrem Wissensmanagement? DA haben wir allerdings konkrete Vorstellungen. Wir haben ein Wissensmanagement-Audit entworfen, das aus verschiedenen Perspektiven skalierte Leitfragen stellt, mit dessen Hilfe man den Stand des Wissensmanagements durchaus mit Kennzahlen hinterlegen könnte und daraus Maßnahmen ableiten oder Entwicklungsbereiche identifizieren könnte, die man dann in einem bestimmten Zeitraum abarbeitet. (...) Auch hier wieder: Abgelegte Daten sind nichts anderes als Daten und Informationen, es sagt Nichts darüber aus, wie diese im Einzelfall genutzt werden und vor allen Dingen WELCHEN BEITRAG sie für das Wissensmanagement oder die Unterrichtsentwicklung leisten. DAS muss man anders evaluieren, der Fokus muss VIEL weiter aufgezo-gen werden. Wir müssen nach Ablaufprozessen, Führungsprozessen und INDIVIDUELLEN Gegebenheiten gucken. Hierfür wurde das Wissensmanagement-Audit von uns entworfen. Das Wissensmanagement-Audit muss jetzt noch als ein Stück der Qualitätsentwicklung begriffen werden. Die Schulen müssen sagen: „Ja, wir führen das durch und leiten Maßnahmen daraus ab, um in den Qualitätszirkel zu kommen.“ Bisher haben wir das Wissensmanagement-Audit digital vorliegen, aber müssen es noch ins schulische System einsteuern.

F: Die Schulen wissen, dass es dieses Wissensmanagement-Audit gibt?

W: Sie KÖNNTEN es wissen, aber die Praxis zeigt, dass es nicht alle wissen. Insbesondere wissen es nicht alle Führungskräfte. Nun kann man die Frage stellen: „Inwieweit werden solche Informationen zentral gesteuert und publik gemacht, damit alle auf einem Stand sind?“

Dazu GIBT es Tagungs- und Gesprächsformate, doch das gesamte Thema ist noch nicht in dem Umfang als Führungs- und Managementaufgabe angenommen worden, als dass die Informationen verlässlich hineingetragen werden. Anders herum betrachtet kann man sagen, dass „sich informiert fühlen“ ein Gefühl ist. Sie können objektiv etwas in einen Blog schreiben oder mündlich Aussagen tätigen, - wenn sich jemand nicht ausreichend informiert fühlt, dann fühlt er das. Das können Sie dann NUR im persönlichen Austausch erreichen. Es ist praktisch demnach auch schwer, ein objektives Kriterium dafür zu finden, ob und wann sich jemand informiert fühlt.

F: Dann die Frage, ob mit den bereitgestellten Daten eher innerhalb oder außerhalb der Dienstzeit gearbeitet wird?

W: Weil Lehrerinnen und Lehrer gerade außerhalb des Unterrichts mit dem Unterricht befasst sind, geht dies in unserem System gar nicht anders.

Ich sage immer gerne: „Der eigentliche Unterricht ist nicht das, was man selbst im Unterricht erlebt hat, sondern spielt sich eigentlich dahinter ab.“ Sie haben ja nur EINE Perspektive im Unterricht, die Durchführungskompetenz. Es ist ein sehr interessanter Teil, das Geschehen im Unterricht zu sehen, aber was davor und danach passiert, ist mindestens genauso groß. Wenn nicht sogar größer. Das heißt also, dass das System gerade darauf ausgelegt ist, dass es außerhalb und vor allen Dingen ortsunabhängig funktioniert. Manche Kollegen sieht man die gesamte Woche nicht, weil man zeitversetzte Stundenpläne hat. Es gibt eben bislang keine flächendeckende Kernarbeitszeit bei Lehrerinnen und Lehrern, in der sich alle treffen. Außerdem sind die Schulen mittlerweile bei uns so groß, dass auch die Räumlichkeiten nicht immer nah beieinander liegen. Entsprechend sehen sich einige Kolleginnen und Kollegen manchmal gar nicht. Da ist es unglaublich wichtig, wenn man neben dem wichtigen face-to-face noch eine zusätzliche Hilfestellung hat, um sich auszutauschen.

