

Fahrenwald, Claudia

**Werner Wiater: Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen (VS Lehrbuch). Wiesbaden: VS Verlag 2007 (263 S.) [Rezension]**

*Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 7 (2008) 4*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Fahrenwald, Claudia: Werner Wiater: Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen (VS Lehrbuch). Wiesbaden: VS Verlag 2007 (263 S.) [Rezension] - In: Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 7 (2008) 4 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-196186 -

<http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-196186>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## **Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR)**

**Rezensionszeitschrift für alle Teilbereiche der  
Erziehungswissenschaft  
ISSN 1613-0677**

Die Rezensionen werden in die Zeitschrift mittels eines  
Peer-Review-Verfahrens aufgenommen.

Weitere Informationen: <http://www.klinkhardt.de/ewr/>

Kontakt: [EWR@klinkhardt.de](mailto:EWR@klinkhardt.de)

## [EWR 7 \(2008\), Nr. 4 \(Juli/August\)](#)

Werner Wiater

### **Wissensmanagement**

Eine Einführung für Pädagogen (VS Lehrbuch)

Wiesbaden: VS Verlag 2007

(263 S.; ISBN 978-3-531-14884-7 ; 19,90 EUR)

Der Begriff des Wissensmanagements ist keine eingeführte pädagogische Kategorie, sondern stammt ursprünglich aus der Betriebswirtschaft. Er verweist auf einen veränderten Umgang mit der Ressource Wissen, wie er seit den 1990er Jahren im Zusammenhang mit der Diskussion um die Wissensgesellschaft zu verzeichnen ist. Die wachsende Bedeutung des Wissens in Alltag und Beruf legt es hier auch für die Pädagogik nahe, sich eingehender mit dieser Thematik zu beschäftigen – stellt das Wissen doch nicht zuletzt auch einen zentralen Bestandteil von Lern- und Bildungsprozessen dar. Ziel des Lehrbuchs von Werner Wiater ist es daher, in das Thema Wissensmanagement aus pädagogischer Perspektive einzuführen. Damit bewegt es sich in dem keineswegs spannungsfreien Grenzbereich zwischen Wirtschaft und Pädagogik.

Im ersten Kapitel des Buches erfolgt zunächst eine Annäherung an den Begriff des Wissens, der von Daten und Informationen abgegrenzt wird. Anschließend werden verschiedene Bedeutungen, Inhalte und Formen des Wissens vorgestellt, z.B. Alltagswissen und Wissenschaftswissen, individuelles und kollektives Wissen, deklaratives und prozedurales Wissen sowie episodisches, konditionales und reflexives Wissen. Auf diese Weise macht der Autor deutlich, dass der Wissensbegriff in der Gegenwart seine Eindeutigkeit verloren hat. Diese Entwicklung wird in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Konzept der Wissensgesellschaft gesehen, die im Folgenden unter Bezugnahme auf verschiedene Autoren sowohl in ihrer politisch-ökonomischen als auch in ihrer individuellen Dimension näher erläutert wird. Auf diese Weise sind die soziokulturellen Rahmenbedingungen des Wissensmanagements in ihren Grundzügen umrissen.

Im zweiten Kapitel geht es dann um die Frage, wie sich Wissen „managen“ lässt. Dazu wird der Begriff des Managements vorgestellt und ein Überblick über verschiedene moderne Managementmethoden gegeben. Anschließend wird durch eine Überleitung zum Begriff des Wissensmanagements eine Verbindung zwischen den verschiedenen Bedeutungsgehalten des Wissens und denen des Managements hergestellt. Am Beispiel der jüngeren Schulentwicklungsdebatte weist der Autor an dieser Stelle darauf hin, dass der betriebswirtschaftliche Begriff des Managements zunächst mit dem Konzept des Total Quality Managements Einzug in das pädagogische Denken gehalten hat. In diesem Zusammenhang betont Wiater die Tatsache, dass insbesondere Schulen Institutionen sind, die sowohl Wissen vermitteln als auch auf Wissen basieren und sich daher in besonderer Weise als ein Operationsfeld für Wissensmanagement eignen. Im Weiteren werden verschiedene Definitionsvorschläge für Wissensmanagement vorgestellt, u.a. von Probst, Raub und Romhardt, Willke sowie von Reinmann-Rothmeier und Mandl, um hier nur die bekanntesten zu nennen. Im Anschluss daran entwickelt der Autor ein Strukturmodell des Wissensmanagements, das sich aus den Aspekten „Mensch“, „Organisationen“ und „Technik“ zusammensetzt und die verschiedenen Aufgaben des Managements

mit den jeweils unterschiedlichen Formen des Wissens verbindet.

