

## **Potenziale neuer Medien für eine neue Lernkultur für die Entwicklung von Lernenden Organisationen in der Lehrer-Weiterbildung**

*Auszug aus einer entstehenden Habilitationsschrift (work in progress) im Rahmen des Graduiertenkollegs der Universität Berlin-Potsdam und der Stiftung Pädagogische Akademie Eisenstadt*

*Gerda Kysela-Schiemer*

### **Einleitung**

Das Bildungswesen, insbesondere in der institutionellen Form von Schule und Hochschule, steht vor gewaltigen Herausforderungen. Bildungssysteme in entwickelten Ländern sehen sich im Zuge des explosionsartigen Wachstums in den Bereichen von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) sowie der so genannten Informations- und Wissensgesellschaft mit einschneidenden Veränderungen konfrontiert. Wissen, Können, Anpassungsfähigkeit und Vielseitigkeit werden zusehends wichtig für junge wie auch ältere Menschen. Menschen finden mehr und mehr Arbeit auf Grund ihrer Fähigkeit, neue Fertigkeiten und neues Wissen zu erwerben – und nicht wegen ihres jeweiligen Wissensstandes und ihres gegenwärtigen Könnens.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, werden zunehmend Stimmen laut, bereits im frühesten Schulalter autonome, selbständige Lernfähigkeit und Lernstrategien zu vermitteln. Gleichzeitig ist in vielen Bildungssystemen aufgrund vermeintlicher Wirkungen auf die Kostensenkung und Qualitätsanhebung ein Trend zu marktwirtschaftlichen Prinzipien zu bemerken. Sowohl in der Schule als auch im „lebenslangen oder lebensbegleitenden“ Lernen sehen sich Lernende und Lehrende mit einer neuen, IKT-gestützten Lernumgebung und einem „neuen Lernen“ konfrontiert. Die Entwicklung und Nutzung der Voraussetzungen für eine neue Lernkultur sind mit vielfältigen Anforderungen und Schlagworten wie Informationsgesellschaft, Wissensgesellschaft, Bildungsgesellschaft, Lernen lernen, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement und Lernende Organisation verknüpft, deren inflationärer Gebrauch vordergründig und kaum reflektiert erfolgt.

Der Satz Bacons „Wissen ist Macht“ scheint mehr denn je zu gelten, wird doch „Wissen“ als „zentraler Wirtschaftsfaktor“ und als „Motor für Innovation und Wachstum in der Wirtschaft“ bezeichnet. Aus ökonomischer Sicht lässt sich „Wissen“ als Steuerungsinstrument und –ressource sowie als Hauptbegriff der „Wissensgesellschaft“ identifizieren (vgl. Schüppel 1996).

Dabei wird mit der Ressource „Wissen“ unterschiedlich wertschätzend umgegangen. Auf der einen Seite entwickelt sich das weltweite, digitale Netz in rasender Geschwindigkeit. Es entsteht eine globale, dezentralisierte Infor-

mationsbörse, die jedem ans Netz Angeschlossenen erlaubt, Dokumente unterschiedlichster Art auf seinen lokalen Computer herunterzuladen („downzuladen“) und dort weiterzuverarbeiten. Auf der anderen Seite klagen Wirtschaftsexperten über hohe Verluste, weil mit der Ressource „Wissen“ unzureichend umgegangen wird und nennen dazu Milliardenbeträge an finanziellen Einbußen (vgl. Chott 2002). Aus diesen Gründen scheint „Wissensmanagement“ ein Zauberwort für Wirtschaftsunternehmen und Manager zu sein. „Bildungsmanagement“, „Wissensmanagement“ und „Lernende Organisation“ werden aber auch zunehmend im medienpädagogischen Kontext verwendet, obwohl bis etwa Mitte der 1990er Jahre gerade diese Begriffe fast ausschließlich eine Domäne ingenieurwissenschaftlicher und betriebswissenschaftlicher Fächer waren. „Wissensmanagement“ wurde verwendet, um „Lösungsansätze für ökonomische, aber auch gesellschaftliche Phänomene zu finden wie Informationsflut, wachsende Geschwindigkeit von Informationsgenerierung und –verbreitung, steigende Vernetztheit und Komplexität von Wissen“ (Reinmann-Rothmeier 2002, S. 3). Probst und Romhardt sehen im Zentrum des Themas Überlegungen, die von einem besseren Umgang mit der Ressource „Wissen“ ausgehen, um insgesamt die Fähigkeiten einer Organisation zu verbessern (vgl. Probst und Romhardt 2003). Nun ist „Wissensmanagement“ jedoch auch das Schlagwort, das, aus dem Wirtschaftsbereich kommend, auf die Schule übertragen wird. Angesichts der Informationsflut und der daraus resultierenden Orientierungslosigkeit greifen Bildungs(vor)denker/innen das Thema auf und sehen den Begriff relevant für die Schule an.

