

Sonja Gabriel

# Wissensmanagement an BMHS

Herausforderungen für berufsbildende Schulen  
in der Wissensgesellschaft



PETER LANG  
EDITION

# 1 Einleitung

## 1.1 Begründung des Forschungsinteresses

### 1.1.1 Wissensgesellschaft und Schule

Zahlreiche Faktoren haben dazu geführt, dass Wissen zu einer signifikanten Ressource in unserer Gesellschaft geworden ist. Immer mehr Personen werden als so genannte Wissensarbeiter bezeichnet, immer mehr Unternehmen legen Wert auf systematisches Wissensmanagement. Dazu kommt noch, dass Fähigkeiten wie abstraktes Denkvermögen, Systemdenken, eine offene, experimentelle Haltung gegenüber der Gesellschaft sowie die Fähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit als obligatorisch im Berufsleben angesehen werden. Wie Grossmann/Biritz (2002) bemerken, ist das traditionelle Bildungssystem nicht auf die Anforderungen der Wissensgesellschaft eingestellt. Häufig wird konkretes Fachwissen vermittelt, das schnell veraltet, anstatt der Fähigkeit, Wissen effektiv und kreativ im Arbeitsprozess einzusetzen. Das impliziert nun einerseits die Forderung danach, dass Schulen Wissen anders vermitteln sollten, als dies in der Vergangenheit praktiziert wurde, andererseits ist es aber auch notwendig, dass Lehrkräfte und Schulleitungen dies vorleben und selbst mit der Ressource Wissen, die das Kerngeschäft von Bildungsinstitutionen ausmacht, sorgfältig umgehen. Schulen werden ebenfalls aufgrund des raschen gesellschaftlichen Wandels unter einen wachsenden Wettbewerbs- und Veränderungsdruck gesetzt und sind daher genötigt, sich zu lernenden Organisationen zu entwickeln, um auch existieren zu können. Bisher wurde von Seiten des österreichischen Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur versucht, Schulen auf diese Anforderungen vorzubereiten, indem technische Infrastruktur bereitgestellt, Änderungen in der Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften und Lehrplänen durchgeführt sowie ein Qualitätsmanagementsystem etabliert und zahlreiche Initiativen im Bereich von E-Learning ergriffen wurden. Im Juni 2011 beschloss die Bundesregierung, in der Oberstufen-Form der allgemeinbildenden höheren Schulen (AHS) sowie in den berufsbildenden höheren Schulen (BHS) die modulare Oberstufe einzuführen. Diese Maßnahme erfordert eine Umstellung in vielen Bereichen und, wie später noch aufgezeigt werden wird, eine bessere Kommunikation und Absprache unter den unterrichtenden Lehrkräften. Viele der von den österreichischen Schulbehörden gesetzten und geplanten Maßnahmen zielen darauf ab, den Unterricht zu verändern und ein Bewusstsein für Wissensmanagement in den SchülerInnen zu schaffen. Es stellt sich hierbei aber die Frage, ob diese Bemühungen ausreichend sind. Wäre es nicht notwendig, das Wissensmanagement stärker an Österreichs Schulen zu verankern? Gibt es unter österreichischen Lehrkräften und an den Schulen bereits Wissensmanagementsaktivitäten und wenn ja, wie sehen diese Aktivitäten aus?

Reinmann-Rothmeier (2003) stellt ebenfalls die Frage, ob Schule so etwas wie einen Wissensmanager bräuchte. Sie kommt zu dem Schluss, dass ein Wissensma-

nager nur zur Hälfte ein „Geschäftsführer“ ist, die andere Hälfte dieser Tätigkeit befasst sich mit der Mitarbeiterführung. „Hier geht es darum, Lern- und Entwicklungsprozesse von Mitarbeitern zu initiieren und zu begleiten, Arbeits- und Lernumgebungen zu gestalten, Feedback zu geben, zu beraten u. a. Beides – Führung der Organisation im Sinne von Geschäftsführung und Führung von Mitarbeitern – ist auch in der Schule erforderlich.“ (ebd. S. 50) Dies bedeutet also, dass Schulen das Potential, das Ansätze des Wissensmanagements bieten können, für ihre Zwecke nutzen sollten.