F: Okay, dann hätte ich noch die Frage, woran es Ihrer Meinung nach liegen könnte, dass bereitgestellte Daten auf WiBeS nicht genutzt werden?

W: Naja, ich weiß gar nicht, ob die Aussage so stimmt. Warum sollten die Daten nicht genutzt werden? Darüber können wir keine valide Aussage treffen, (...) da niemand untersucht hat, ob dies so ist. Ich würde anders herum behaupten, , dass bei einer funktionierenden Schule, die das System virtuell abbildet, die Daten irgendwie genutzt werden müssen, da die Daten sonst nicht darauf abgelegt und konsequent darauf gesetzt werden würde. Wir haben ja noch ein paar andere Kriterien, nach denen Schule zu bewerten und zu steuern ist. (...) Eine Schule, die erfolgreich ist, hat ein gutes Management, eine gute Schulleitung und guten Unterricht. Eine erfolgreiche Schule, die qualitativ hochwertig arbeitet – das wird ja durch Schulinspektionen und durch unser Neues Steuerungsmodell identifiziert – macht i.d.R. auch ein ganz gutes Wissensmanagement und nutzt Daten. Aber nur auf das System zu blicken und daraus ableiten zu wollen und daraus Aussagen abzuleiten, damit wäre ich sehr vorsichtig. Hier hätten wir WIEDER den Technik-Aspekt. Im Übrigen müssen Sie sehen, dass Wissensmanagement ein einziger Change-Prozess ist. Sie haben da Zuhaut Change-Management und Widerstände dabei, aber auch die GANZE Fragen- und Handlungspalette von Führungs- und Managementaufgaben.

F: Dann würde ich gerne speziell auf die Anwenderinnen und Anwender des Systems WiBeS zu sprechen kommen. Sie haben ja selbst gesagt, dass Anwenderinnen und Anwender oft erst einmal persönliche Vorteile sehen möchten, wenn sie so ein System nutzen. Deshalb die Frage: Welche persönlichen Vorteile haben Anwenderinnen und Anwender und auf welchem Weg werden diese den Leuten bekannt gemacht?

W: (...) Ich weiß gar nicht, ob man Wissensmanagement und den Nutzen daraus den Leuten bekannt machen kann. Häufig wird dies von uns gefordert. Ich glaube, das muss man konkret erleben (...) und begreifen. Das ist die Schwierigkeit und hängt mit dem zusammen, was ich vorher ausgeführt habe. Es hängt mit den Voraussetzungen zusammen, unter denen ich bereit bin, Wissen zu teilen, meine Kultur zu überdenken.

Handlungsmuster sitzen tief und wenn Lehrerinnen und Lehrer gewohnt sind, von „meinem Reich, meinen Unterlagen usw.“ zu sprechen, dann muss man die Frage stellen, wem die Konzepte, die für die Schule erarbeitet werden, eigentlich gehören. Wenn ich die Schule nur als eine Behörde sehe, dann werde ich zu der Auffassung gelangen, dass ich ein Copyright auf die erarbeiteten Konzepte besitze. Wenn ich allerdings sage, dass ich FÜR meine Schule arbeite, in einer ORGANISATION mit einer bestimmten Aufgabe, komme ich vielleicht zu einer anderen Einschätzung. (...)