### ***Wissensgesellschaft und Wissensmanagement***

Wissen gilt heute neben Arbeit, Kapital und Natur als vierter und wichtigster Produktionsfaktor. Gerade die Begriffe „Wissensgesellschaft“ und „Wissensmanagement“ wurden in den letzten Jahren mit Begeisterung aufgenommen, diskutiert und mit hohen Erwartungen belegt. Unsere hoch zivilisierte Gesellschaft wird als Wissensgesellschaft bezeichnet. Die „Wissensgesellschaft“, besser – das „Wissen“ gelten als Triebkraft für Wachstum und Strukturwandel und stehen damit für wirtschaftlichen und sozialen Wohlstand. Es wird häufig der Eindruck erweckt, dass „die Wissensgesellschaft“ alles schlagartig zum Besseren verändern könne.

Dabei stellt eine gewisse Mythisierung und Glorifizierung von „Wissen“ nichts Neues dar. In allen Kulturen erlangten und hatten Wissende eine besondere Stellung im Sozialgefüge. Dennoch ist zu bemerken, dass der Begriff des Wissens im Kontext der „Wissensgesellschaft“ fast heroisiert wird.

Betrachtet man die Entwicklung der Beschäftigten, die beispielsweise in Deutschland in einem Beobachtungszeitraum von knapp 20 Jahren an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben (1979: 20 %, 1997: 50 %), so kann man annehmen, dass in Zukunft mehr Menschen mit dem Erwerb, der Vermittlung, Kontrolle oder Generierung von Wissen beschäftigt sein werden

als mit Erwerbsarbeit (vgl. De Haan, Poltermann 2002). In einer sich dynamisch entwickelnden Wissensgesellschaft ist es bedeutsam, effektiv zu lernen und für möglichst großen Lerneffekt möglichst geringe Zeit zu benötigen (vgl. Giest in Hempel 2002).

Österreich erreichte bereits 2003 das von der EU für 2010 formulierte Ziel einer Weiterbildungsquote von 12,5 Prozent. Im EU-Vergleich lag Österreich damit im Jahre 2003 hinter Schweden (34,2 Prozent), Großbritannien (21,3 Prozent), Dänemark (18,9 Prozent), Finnland (17,6 Prozent) und den Niederlanden (16,5 Prozent) mit 12,5 Prozent auf dem sechsten Platz. Der EU-Schnitt liegt bei aktuell 9,7 Prozent. (Quelle: Statistik Austria zum „Lebenslangen Lernen“, <http://www.bildungslinks.de/article1888-493.html>, Stand August 2005).

Trotz dieser positiven Entwicklungen bleibt die Diskussion um die Themen und Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“ ambivalent. Durch die in Wissensbereichen stattfindenden quantitativen und strukturellen Veränderungen nimmt die Menge des Wissens exponentiell zu. Die Komplexität der Wissensinhalte wird größer und gleichzeitig wächst der Grad an Vernetzung von Wissensinhalten und –gebieten. Gern wird in diesem Zusammenhang mit dem Begriff „Halbwertszeit des Wissens“ operiert, weist man dadurch allein schon auf eine Revolution des Wissensbegriffes hin. Die Idee von der Vorstellung eines linear ansteigenden Wissensaufbaus wirkt – oberflächlich betrachtet – nahezu bestechend.