## **1.1.2 Fokus auf berufsbildende mittlere und höhere Schulen**

Im Zentrum dieser Arbeit stehen die berufsbildenden mittleren und höheren Schulen (BMHS) in Österreich. Dieser Fokus wurde aufgrund folgender Überlegungen gesetzt: Durch die Vielfalt an Fächern, die Allgemeinbildung mit Wirtschaft, Technik, Tourismus etc. verbinden, treffen Lehrkräfte mit verschiedenster Ausbildung aufeinander. Im Unterschied zu AHS, wo häufig das gesamte Lehrpersonal aus an Universitäten ausgebildeten PädagogInnen besteht, findet man an BMHS zusätzlich zu den traditionell ausgebildeten Lehrkräften auch jene, die vor ihrer Lehrtätigkeit an der BMHS oder auch nebenbei in der Wirtschaft tätig waren bzw. sind. Dadurch eröffnen sich völlig neue Möglichkeiten der Synergien zwischen AllgemeinbildnerInnen und Lehrkräften der Fachgegenstände. Zudem verlangen auch die Lehrpläne der allgemeinbildenden Fächer (Deutsch, Fremdsprachen, Naturwissenschaften, Mathematik etc.) eine stärkere Orientierung am jeweiligen Schultyp (das bedeutet beispielsweise kaufmännische, touristische, technische, forstwirtschaftliche Ausrichtungen) als dies bei AHS beispielsweise der Fall ist. Die Ausbildung für LehrerInnen an mittleren und höheren Schulen erfolgt in Österreich für allgemeinbildende Fächer einheitlich an den Universitäten, unabhängig davon, an welchem Schultyp später unterrichtet wird. Die schulpraxisferne Ausbildung der österreichischen PädagogInnen wird schon seit Jahren kritisiert. Vor allem zeigt sich dieser Mangel an unterrichtsrelevanter Vermittlung für Lehramtsanwärter an BMHS, da auf die erforderlichen Spezifika (z.B. kaufmännisches Vokabular in den Fremdsprachen, technische Mathematik) im Laufe des Studiums kaum eingegangen wird.

Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften verschiedener Fächer sollte besonders stark ausgeprägt sein, um Projekte und fächerübergreifenden Unterricht durchführen zu können. Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass die Abschlussklassen bzw. Abschlussjahrgänge selbständig Projekte durchführen sollen, die eine Kombination des Wissens mehrerer Fächer erforderlich macht und teilweise auch die Absprache der Lehrkräfte der jeweiligen Unterrichtsgegenstände erfordert.

Die Verbindung mit Wirtschaft und Forschung ist an BMHS ungleich größer als an AHS, da, bedingt durch die Forderung nach berufspraktischer Ausbildung,

sowohl LehrerInnen als auch SchülerInnen in Kontakt mit Unternehmen und Forschungseinrichtungen stehen sollen, damit die theoretischen Grundlagen, die vermittelt werden, auf aktuellem Stand sind und nicht zu sehr von der Berufspraxis isoliert werden.

Diese Voraussetzungen unterscheiden BMHS von allen anderen Schultypen im Pflichtschul- und weiterführenden Bereich erheblich und machen sie für eine Untersuchung im Bereich des Wissensmanagements interessant.

Schulen, insbesondere BMHS, können nicht als isolierte Bildungsvermittler betrachtet werden. Vielmehr sind sie in ein Netz eingegliedert, das viele Verzweigungen und zahlreiche Knoten<sup>1</sup> aufweist. Dies wird besonders in Kapitel 4 „Schule als System“ aufgezeigt. Wissen sollte also zwischen einer einzelnen Schule und allen angrenzenden Knotenpunkten fließen und zwar bidirektional. Dies zeigt, dass ohne ausreichende Form von Wissensmanagement viel an Wissen verloren gehen kann bzw. häufig Wissen doppelt geschaffen wird und dadurch wertvolle Ressourcen verschwendet werden.