Wann erkennt der Anwender den Nutzen? Bei uns sagen viele: „Wenn das System funktioniert. Wenn das Passwort nicht oft gewechselt werden muss und wenn Datenschutzrichtlinien möglichst schnell außer Kraft gesetzt werden, damit es einfach geht. Wenn ich eine App nutzen kann, in der ich Sachen von links nach rechts schieben kann. Dann ist der Nutzen hoch“. Aber ist es das, was wir wollen? Das ist auch ein Vermittlungsproblem. Die sagen „Einfachheit, dann ist der Nutzen da.“

Der größte Nutzen wird wohl im orts- und zeitunabhängigen Arbeiten gesehen. Aber da gibt es auch viele Ängste: „Will ich MEIN Konzept jetzt ANDEREN zur Überprüfung geben? Wie reagiert die Kollegin oder der Kollege darauf?“ Nimmt man ein klassisches Beispiel: Ich zeige einem Kollegen meine Klausur, dieser schaut drei Sekunden drauf und sagt: „Zu schwer.“ Jetzt kann man sich fragen: „Ist das eine Rückmeldung, die ich nach drei Sekunden brauche?“ Da gibt es sehr viele Fragen an dieser kleinen Sequenz zu sehen.

Kulturwandel dauert sieben bis fünfzehn Jahre. (...) Und damit können sie erkennen, dass es nicht mit EINER Maßnahme, mit EINER Erklärung zu bewerkstelligen ist. Wir haben viele Anwendungen, die verwaist sind. Warum? NICHT weil die Anwendungen schlecht sind, nicht vernünftig aufgenommen oder die Beteiligten nicht angehört wurden, sondern weil es ein STETIGER Prozess ist. Management bedeutet: „Ich habe den Kurs vorgegeben, ich habe ihn mit euch gemeinsam bestimmt, aber ich begleite

ihn und manage ihn auch – und zwar fortwährend!“ (...) Ein Künstler, der ein Musikstück komponiert, spielt es ständig vor, er variiert und begleitet sein Musikstück. Sie können einen Prozess nicht sich selbst überlassen, doch viele Prozesse in der Behörde werden so gesteuert. Es ist mit dem Wissensmanagement in der Schule merkwürdig: Man macht Projekte, die Hand und Fuß haben. Da werden viele Papiere geschrieben, doch keiner überlegt, wie es dann zu einer REGELaufgabe werden kann. Man lässt das Schiff alleine auf dem Nordatlantik fahren. Dann hat man nur noch einen diffusen Kurs, obwohl zwischendrin noch viel passiert und neu ausgerichtet, neu justiert werden muss. Manchmal muss man den Kurs auch ganz anders stellen, um an das Ziel zu kommen. Aus welchen Gründen auch immer.

F: Welche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen Anwenderinnen und Anwendern zur Verfügung und wie werden diese bekanntgemacht?

W: Face-to-face gibt es unsere WiBeS-Betreuer. In jeder Schule, nach Möglichkeit. LEIDER hat nicht jede Schule WiBeS-Betreuer (-Mentoren) bestimmt. Denn diese müssen Zeitkontingente bekommen, die von der Unterrichtszeit abgezogen werden. Die Schulen haben aber nicht unendlich Stunden, um Lehrerinnen und Lehrer für Sonderaufgaben freizustellen. PROBLEM. Wir können aber sagen, dass 2/3 der Schulen WiBeS-Betreuer haben. Aber von diesen 2/3 sind nicht alle WiBeS-Betreuer SO in alles eingeweiht, dass sie auch in der Lage wären, jedes Problem zu lösen. Das ist ein Manko an dieser Stelle. Viele Schulen haben eigene Help-Desks eingerichtet zur Unterstützung und bilden das elektronisch ab. Wir sind Ansprechpartner für WiBeS-Betreuer, also übergeordnet. (...) Und wir haben eigene Help-Desks, wir machen Screencasts, in denen wir reine Funktionalitäten zeigen oder stellen gekaufte Videos – Lernvideos – zur Verfügung. Und NATÜRLICH müsste die Schulleitung auch Ansprechpartner sein. Zwar nicht für einzelne technische Probleme, aber IMMER in Fragen der Organisation, wie Strukturen geschaffen werden, welche Abläufe geschaffen werden müssen und wie der Prozess gesteuert wird.