Dabei drückt „Halbwertszeit des Wissens“ genau das Gegenteil aus – es zeichnet einen rasanten Wissensabbau auf, der nicht mit der Vernichtung von etwaigen Wissensspeichern verbunden ist, sondern darauf zurückgeführt werden darf, dass das vorhandene Wissen an „Wert“ verliert, damit weniger zur „Wert“schöpfung beiträgt und somit in einem strategischen Zusammenhang an Funktionalität verliert.

Die unbelegte Behauptung, alle ein bis zwei Jahre verdopple sich das weltweit zur Verfügung stehende Wissen, hat die Diskussion der Bildungsplanung irritiert und dazu beigetragen, die Frage nach der geeigneten Grund-Bildung in das Zentrum der Bildungsplanung zu stellen. Ungeklärt bleibt dabei, welches Verständnis von „Wissen“ zu Grunde liegt. Ist es die Zunahme von Kenntnissen von Daten und Fakten (to know what), ist es die Einsicht in Ursachen und Zusammenhänge (to know why) oder ist es die Befähigung zum Handeln in konkreten Lebensbezügen (to know how)? Bei Prognosen über die „Halbwertszeit des Wissens“ ist meist „to know what“ gemeint (vgl. Röhl 2002). All die genannten Veränderungen und Entwicklungen, die sich auf die Gebiete des Lehrens und Lernens niederschlagen, die durch die neuen Medien und deren Potenziale (eventuell) bedingt werden und sich entsprechend zeigen oder abzeichnen, stellen eine enorme Herausforderung für eine Veränderung in der Lehrerbildung, v.a. jedoch für die Lehrer-Weiterbildung dar. So stellt sich die Frage nach Programmen, Curricula und Lösungen für die nicht unumstrittene Lehrerbildung im Sinne der geforderten „zeitgemäßen“ Professionalisierungsmaßnahmen mittels virtueller Angebote und/oder durch Bildungs Kooperationen.

Ist es möglich, eine Lehrer-Fortbildung im Sinne von Wissensmanagement, vielleicht sogar „Wissensökonomie“, zu erarbeiten? Welche Rolle spielen die neuen Medien dabei? Welche Rolle spielt Wissensmanagement in der Lehrer-Weiterbildung – welche kann und könnte sie spielen? Können sich Lernende Organisationen in der Lehrer-Fortbildung und für die Lehrer-Weiterbildung entwickeln?

### ***Wissensmanagement, Bildungskontext und Lernende Organisation***

In jüngster Zeit wird „Wissensmanagement“ zunehmend in Bildungskontexten in Verwendung gebracht. Grundlegend für den Terminus „Wissensmanagement“ ist der Wissensbegriff. Für den Bildungsbereich erscheint „Wissensmanagement“ keine vergängliche Management-Mode mehr zu sein. Reinmann-Rothmeier: „Warum das so ist, weiß keiner so genau, aber es liegt die Vermutung nahe, dass die Idee einer systematischen Lenkung und Gestaltung von Wissensprozessen deshalb so stabil ist, weil Wissen und Lernen zwei basale Kategorien im Leben von Menschen und Organisationen moderner Gesellschaften sind“ (Reinmann-Rothmeier 2000a; S. 7). Insbesondere wenn es um Lernen in und von Organisationen – um das eigentliche Thema „Lernende Organisation“ geht – herrscht weitgehend Konsens darüber, dass Wissensmanagement einen wesentlichen Kurswechsel vom Reden zum Tun bewirken kann. Eine notwendige Bedingung für das Lernen in und von Organisationen ist jedoch die Lernbereitschaft und die Lernfähigkeit der beteiligten Personen.