Wissensintensive Institutionen, die ihre Existenzberechtigung daraus ziehen, dass sie Wissen sammeln, teilen, schaffen und bewahren, sollten ihre wertvollste Ressource dementsprechend schätzen. BMHS haben, wie bereits gezeigt, im Vergleich zu allgemeinbildenden höheren Schulen (AHS) andere Ziele und Aufgaben, die vor allem durch die berufspraktische Ausbildung und die Nähe zur Wirtschaft begründet sind. Die Aufgaben, die von verschiedenen Bereichen an BMHS gestellt werden, sind Gegenstand von Kapitel 3 „Anforderungen an Schule“. Gerade diese Nähe zur Praxis und zur Wirtschaft sollte es für diese Schultypen nahe liegen machen, dass Methoden, die in privatwirtschaftlich geführten Unternehmen vorherrschen, auch hier eingeführt werden. Tatsache ist allerdings, dass österreichische Schulen kaum Formen von Wissensmanagement betreiben. Nicht zuletzt hat das schlechte Abschneiden der österreichischen SchülerInnen beim PISA-Test 2003 und 2009<sup>2</sup> aufgezeigt, dass die Kooperation zwischen den Lehrkräften innerhalb

---

1 Diese Knotenpunkte können einerseits so genannte Zulieferer (Bildungsinstitutionen, die SchülerInnen in den ersten acht Jahren der Schulpflicht ausbilden), Abnehmer (Universitäten, Fachhochschulen, Wirtschaft), Bildungsinstitutionen auf gleicher Ebene sowie weitere Stakeholder sein.

2 Während Österreichs SchülerInnen im Jahr 2000 noch Platz 8 erzielten und so dem österreichischen Schulsystem gute Leistungen bescheinigten, rutschte Österreich 2003 auf den 20. Rang von fast 40 Ländern. In den Naturwissenschaften verschlechterten sich vor allem die Leistungen der SchülerInnen der berufsbildenden Schulen (BHS um 16 Punkte, BMS um 33 Punkte). Diese Ergebnisse traten eine heftige Diskussion um das österreichische Schulsystem los, viel wurde vorgeschlagen, kritisiert und die Stimmen nach tiefgreifenden Änderungen wurden immer lauter. Die Ergebnisse des PISA-Tests von 2006 brachten im Bereich Naturwissenschaften wieder ein besseres Ergebnis für die österreichischen SchülerInnen. Ähnlich ernüchternd sind die Ergebnisse der PISA-Testung im Jahr 2009. In der Kategorie Lesen erzielten Österreichs SchülerInnen 470 Punkte und liegen damit 23 Punkte unter dem OECD-Schnitt (= Rang 31). 28 % der Jugendlichen sind Lese-RisikoschülerInnen, Österreich hat den größten Anteil männlicher Leseverweigerer (61 % der Burschen gaben an,

einer Schule und vor allem zwischen Lehrkräften von BMHS und jenen Schulen, die die vorgelagerte Ausbildung übernehmen (Hauptschulen und AHS Unterstufen), unzureichend funktioniert.