Nach diesen allgemeinen theoretischen Grundlegungen führt Kapitel drei in die Pädagogik und ihre Praxisfelder ein. Der Autor stellt dazu die Systematik der Pädagogik in einem kurzen historischen Abriss dar und diskutiert anschließend die Frage des pädagogischen Handelns am Beispiel der beiden pädagogischen Leitbegriffe „Erziehung“ und „Bildung“. Da beide Begriffe auch unmittelbar mit Lernprozessen verbunden sind, schließt sich eine kurze Einführung in den aktuellen Lernbegriff sowie in die Aufgaben der Didaktik an. Am Ende des Kapitels werden schließlich ausgewählte Handlungsfelder der Pädagogik präsentiert, namentlich die Vorschul- und Schulpädagogik, die Sozialpädagogik, die Sonderpädagogik und die Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Zusammenfassend heißt es dabei im Hinblick auf das Thema Wissensmanagement: „Bei allen pädagogischen Berufen und in allen pädagogischen Institutionen oder Organisationen geht es um Fragen der Erziehung und Bildung, des Lernens und der Verhaltensänderung sowie um solche der Vermittlung von Informationen und Zielen. [...] Da pädagogisch-didaktisches Handeln in Institutionen/Organisationen abläuft, ist außerdem daran zu denken, dass sich in diesen Institutionen Wissen gebildet und zu Strukturen verfestigt hat. Das alles spricht dafür zu überlegen, wie dieses Wissen ermittelt, kategorisiert und gemanagt werden kann“ (86).

Das vierte Kapitel gilt daher dem organisationsbezogenen Wissensmanagement. Es werden zunächst die allgemeinen Kennzeichen von Organisationen vorgestellt und anschließend das Konzept der lernenden Organisation von Peter Senge näher erläutert. Auf diese Weise macht der Autor deutlich, dass auch Organisationen Träger von Wissen sind. Damit sind die organisationstheoretischen Rahmenbedingungen des Wissensmanagements geklärt. Es folgt ein Überblick über verschiedene Modelle und Konzepte des organisationalen Wissensmanagements, wobei ein Schwerpunkt auf dem wissenstheoretischen Ansatz von Nonaka und Takeuchi liegt. Dieser spielt durch seine Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen sowie durch seine Metapher der „Wissensspirale“ im modernen Wissensmanagement eine zentrale Rolle. Im Anschluss daran wird der betriebswirtschaftliche Ansatz von Probst, Raub und Romhardt erörtert, der im Sinne eines Baustein-Prinzips aufgebaut ist und die folgenden acht Teilaspekte umfasst: Den Wissenserwerb, der sich aus den Wissenszielen, der Wissensidentifikation und der Wissensentwicklung zusammensetzt sowie die Wissensnutzung, die aus der Wissensbewertung, der Wissensbewahrung und der Wissens(ver)teilung besteht. Abschließend werden konkrete Anwendungsfelder für Wissensmanagement in den pädagogischen Handlungsfeldern Unternehmen, Schule und Erwachsenenbildung aufgezeigt.

Das fünfte Kapitel beschäftigt sich schließlich mit den personenbezogenen Aspekten des Wissensmanagements. Dieses Kapitel stellt – nicht nur vom Umfang her – einen Schwerpunkt des Buches dar und eröffnet gleichzeitig eine genuin pädagogische Perspektive auf das Thema. Nach Wiater bedarf es aus pädagogischer Perspektive für das Management von Wissen auch grundlegender Kenntnisse darüber, „wie es beim Menschen zum Aufbau von Wissen kommt und was dabei förderlich und was hemmend ist“ (135). Dies macht der Autor am Beispiel der neueren pädagogisch-psychologischen Lehr-/Lernforschung deutlich. Dazu erläutert er zunächst das traditionelle Modell des Lernens als „Informationsverarbeitung“ vor dem Hintergrund aktueller neurophysiologischer Forschungsergebnisse und konfrontiert dieses