Organisationen werden nur dann zu „Lernenden Organisationen“ wenn die darin beteiligten Individuen bereit zum Wandel sind. Diese Bereitschaft bedingt Verständnis und Offenheit. Wissensmanagement und Lernende Organisation sind ohne Verständnis der beteiligten Individuen weder denkbar noch machbar. Giest: „Hieraus resultiert u.a. das so genannte pädagogische Paradox (vgl. Luhmann & Schorr, 1982): Der Lehrende soll den Lernenden (das Objekt der Lehrtätigkeit) verändern. Doch das geht nicht ohne den Lernenden, weil nur dieser sich als Subjekt verändern kann, indem er sich aktiv (d.h. eben als Subjekt) mit der Umwelt (und sich selbst) als Objekt auseinandersetzt“ (Giest in Hempel 2002, S. 28). Die Lernfähigkeit und –bereitschaft einer Organisation und der in ihr tätigen Menschen stellt besonders in der Wirtschaft einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar; bedeutet aber auch für den Bildungsdiskurs einen wichtigen Vorsprung.

Wissensmanagement meint, das Wissen eines Unternehmens oder einer Organisation für den Bedarfsfall einfach zugänglich zu machen und seine Anwendung auf ein konkretes Problem zu unterstützen. Darüber hinaus müssen Strategien entwickelt werden, wie und an welchen Stellen das Wissen des Unternehmens oder der Organisation gezielt erweitert werden kann. Dies bedeutet, dass Wissensmanagement viel mehr ist als ein Datenverarbeitungsproblem. Es stellt die Kultur eines bereitwilligen Wissens-

austauschs dar – dafür gilt es nicht nur geeignete organisatorische, sondern auch vertrauensbildende Maßnahmen zu setzen. Die Datenverarbeitung ist nur das technische Hilfsmittel für neue Lösungsansätze im Wissensmanagement (vgl. Holzinger 2001).

Das Bildungssystem steht vor der schwierigen und komplexen Aufgabe, Unterstützung und Hilfe zur Informations- und Wissensbewältigung während des gesamten Lebenslaufes zu gewähren. Anstatt enzyklopädisches Wissen zu vermitteln, muss Bildung das Verstehen grundlegender Prinzipien eines Faches fördern und damit mehr in die Tiefe statt in die Breite gehen. Gefordert ist das Herstellen von Querverbindungen zwischen verschiedenen Disziplinen, ein Denken in Zusammenhängen und damit fächerübergreifendes Lehren und Lernen. Somit wird dem Bildungssystem die Aufgabe übertragen, Wissensmanagement-Kompetenzen zu vermitteln, die die Lerner für „alle Zeit“ – Gegenwart und Zukunft – befähigen, mit einer steigenden Informations- und Wissensmenge umzugehen. Demzufolge sind die Begriffe „Wissensmanagement“ und „Lernen“ prinzipiell kaum von einander zu trennen. Im Zusammenhang mit neuen Lernanforderungen der Wissensgesellschaft entwickelte sich auch der Begriff „Wissensmanagement“. Er entstand als Antwort auf die Forderung, sich den verändernden ökonomischen Anforderungen anzupassen. Wichtig wurde die effiziente Nutzung der Ressource Wissen in der Industrie, in Organisationen und Institutionen. Giest: „Das Grundmodell beinhaltet, dass über speziell gestaltete Umweltbedingungen, z.B. technologische Möglichkeiten moderner Medien, Anpassungsleistungen der Organisationen, der Konzerne bis hin zum kognitiven System des Individuums erleichtert werden sollen. Es zieht sich daher eine mehr oder weniger direkte Linie von der kybernetischen Pädagogik und der kognitiven Intelligenz bis zum Wissensmanagement, die alle darauf abstellen, Informationen möglichst effektiv in Wissen zu transferieren. Dabei wird davon ausgegangen, dass Wissen als Information erscheint. Lernsysteme bzw. lernende Organisationen starten daher mit Informationen“ (Giest & Lompscher in Friedrich 2004, S. 102).