## 1.2 Zielsetzung und Fragestellung der Arbeit

Die Grundlagen für das heutige Wissensmanagement wurden im ausgehenden 19. Jahrhundert durch Frederick Taylor gelegt, der sich mit der Optimierung von Arbeitsprozessen befasste und bereits eine wissenschaftliche Disziplin forderte, die sich auf gezielte Beobachtungen und systematische Feldexperimente stützt<sup>3</sup>. Ab den 1980er Jahren beschäftigten sich zahlreiche Wissenschaftler und Experten mit diesem Thema, was sich in der zahlreich publizierten Literatur niederschlägt. Intellektuelles Kapital, wie Wissen auch häufig genannt wird, zählt als produktive Kraft, die in der heutigen Wissensgesellschaft stetig an Bedeutung gewinnt<sup>4</sup>. Für von Rosenstiel (2000) ist Wissensmanagement eine Bedingung, damit eine Organisation lernen kann. Industrieunternehmen erwarten von Wissensmanagement umfangreichen Nutzen – beispielsweise die Einbeziehung von Kundenwissen, die Beschleunigung von Innovationsprozessen, Lernen und Zusammenarbeit. (Augustin 2000) „Wissensmanagement meint die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer „intelligenten“ Organisation.“ (Willke 2001, S. 39) Das bedeutet also, dass Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder stärker in den Vordergrund rücken, um die Organisation als System zu entwickeln. Prange (2002) zeigt auf, dass sich die Entwicklung zur Wissensgesellschaft auch in der Veränderung der Arbeitsmarktsektoren widerspiegelt. Der wissensintensive Dienstleistungssektor befindet sich kontinuierlich im Steigen, Ausbildung und Bildung erhalten mehr Bedeutung. Allerdings sind Faktoren wie Lernfähigkeit und Vielfältigkeit wichtiger als reines Faktenwissen. „Für Unternehmen stellt sich somit eine doppelte Herausforderung. Zum einen müssen sie qualifizierte Mitarbeiter finden und langfristig an das Unternehmen binden, um die Grundlage für die organisatorische Wissensbasis zu sichern. Zum anderen müssen sie die Summe individueller Wissensbestände integrieren und sich nach außen als Unternehmen präsentieren, das die Bedeutung von Wissen als Wettbewerbsfaktor erkannt hat. (ebd. S. 20)

---

niemals in ihrer Freizeit zum Vergnügen zu lesen). Besonders bemerkenswert ist an den Ergebnissen auch, dass sich Österreichs SchülerInnen seltener als in anderen OECD-Ländern aktiv mit dem Gelesenen auseinandersetzen. Obwohl die Leistungen der österreichischen SchülerInnen in Mathematik genau im OECD-Schnitt liegen, gibt es dennoch 23 % RisikoschülerInnen. Die Resultate in den Naturwissenschaften zeigen ein ähnliches Bild, Österreich belegt Rang 24 und weist mit 21 % RisikoschülerInnen auch hier einen überdurchschnittlich großen Prozentsatz auf. Durchaus ähnlich schlechte Ergebnisse erzielten die österreichischen SchülerInnen beim Lesen elektronischer Texte. Drei Prozent SpitzenschülerInnen stehen 28 Prozent gefährdete SchülerInnen gegenüber.

3 Vgl. hierzu Preisendörfer (2005).

4 Vgl. hierzu Picot / Scheuble (2000)

Schulen gelten gemeinhin als Orte, an denen Wissensvermittlung stattfindet. Sie vermitteln Wissen an Lernende, um diese wiederum zu Wissenden zu machen. In Schulen wird definitiv Wissensarbeit verrichtet. Die Wissensarbeiter, also die Lehrkräfte, stellen sich der Aufgabe, Informationen zu wertschöpfendem Wissen zu veredeln, indem sie dieses aufspüren, verdichten, bündeln und weitergeben. Wissensmanagement sollte daher eine automatische Begleiterscheinung des täglichen Geschäfts von Bildungsinstitutionen sein. Eine Vorbereitung der Kinder und Jugendlichen auf das Berufsleben (und das Privatleben) soll in dem Maße erfolgen, dass AbsolventInnen mit Hilfe der vermittelten Kompetenzen ihren Beitrag für die Gesellschaft leisten können. „Für Millionen von Schülern jeden Tag Unterricht anzubieten und dies für eine Laufbahn von 10.000 bis 15.000 Stunden zu planen, ist ein formidables Unternehmen. Es ist auch politisch hoch brisant, da damit das „Bewusstsein“ der nachwachsenden Generation geprägt und vergesellschaftet werden kann.“ (Fend 2008, S. 40) Die Bedeutung von schulischer Bildung ist in einer Wissensgesellschaft unumstritten. Wie können jedoch die vielfältigen Aufgaben, die an das System Schule gestellt werden, möglichst effektiv und ressourcenschonend ausgeführt werden? Wie kann das umfangreiche Wissen gesammelt, gespeichert, vermittelt, erweitert werden? Kann Schule als Organisation durch Wissensmanagement besser lernen, so wie es auch Brüsemeister (2004) fordert? Einige Fähigkeiten des Wissensmanagements wenden Lehrkräfte tagtäglich im Unterricht an (nach Brüsemeister 2004, S. 196):