anschließend mit dem Modell des Lernens als „Konstruktion von Bedeutungen“. Des Weiteren wird auch die Veränderung des Lehrens am Beispiel der neueren Instruktionsforschung thematisiert, wobei unter Bezugnahme auf Weinert zwischen direkter Instruktion, Lernen in Projekten und Lernteams, selbsttätigem Lernen und Diskursen zum Erwerb von Handlungs- und Wertorientierungen unterschieden wird. Wiater hebt in diesem Zusammenhang insbesondere das Problem des „trägen Wissens“ hervor, das mit Hilfe „situierter Lernumgebungen“ möglichst gering gehalten werden soll. Er verweist dabei auf die Leitlinien für die Gestaltung erfolgreicher Lernumgebungen von Mandl und Reinmann-Rothmeier sowie auf das von ihnen entwickelte „Münchener Modell des Wissensmanagements“, das die Aspekte Wissensrepräsentation, Wissenskommunikation, Wissensgenerierung und Wissensnutzung integriert. Nach einer Klärung zentraler pädagogischer Begrifflichkeiten wie „Selbst“, „Persönlichkeit“ und „Persönlichkeitsentwicklung“ folgen konkrete Anwendungsbeispiele für personenbezogenes Wissensmanagement: Es geht dabei um das Professionswissen von Lehrerinnen und Lehrern, das Fachwissen von Schülerinnen und Schülern sowie um das Selbstwissen und die Selbstkonzepte von Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildnern. Das Kapitel wird durch eine ausführliche Zusammenfassung zum Thema Wissensmanagement in Schule und Erwachsenenbildung abgerundet.

Das sechste Kapitel ergänzt die bisherigen Ausführungen um technik- und medienbezogene Aspekte des Wissensmanagements. Hier sind durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ganz neue Möglichkeiten zur Produktion und Verbreitung von Wissen entstanden. Dies hat in den vergangenen Jahren auch zu neuen Formen der Aneignung von Wissen geführt. Dazu werden exemplarisch die Konzepte des E-Learnings, des Blended Learnings, des Wissenstransfers in Projektgruppen und Communities sowie die Methoden des Storytelling und des Analogietrainings vorgestellt.

Das Buch endet mit einem kurzen Schlusskapitel, das die zentralen Zielsetzungen des Buches nochmals knapp zusammenfasst und abschließend die sieben Todsünden des Wissensmanagements nach Ursula Schneider aufzählt. Hier hätte man sich allerdings eine resümierende Stellungnahme von Seiten des Autors und eine Bewertung der unterschiedlichen Aspekte des Wissensmanagements aus einer dezidiert pädagogischen Perspektive gewünscht.

Insgesamt stellt es jedoch ein großes Verdienst des Buches dar, das bislang hauptsächlich von der Betriebswirtschaft reklamierte Thema des Wissensmanagements als ein innovatives Forschungs- und Handlungsfeld für die Pädagogik zu erschließen. Das Buch führt in zentrale Begrifflichkeiten, Strömungen und Konzepte der aktuellen Diskussion ein und besticht dabei durch eine Fülle an interdisziplinärem Detailwissen. Die einzelnen Begriffe und Konzepte werden oftmals durch Schaubilder und Tabellen illustriert und ergänzt. Zudem sind in jeden Abschnitt des Buches Übungsaufgaben integriert, die einen Transfer zwischen den theoretischen Ausführungen und möglichen praktischen Problemstellungen erleichtern sollen. Auf diese Weise ist Wiater mit seinem Buch ein guter Einblick in das Thema Wissensmanagement für Pädagogen gelungen. Was dem Buch fehlt, ist ein kritischer Blick auf das Verhältnis von Wirtschaft und Pädagogik. Damit wird gleichzeitig deutlich, dass die Pädagogik bei der Erschließung des Themas Wissensmanagements sowohl theoretisch als auch empirisch erst am Anfang steht.

Claudia Fahrenwald (Augsburg)

*Claudia Fahrenwald*: Rezension von: Wiater, Werner: Wissensmanagement, Eine Einführung für Pädagogen (VS Lehrbuch). Wiesbaden: VS Verlag 2007. In: EWR 7 (2008), Nr. 4 (Veröffentlicht am 06.08.2008), URL: <http://www.klinkhardt.de/ewr/978353114884.html>