Die bisherigen Ausführungen reflektierend, kann davon ausgegangen werden, dass es bis heute eine Reihe von Missverständnissen und Versäumnissen gibt, wenn es um den Wissensbegriff im Wissensmanagement geht. Zusätzlich bestehen Vorurteile und fest verwurzelte Überzeugungen haben ihren unverrückbaren Platz.

Was wir jedoch mit Sicherheit sagen können, ist, dass das objektivierte Wissen (die Informationen) so genanntes „virtuelles Wissen“ ist, das immer erst durch personales Wissen aktiviert werden muss.

### ***Forschungsfragen zum Problemkreis: Bildung heute – Schule im Wandel***

Im Zuge der einleitend skizzierten Destruktion der Alleinstellung Schule in der Bildungs- und Wissensvermittlung und des Hereindrängens neuer, oft nicht-staatlicher Anbieter in den Bildungsmarkt wird die Frage nach den Gefähr-

dungen und Möglichkeiten von Schule in der Gegenwart zu hinterfragen sein. Dabei ist neu zu bedenken:

- wie Bildung definiert werden kann,
- welche Anforderungen die Gegenwart an das Bildungswesen stellt,
- was Schule vermitteln soll und kann und
- ob die Forderung nach einer neuen Lernkultur tiefere als primär ökonomische Wurzeln hat.

Gerade Bildungsprozesse verändern sich – nicht nur durch neue Medien. Welche sind jedoch damit gemeint? Politiker, Wirtschaftler, Publizisten, Wissenschaftler haben darüber unterschiedliche Ansichten. Entsprechend wird, häufig im Sinne von Wissensökonomie, diskutiert:

- Was muss ein Mensch wissen und können, um in der heutigen Welt zu bestehen, damit er in den Arbeitsprozess eingegliedert werden kann?
- Welche Qualifikationen (häufiger: Schlüsselqualifikationen) braucht ein Mensch, um die gegenwärtige und die zukünftige Welt zu meistern?

Den oben aufgeworfenen Fragen reihen sich weitere an – so nach der Rolle, welche die (neuen) Medien für den Prozess von Wissensmanagement und von Lernenden Organisationen auf der Bildungsebene, im Speziellen aber – der Thematik der Habilitationsschrift folgend – auf der Ebene der Lehrer-Fortbildung spielen können. Ausgehend von einem Diskurs zum „Medienbegriff“ werden die wichtigen Funktionen und das Potenzial von neuen Medien vorzustellen und zu erörtern sein.

Dabei muss auch die Problemstellung „Medien und Gesellschaft“ beleuchtet werden. Hier gilt es, die Rolle der Medien im Rahmen des sozialen Verkehrs, der Kooperation und der Kommunikation von Menschen zu erörtern, um einen für die Arbeit relevanten Medienbegriff herauszuarbeiten. Daraus leitet sich der Stellenwert für das Lernen mit Medien ab. Es sind die Rolle und der Stellenwert von Medien im Rahmen der Lerntätigkeit zu diskutieren und es muss in diesem Zusammenhang klarer skizziert werden, welche Potenziale neue Medien beinhalten. Dazu muss zunächst ein entsprechend elaborierter Lernbegriff der Analyse zugrunde gelegt werden, um im Anschluss das Verhältnis von Medien und Lernen zu bewerten. Dabei muss auch auf die Frage eingegangen werden, in welcher Weise sich das Lernen mit neuen Medien gegenüber dem Lernen mit „traditionellen“ Lernhilfen (z.B. didaktisch bearbeiteter Printmedien) unterscheidet, wie sich eine neue Lernkultur entwickelt oder entwickeln kann und wie grundsätzlich Lernkultur definiert wird.

Wichtige Fragen sind in diesem Diskurs die der Rolle des institutionalisierten Lernens in Schule und Unterricht gegenüber dem informellen Lernen, und das Hinterfragen nach den Möglichkeiten und Grenzen der Mediendidaktik. Diese Überlegungen dienen schlussendlich der Diskussion, wie die aufgezeigten Entwicklungen für eine neue Lehrer-(Weiterbildung) nutzbar sein könnten.