- Umgang mit einem ständigen Wechsel zwischen Lehrplanvorgaben und situativen Unterrichtsanforderungen
- Einbeziehen von Unterrichtsmaterialien aus der eigenen privaten Umwelt
- Überschreiten von Grenzen, um SchülerInnen (und deren Erziehungsberechtigte) wegen Schulschwierigkeiten außerhalb der Schule anzusprechen
- Entscheidungen auf Basis von implizitem Wissen ohne Letztbegründungen

Wissensmanagement ist an Schulen allgegenwärtig, doch sind die Möglichkeiten bereits ausgeschöpft oder gibt es noch entsprechend Nachholbedarf? Die Pädagogische Hochschule Bern<sup>5</sup> bietet beispielsweise Kurse unter dem Schlagwort Wissensmanagement an. So soll Schulentwicklung und Wissensmanagement dafür sorgen, dass Veränderungen in Schulen initiiert und gefördert werden. Aus diesem Grund sollen folgende Bereiche, die ineinander übergreifen, in der vorliegenden Arbeit untersucht und deren Aussagegehalt überprüft werden<sup>6</sup>.

- Innerhalb von Schulen findet Wissensaustausch kaum gesteuert statt. Obwohl BMHS, so wie andere Schulen auch, Wissen als „Produkt“ verkaufen, wird innerhalb der Organisation eher sorglos damit umgegangen. Viele Leerläufe könn-

---

5 Vgl. <http://www.phbern.ch/weiterbildung/kader-und-system/entwicklung-und-innovation-/wissensmanagement.html> (Abruf vom 12. 8. 2011)

6 Die vorliegende Arbeit bezieht sich ausschließlich auf das österreichische Schulsystem, das Untersuchungsdesign konzentriert sich ausschließlich auf BMHS.

ten durch einfache Maßnahmen verhindert werden. Wissensmanagement-Strategien sind für BMHS wichtig, um effiziente und zielgerichtete Ausbildung anbieten zu können.

- Die flache Hierarchie und die vorherrschende Organisationsstruktur an BMHS hemmen die Einführung von Wissensmanagement.
- Strategien zum Personalmanagement werden an BMHS zu wenig eingesetzt. Es gibt kaum organisierte Aus- und Weiterbildung für die Lehrkräfte. Dies ist aber eine Voraussetzung für eine lernende Organisation.
- Die Förderung der Kommunikations- und Kooperationskultur muss an BMHS systematisch erfolgen, damit Wissensmanagement effektiv eingesetzt werden kann.
- Viele Voraussetzungen für Wissensmanagement werden an BMHS noch unzureichend erfüllt. Viele strukturelle und motivationale Maßnahmen werden kaum oder mangelhaft umgesetzt, es gibt kaum Anreizsysteme für Wissensmanagement. Diese sind aber unabdingbar für funktionierendes Wissensmanagement.
- Um Wissensmanagement-Strategien an BMHS erfolgreich einzusetzen, wird ein Gesamtkonzept benötigt, das auf die Besonderheit von Schulen eingeht und es bedarf einer systematischen Entwicklung.
- Web 2.0-Applikationen können zur Kommunikation innerhalb und außerhalb der Schulen beitragen sowie Unterstützung für den Austausch und die Generierung neuen Wissens bieten.