F: Noch eine kurze Frage zu dem „wir“. „Wir“ heißt HI 19 oder HI 19-1?

W: HI 19-1. Wobei man sagen muss, dass auf Leitungsebene natürlich oft auch HI 19 angefragt wird. Sie müssen sich vorstellen, dass unser System in Zusammenhang mit einer Gesamtstrategie Hamburgs steht. Für Hamburg gibt es eine Digitalstrategie und auch für die Stammbehörde eine IT-Strategie. Da gibt es diverse Schnittthemen, zu denen natürlich auch die Referatsleitung gefragt wird und die auch koordiniert werden müssen.

F: Diese Ansprechpartner werden auf welchem Wege bekannt gemacht?

W: Wir haben auf unserer Startseite Kontakte, jeder auf der Plattform kann unsere Email-Anschrift und Bürotelefonnummer dort ablesen. (...) Wir sind im Organigramm, also dem DETAILLIERTEN Organigramm. Im Übersichtsorganigramm, ist nur das Referat HI 19 sichtbar. Die Unterstrukturen sind nur in SEHR hoch aufgelösten Organigrammen sichtbar. Über unsere öffentliche Homepage, wobei da NUR Email-Kontaktdaten angegeben sind. (...) Was in unserem Stammhaus fehlt – also im Torhaus - ist eine explizite Nennung des Referats HI 19-1. Im Flur steht „Referat Informationsmanagement“, doch keiner weiß, dass Wissensmanagement dazugehört.

Begründet wird dies damit, dass andere Teambereiche dort ebenfalls nicht ausgewiesen werden. Dies kann man so oder so finden, ich würde es schon wichtig finden.

F: Inwiefern wurden bei der Erstellung des Systems WiBeS die Bedürfnisse der Anwenderinnen und Anwender berücksichtigt? Sie meinten zu Beginn, dass WiBeS auf Basis dessen entstanden ist, was die Schulen zurückgemeldet haben?

W: Nicht auf Basis dessen, was die Schulen zurückgemeldet haben. Das war schon ein Prozess, der mit der Idee begann, dass die Teilung von Unterrichtsmaterialien für die Schule zeitgemäß wäre. Das war keine Idee der EINZELSCHULEN als System, sondern der Impuls kam aus der Behörde. Es ist allerdings nicht über die Behörde eingesteuert worden, sondern als PROJEKT unter Kolleginnen und Kollegen. Es gab eine Projektgruppe, in der zwar auch

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Behörde beteiligt waren, aber insgesamt sehr stark von der Einzelschule getrieben wurde. Dies geschah allerdings eher aus einer technischen Perspektive, es fehlte der strategische, geistige Überbau: „Was wollen wir mit dem System? Was ist Wissensmanagement?“ Zwar waren diese Gedanken indirekt in den Konzepten enthalten, aber sie wurden NIE in Form einer technikenabhängigen Strategie formuliert. Das ist das Problem, es wird immer auf die Plattform geblickt und gefragt, was die Plattform kann. Dabei kann die Plattform wie gesagt: „NICHTS“.

Die Anforderung ist auf zwei Ebenen zu sehen. Der Baukasten, der von Microsoft zur Verfügung gestellt wird, folgt einer Strategie, wie Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter funktioniert. Es werden viele Plattformen diskutiert, letztendlich ist SharePoint allerdingst nachweislich die professionellste und eine Schlüsseltechnologie für Zusammenarbeit generell. Das hat mit der Feinsteuerung der Zugriffsrechte bis auf das einzelne Dokument zu tun. Das ist nicht auf Basis einer Anforderung. Die Philosophie, die Microsoft in dem System verwirklicht, ist NICHT sehr nah an der EDV-Sozialisation der Kolleginnen und Kollegen. Die ist fileorientiert: Windows-Ordner, Unterordner und zwanzig Unterordner. Das ist hier die EDV-Sozialisation, doch SharePoint verlangt ein Umdenken und ist damit auf technischer Ebene mit einem Change verbunden. Dass man Informationen jetzt nicht mehr in Ordner-Überschriften strukturiert, sondern mit Meta-Daten, ist sozusagen eine andere Philosophie und der Change im Change. Das macht es sperrig und schwierig für Kolleginnen und Kollegen, da ihre EDV-Kompetenz ordnerorientiert ist.