Im Rahmen der Hauptuntersuchung des Forschungsvorhabens werden exemplarisch Lehrer-Weiterbildungseinrichtungen auf nationaler und internationaler

Ebene empirisch untersucht und analysiert, um auf der Basis der erhobenen Daten (Fallstudien) nach zukunftsweisenden Modelle für die Entstehung und Implementation von Lernenden Organisationen zu fahnden, diese zu diskutieren, weiter zu entwickeln und zukünftige Perspektiven für die Lehrer-Weiterbildung zu skizzieren. Es wird versucht, Organisationsdiagnosen und Organisationsanalysen zu erstellen. Instrumente für die Verwaltung und deren methodische Handhabung werden erarbeitet. Die Habilitationsschrift soll dadurch Anreize („Incentives“) für die „Akteure vor Ort“ bieten und Empfehlungen geben im Sinne von Bildungsmanagement und Bildungsmarketing. Die Fallstudien sind daher keine punktuell zugeschnittenen Studien, die womöglich zeitlich – bspw. durch die politischen Veränderungen, die zumindest in Österreich in den Jahren 2005 und 2007 per neuem Gesetz für die Lehreraus- und –weiterbildung vollzogen werden (die bisher 51 Pädagogischen Akademien und Institute werden zu insgesamt 8 Pädagogischen Hochschulen zusammengeführt) – unaktuell werden, sondern es sollen komplexere Bilder gezeichnet werden, die sich schwerpunktmäßig auf den möglichen Paradigmenwechsel „neue Medien – neue Lernkultur“ beziehen.

### ***Literatur***

- Chott, Peter, O. (2002): Wissensmanagement und Schule. Einführende Überlegungen zu einem Gegenwarts- und Zukunftsthema. URL: <file://DI/homepage/a-wima2.htm>. Stand: 21. 09.2002.
- De Haan, G. & Poltermann, A. (2002): Bildung in der Wissensgesellschaft. In: Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.), Gut zu wissen. Links zur Wissensgesellschaft. S. 310 – 340. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Giest, Hartmut & Lompscher, Joachim (2004): Tätigkeitstheoretische Überlegungen zu einer neuen Lernkultur. In B. Friedrich, Bildung heute – Gefährdungen und Möglichkeiten. Schriften zur Bildung. Berlin: Sitzungberichte der Leibniz-Sozietät, Bd. 72.
- Giest, Hartmut (2002): Lernen im handlungsorientierten Unterricht. Eine Betrachtung aus der Perspektive der Tätigkeitstheorie. In: Hempel, Marlies (2002<sup>2</sup>): Lernwege der Kinder: subjektorientiertes Lernen und Lehren in der Grundschule. Grundlagen der Schulpädagogik, Hohengehren: Schneider Verlag, Bd. 29.
- Holzinger, Andreas (2001): Basiswissen Multimedia. Band 2: Lernen. Würzburg: Vogel Verlag.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999<sup>3</sup>): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi (2000a): Wissen managen: Das Münchener Modell. URL: [www.wissensmanagement.net/download/muenchener\\_modell.pdf](http://www.wissensmanagement.net/download/muenchener_modell.pdf).
- Reinmann-Rothmeier, Gabi (2002): Mediendidaktik und Wissensmanagement. *MedienPädagogik*. URL: <http://www.medienpaed.com/02-2/reinmann1.pdf>; Stand: 14.11.2004.

- Röll, Franz Josef (2002): Lernen in der Wissensgesellschaft. Wie Lehrende zu Navigatoren des Lernprozesses werden. *medien praktisch*, Heft 2, 26. Jg., S. 17 – 21.
- Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement – Eine neue Dimension der Unternehmensführung? *Wissensmanagement*, 2 H. 3, 127–131.
- Statistik Austria zum „Lebenslangen Lernen“. URL: <http://www.bildungslinks.de/article1888-493.html>, Stand August 2005.