### 1.3 Empirischer Zugang

Um einen möglichst multiperspektivischen Zugang zum Thema zu erhalten, wurden verschiedene Personengruppen interviewt bzw. befragt. Um eine Verknüpfung zwischen Ansprüchen der Wirtschaft und Forderungen der Lehrkräfte bzw. den Status quo an BMHS zu erheben, wurden insgesamt drei Evaluationen durchgeführt:

- Befragung von Personen aus dem Bereich Personalmanagement<sup>7</sup> zu Erwartungen der Wirtschaft an AbsolventInnen der BMHS sowie zum Verhältnis Wirtschaft und Schule
- Befragung von Personen aus dem Bereich Personalmanagement und Lehrkräften<sup>8</sup> zu Skills und Fähigkeiten, die für BMHS-AbsolventInnen bei der Bewerbung von Bedeutung sind
- Befragung von Lehrkräften<sup>9</sup> zum Bereich Infrastruktur / Arbeitsplatz<sup>10</sup> an ihren Schulstandorten sowie zum Bereich Schulleitung<sup>11</sup> und Personalentwicklung<sup>12</sup>

---

7 Vgl. Abschnitt 5.1

8 Vgl. Abschnitt 6.3

9 Das Untersuchungsdesign wird genauer im Abschnitt 5 erläutert.

10 Vgl. Abschnitt 8

11 Vgl. Abschnitt 7

Die Antworten sollen Aufschluss über die aktuelle Situation an Österreichs BMHS sowie Einstellung ihrer Lehrkräfte bezüglich verschiedener Faktoren des Wissensmanagements geben und so eine realistische Evaluation der aufgestellten Hypothesen ermöglichen.

## 1.4 Thematische Gliederung der Arbeit

Gegenstand dieser Arbeit ist es, die Bedeutung von Wissensmanagement für BMHS zu evaluieren, indem die Besonderheiten dieser Schultypen und die zur Wirtschaft differierenden Rahmenbedingungen untersucht werden. Weiters wird darauf eingegangen, wie wichtig die Schulleitung für das Entstehen einer lernenden Organisation ist, welche Möglichkeiten sich in den diversen Bereichen des Wissensmanagements auch für Schulen eignen und ob Social Software und Web 2.0-Applikationen eine Möglichkeit wären, Wissensmanagementaktivitäten an BMHS einzuführen bzw. zu verstärken. Aus diesem Grund erfolgt eine Gliederung in folgende Abschnitte:

Nach Klärung grundlegender Begriffe des Wissensmanagements sowie kurzem Abriss verschiedener Konzepte und Modelle, die im Bereich des Wissensmanagements große Bedeutung erlangt haben, wird vorerst auf die Anforderungen an Schule eingegangen. Schule steht im Mittelpunkt vieler Interessensgruppe, daher sind die Leistungen, die sie zu erfüllen hat, äußerst vielfältig. Dies trifft besonders auf BMHS zu, die vor allem als Lieferanten von Arbeitskräften für die Privatwirtschaft gelten. Aus diesem Grund wird im Speziellen auf jene Ansprüche eingegangen, die von Wirtschaftsbetrieben gestellt werden und jene Anforderungen, die Schulen erfüllen sollen, um bestausgebildete ArbeitnehmerInnen zu produzieren. Die Resultate der Befragung von Personalverantwortlichen werden zeigen, dass die Anforderungen an die Schule seitens der Wirtschaft sehr vielfältig und umfassend sind. Es stellt sich daraus folgend die Frage, ob Wissensmanagement für Schulen überhaupt von Bedeutung ist und falls ja, welche Gründe dafür sprechen. Weiters wird anhand der in Kapitel 2 vorgestellten theoretischen Modelle untersucht, was Schulen zu besonderen Organisationen macht und ob Wissensmanagement unter diesen Voraussetzungen umsetzbar ist. Schließlich wird gezeigt, dass Schule als Public Organisation einen anderen Umgang mit Wissen und Wissensmanagement pflegen muss, als dies Wirtschaftsbetriebe tun.