Aber alles andere, was wir bauen und was wir als Anwendung zur Verfügung stellen, geht nicht ohne die Anforderungsaufnahme und das Hineinhorchen in die Organisation. Das geht gar nicht anders. Und der Leitfaden, mit dem wir das beraten, das ist unsere Strategie. Das ist sozusagen der Inhalt von integrativem, strategischem Wissensmanagement.

Das ist der Kreis nach Probst, das ist die Wissenstreppe nach North. Mit diesem Hintergrund beraten wir und transformieren es auf Bildungsfragen. In diesem Sinne gehören Schülerinnen und Schüler für uns zum Wissensmanagement dazu, da sie GERADE im Berufsbildenden System Wissensträger sind und den Unterricht mitgestalten, da sie dort zum Teil auch schon Fachleute sind.

F: Damit sind sie teilweise schon auf die nächste Frage übergegangen. Inwiefern wurden die Beteiligten nach Einführung von WiBeS an das System herangeführt? Z.B. Schulungen, Vorträge, Feedbackmöglichkeiten oder ähnliches?

W: Auf operativer Ebene finden regelmäßig über das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung Schulungen in Form von Workshops statt. Wir schulen WiBeS-Betreuer in einer Einführungsschulung, damit sie höherwertige Rechte auf dem System bekommen. (...) Wir veranstalten regelmäßig, etwa alle sechs Wochen, sog. Info-Austausch-Treffen mit den WiBeS-Betreuern. (...) Wir kommunizieren organisational in entsprechende Gremien hinein. Damit sind bestimmte Gesprächsrunden auf Behördenebene gemeint, auf denen wir indirekt über unseren Referatsleiter vertreten sind, der Ideen mit einbringt. (...) In der Entstehungsgeschichte war es so, dass wir auf Lehrerkonferenzen in Schulen gegangen sind, die Webseite auf unserem System haben wollten und wir das System dort vorgestellt haben. Das war die Anfangszeit. Später und heute ist es so, dass uns Schulleitungen anfragen und wir dann in die Schule gehen, um die Schulleitung zu beraten. (...)

Außerdem haben wir eine umfangreiche Verfahrensbeschreibung gemacht, die über eine Mind-Map auf der Startseite abrufbar ist. Dort sind alle Aspekte des Datenschutzes, des Urheberrechts, des Verfahrens, des Rechtskonzeptes oder des Betriebskonzeptes hinterlegt, sodass jeder, der weitere Informationen braucht, sich über das Verfahren selbst informieren kann. (...)

Was aber NICHT passiert ist, ist, dass die Behörde in der Entstehung von WiBeS die Verantwortung für die Steuer-

ung übernommen hat. Das ist praktisch der Geburtsfehler von WiBeS. Man hat es bottom-up gelassen, dabei allerdings die Steuerungsinstrumente und die Überführung in die schulische Steuerung bis zum heutigen Tag nur halbherzig vollzogen. Damals GAR NICHT, heute eher HALBHERZIG. Es steht noch aus, das zu tun. (...) Und man hat in der streitigen Entscheidung, welche technische Plattform genutzt werden soll – FirstClass oder SharePoint – versäumt, die Verlierer-Seite auf diesem Weg mitzunehmen. Dies hat heute noch zur Folge, dass diese Schulen andere Plattformen benutzen als WiBeS.

F: Nachdem wir über die Vergangenheit und den Verlauf gesprochen haben, würde ich gerne noch auf Zukunftspläne zu sprechen kommen. Gibt es für die Zukunft konkrete Pläne, um die Nutzung von WiBeS noch zu erhöhen?

W: (...) Wir entwickeln Wissensmanagement auf verschiedenen Systemebenen. Unterricht/Lernen, Schule/Einzelschule, die Ebene der Administration, also Behörde, und die vielfältigen Schulkooperationen horizontal und Unterstützungssysteme. SO entwickeln wir unser Wissensmanagement.

Auf der Systemebene des Unterrichts und Lernens konnten wir immer nur Klassenmanagement abbilden. Wir konnten aber den Lernprozess SELBST und die pädagogischen Fragestellungen, die im Zusammenhang mit IT-gestütztem Lernen zusammenhängen, nie vernünftig abbilden. Mit unserem Learning-Management-System haben wir diese Lücke jetzt geschlossen. Es gilt nun, DIESES Learning-Management-System zu einem Werkzeug zu machen, das sich mit der Unterrichtsentwicklung der Schulen verbinden lässt, sodass die Schulen die Digitalisierung und die Digitalisierung der Arbeitswelt in die Unterrichtskonzepte einbeziehen. Unsere Aufgabe für die Zukunft wäre es, zu unterstützen, dass dies in die Bildungspläne kommt. Außerdem sollen das Learning-Management-System und das digitale Lernen mit unserer Wissensmanagement-Strategie verbunden werden. Das wäre eine Entwicklungsperspektive. Außerdem stellt sich die Frage, wie die digitale Zusammenarbeit zukünftig aussehen wird?

Wie müssen wir Social-Media für Schule betrachten? Die Schulen suchen aktuell ihre Auswege, indem sie Facebook oder WhatsApp nutzen, aber das ist ein IRRWEG und aus datenschutzrechtlichen Gründen einfach verboten. ALSO welche Entwicklungschancen bieten wir, wenn wir ein System bieten, auf dem dies – auch App-basiert – möglich ist? Theoretisch und technisch ist alles möglich, doch die Frage wird sein, WIE datenschutzkonform dies gestaltet werden kann und WIE wir es in die Abläufe und Strukturen der Behörde implementieren können, sodass es auch zu einem Behördenprofil wird. Dies ist noch ein weiter Weg.

Außerdem muss Wissensmanagement AUCH zu einer Führungs- und Managementaufgabe gemacht werden, die z.B. in Stellenbeschreibungen bei der Bewerbung auf eine Führungsposition eine Rolle spielt. WIE gestalten wir dann Fortbildungen für Führungskräfte? Ist Wissensmanagement dort dann ein Bestandteil? (...) Und welche berufliche Bedeutung hat die Arbeit mit SharePoint für Schülerinnen und Schüler für das spätere Berufs- und Arbeitsleben? Wenn man davon ausgeht, dass viele Mittel- und Großbetriebe als Plattform auf SharePoint setzen – und das kann man an sog. Digital-Work-Spaces SEHEN, die von PUMA, Baiersdorf usw. ausgerollt werden - dann lernen unsere Schülerinnen und Schüler mit einem Instrument zu arbeiten, das sie später in der Arbeitswelt wiederfinden werden. Und unter anderem DESWEGEN ist SharePoint eine interessante Plattform für Berufsbildende Schulen.

F: Okay, dann bin ich bei der letzten Kategorie angekommen. Jetzt kommt es zu einem großen Rundumschlag, der zum Teil schon im bisherigen Interview angesprochen wurde. Ich würde gerne wissen, was über die Einführung von WiBeS hinaus bereits unternommen wurde, um das Wissensmanagement im Ganzen an den Berufsbildenden Schulen zu etablieren und mehr in das Bewusstsein zu rücken. Z.B. für die Änderung der Organisations- und Lernkultur?