Das folgende Kapitel weist darauf hin, dass Schulen nicht als isolierte Organisationen zu betrachten sind, sondern systematisch im Sinne Luhmanns. Schulen als geöffnete Einrichtungen müssen sich an den für sie relevanten Umwelten orientieren. Zahlreiche Umwelten von BMHS werden daraufhin analysiert, wie und welche Inhalte Schule mit ihnen kommunizieren soll. Damit wird aufgezeigt, dass Wissen



in viele Richtungen fließen muss und dies ohne zielgerichtete Maßnahmen kaum möglich ist.

Kapitel 5 gibt einen Überblick über die Durchführung der zweiten empirischen Untersuchung – der Befragung von Lehrkräften an österreichischen BMHS zu Themen, die das Wissensmanagement betreffen. Der methodische Aufbau der Untersuchung wird dargelegt, während sich die Ergebnisse, je nach thematischer Relevanz, in den folgenden Kapiteln finden.

Kapitel 6 beschäftigt sich mit der Auswertung der Befragung von Lehrkräften und Personalverantwortlichen hinsichtlich der Anforderungen an AbsolventInnen von BMHS. Die Ergebnisse sollen zeigen, inwiefern es Abweichungen zwischen den beiden Gruppen gibt. Es wird versucht, die unterschiedlichen Ansichten auf ihre Entstehungsursache hin zu analysieren und aufzuzeigen, ob diese Unterschiede bedeutsam für die berufliche Zukunft der AbsolventInnen sein können.

In Kapitel 7 wird auf die Bedeutung der Schulleitung für das Wissensmanagement und daraus folgend auf die Ausbildung und die Aufgaben von DirektorInnen eingegangen. Es wird aufgezeigt, dass sich SchulleiterInnen häufig in einem Spannungsfeld befinden, da aufgrund der flachen Hierarchie von Schulen zahlreiche Anforderungen an sie gestellt werden, die einerseits mit Organisation, andererseits mit Evaluation zu tun haben.

Eng damit verbunden sind die Erkenntnisse aus Kapitel 8, in dem aufgezeigt wird, wie bedeutend Personalentwicklung für das Funktionieren einer BMHS ist. Der menschliche Faktor ist die wichtigste Ressource der Schulen und steht daher auch im Zentrum, wenn es darum geht, aus einer Schule eine lernende Organisation zu machen. Die Menschen müssen zu aktiven Produzenten werden, die auf der individuellen Ebene lernen und anschließend bereit sind, mittels Kommunikation und Kooperation dieses Wissen auch der Organisation zur Verfügung zu stellen. Dabei geht es vor allem um Faktoren der Motivation bzw. Kommunikation innerhalb der Schule und systematische Fort- und Weiterbildung der an der Schule Tätigen.

Das folgende Kapitel betrachtet Gelingensbedingungen für schulisches Wissensmanagement näher, hinterfragt, ob es Wissensmanagements-Ansätze an den befragten Schulen bereits gibt und folgert daraus, wo noch Nachholbedarf besteht. Besondere Bedeutung wird den Bereichen Austausch bereits vorhandenen Wissens, Kooperation, Motivation sowie Gestaltung des Arbeitsplatzes zugemessen. Schließlich wird kurz darauf eingegangen, worauf zu achten ist, wenn Wissensmanagement-Initiativen an BMHS eingeführt werden sollen.

Qualitätsmanagement ist wesentlich, wenn man gesteckte Ziele evaluieren möchte. Daher behandelt Kapitel 10 den Bereich Qualitätssicherung. Das Leitbild, das im Bereich des Wissensmanagements häufig auch dazu dient, sich Ziele zu setzen, wird daraufhin untersucht, ob es den allgemeinen Anforderungen gerecht wird. Eingegangen wird auf die Problematik der Leitbilderstellung besonders im Schulbereich. Weiters erfolgt eine Analyse der an BMHS stattfindenden Kommunikation in Hinblick auf Qualitätsmanagement und schließlich werden Möglichkeiten des