W: (...) Ich denke, dass man die Bürgerschaftsdrucksache von 2006 SEINERZEIT systemisch nicht ausreichend bekannt gemacht hat. HEUTZUTAGE ist es schwierig, da die Drucksache politisch in Vergessenheit geraten ist. Viele

wissen nicht, dass es die Bürgerschaftsdrucksache gibt. Sie ist zugegebenermaßen in der Formulierung der Drucksache selbst auch nur in einem Satz erwähnt und wirkt daher eher beifällig. Wir haben den Begriff aus der Drucksache aufgegriffen und uns die Frage gestellt: „Was bedeutet das für das berufsbildende System in Hamburg?“. Das haben wir dann in eine Strategie gegossen und konkretisiert.

Für die Administration oder Führungs- und Leitungskräfte ist das aber nicht Thema. Genau wie Datenschutz lange nicht ihr Thema war. Genau wie Umweltschutz lange kein Thema war, so ist Datenschutz jetzt eigentlich das neue Umweltschutzthema. Es wird mit Verwunderung wahrgenommen (...) und die Notwendigkeit, Wissensmanagement zu betreiben, wird als verstaubtes Anliegen angesehen. Es wäre notwendig, dass Wissensmanagement als ein QM-Baustein in das neue Steuerungsmodell von selbst verantworteter Schule gebracht wird. DANN hätten Lehrerinnen und Lehrer eine Notwendigkeit, es zu evaluieren und dadurch wäre eine sinnvolle Evaluierung möglich. Außerdem hätten die Schulen die Chance, es zu einer eigenen Agenda zu machen. Also in der Zielvereinbarung MIT der Schulaufsicht als Gestaltungsziel zu formulieren.

F: Dann bin ich am Ende angekommen und bedanke mich noch einmal für Ihre Antworten. Möchten Sie mir noch irgendetwas zu dem Thema mitteilen oder habe ich etwas vergessen?

W: Ich glaube, wir laufen durch den Blick auf die Technik immer Gefahr, beim Wissensmanagement eine Tool-Diskussion zu führen. Indem ich über Wissensmanagement rede, rede ich auch gleichzeitig immer über die digitale Abbildung dessen, was mit Wissensmanagement gemeint ist. Das Gegenstandsverständnis von Wissensmanagement als Werkzeug, Tool, - das liegt schnell im Mund. Das Werkzeug muss MIR etwas bringen. Und dann gibt es das App-Bewusstsein. Ich möchte Fahrpläne in Hamburg haben, dazu hole ich mir eine App, die mir das auswirft, was ich als Informationsbedarf habe. Ich muss einmal klicken und bin schnell am Ziel.

Ich glaube, wir sind nicht gut beraten, diese Analogien zu bilden. Wir müssen IMMER den Gültigkeitsbereich technischer Fragen und Aussagen hinsichtlich des Wissensmanagements beachten. Diesen Gültigkeitsbereich muss man bemessen und definieren, weil man sonst Aussagen FALSCH werden lässt, sobald man die Gültigkeitsgrenze überschreitet. Aber das gilt ganz allgemein im Leben. Wenn ich sage: „Heute ist das Wetter schön.“, dann heißt es noch LANGE nicht, dass es morgen schön ist. Und wenn ich diesen Gültigkeitsbereich meiner Aussage einfach auf morgen und übermorgen ausdehne, dann werde ich vielleicht morgen aufwachen und sagen: „Meine Aussage stimmt nicht mehr.“ Und wenn ich sage: „In Hamburg ist immer schlechtes Wetter.“, dann kann ich mich schon täuschen, weil dieser Sommer vielleicht besonders schön wird. (...) Und darauf hoffe ich.

F: Nicht nur Sie, vielen Dank!

Ronald Wiegand
 Hamburger Institut für Berufliche Bildung
 (HIBB)
 HI 19-1 WiBeS-Team



Wissensmanagement für Berufsbildende Schulen

Telefon: +49(40) 428 97 - 640
 E-Fax: +49(40) 427 968 - 292
 E-Mail: Ronald.Wiegand@wibes.de
 (E-Mail: Ronald.Wiegand@hibb.hamburg.de)
 Internet: www.HIBB.Hamburg.de