

# **CIEA 2002**

**Wissensmanagement  
Ein Ausbildungsverfahren mit Qualitätsgarantie?  
Der Fall CODESSER**

**Dr. Mariana Martelli Ukrow,  
Fachschulleiterin der CODESSER,  
Santiago de Chile**

**Donnerstag, 22. August 2002**

**23. INTERNATIONALER LEHRGANG ÜBER DIE BERUFLICHE  
AUSBILDUNG UND DAS UNTERRICHTSWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT**

## **Methodologie und Vorschläge zur Gruppenarbeit**

### **1. Zur Information:**

Das Referat dauert ungefähr eine Stunde, von 8.30 Uhr bis 9.30 Uhr. Es wird auf Spanisch ausgeführt und von Diapositiven im Powerpoint illustriert. Hauptthema des Referats ist Wissensmanagement mit Hilfe von Netzwerken und sein Verhältnis zur Qualität der landwirtschaftlichen Ausbildung. Anhand einer Fallstudie soll verdeutlicht werden, nach welchem Konzept Änderungen im Lehrbetrieb, ausgehend von Wissensmanagement am Ausbildungsinstitut, erfolgen, wobei unter Einsatz verschiedener Kommunikationssysteme ein Netz der Zusammenarbeit im Informationsaustausch die Grundlage bildet.

### **2. Gruppenarbeit:**

1. Nach Abschluss des Referats erhalten die Teilnehmer zwischen 9.30 Uhr und 10.00 Uhr Gelegenheit zu Fragestellungen, um Konzepte abzuklären oder das Thema des Referats zu erläutern.
2. Von 10.00 Uhr bis 11.30 Uhr findet ein Workshop mit Arbeitsgruppen statt, in dessen Verlauf unten aufgeführte Fragen behandelt werden.
3. Zwischen 11.30 Uhr und 12.00 Uhr berichten die Teilnehmer im Plenum über die Schlussfolgerungen der Arbeitsgruppen. Zu diesem Zweck ernennt jede Gruppe einen Sprecher. Die Schlussfolgerungen sind mündlich und schriftlich zu formulieren und werden in das Protokoll der CIEA 2002 aufgenommen.

N. B.: Die Arbeitsgruppen setzen sich nach Muttersprache und Fachgebiet der Teilnehmer zusammen.

### **3. Fragen für die Gruppenarbeit:**

Jede Arbeitsgruppe beantwortet folgende Fragen:

1. Welche Herausforderungen stellt die Wissensgesellschaft an die landwirtschaftliche Bildung?
2. Welchen Nutzen kann das betriebliche und Bildungs-Management einer landwirtschaftlichen Bildungsstätte aus Wissensmanagement und kollektiver Bildung ziehen?
3. Welche Stärken und Schwächen sind bei der Arbeit in Netzwerken an der landwirtschaftlichen Ausbildungsstätte zu beobachten?

## ZUM THEMA

Angesichts der vielfältigen Herausforderung, welche die Wissensgesellschaft an Bildung stellt, gilt insbesondere der Ausbildung, dem Wissensmanagement sowie dem Umgang mit Netzwerken innerhalb eines Instituts vorrangige Aufmerksamkeit. Zugleich soll aufgezeigt werden, welche Mechanismen erforderlich sind, um mit dem erarbeiteten, institutionellen Wissen die Leistung der Studierenden zu erhöhen.

Mit unserem Referat soll Wissensmanagement und seine Funktionsfähigkeit im Netzwerk am Beispiel einer Institution für landwirtschaftliches Bildungswesen der CODESSER (*Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural* / Institution für soziale Entwicklung in der Landwirtschaft), untersucht werden. Im weiteren wollen wir das Arbeiten im Netzwerk auf seine besonderen Merkmale, Stärken und Schwächen hin überprüfen, um auch deren Auswirkungen auf die Multiplikationsmöglichkeiten des intellektuellen Kapitals im Institut aufzuzeigen. Abschliessend behandeln wir die Konsequenzen, die sich aus jenen Änderungen ergeben, welche zur Verbesserung der Kapazitäten und des Lehrangebots des Instituts eingeführt wurden.

## I. EINLEITUNG

Unter "Wissensgesellschaft" versteht man eine Gesellschaft, die dank der Informationstechnologie das Angebot einer globalen Information kritisch, rational und reflexiv zu nutzen versteht. Die Bezeichnung erkennt die Bedeutung von Wissen und Kenntnissen als jenen Ressourcen an, welche für den Umgang mit den einzelnen Bereichen menschlichen Know-Hows und für Wertschaffung unerlässlich sind. Im Mittelpunkt des Begriffs steht die Bedeutung der Person, ihr Intellekt und die Ausbildung; dank dieser Elemente gestaltet sich die soziale und wirtschaftliche Struktur dynamisch. Dabei wird die Person als Quelle von Wissen verstanden, ihr Intellekt als befähigt, Wissen zu erzeugen, sich anzueignen und zu bewahren, während sich mittels der Ausbildung eine eigene Realität und persönliche Zukunft schaffen lassen. Im Rahmen dieses neuartigen gesellschaftlichen Kontexts wirkt Bildung als ausschlaggebender Katalysator, da sie ihrem ursprünglichen Zivilisationsauftrag nachkommt, wenn sie nunmehr für Autonomie bei Ausbildung sowie bei Erzeugung und Verwendung von Wissen eingesetzt wird.

Die Wissensgesellschaft nimmt auf das Bildungswesen einen geradezu globalen Einfluss. Dies betrifft nicht nur Konzept, Zielsetzung, Inhalt und Methodologie von Ausbildung, sondern auch Struktur und Funktionsfähigkeit der jeweiligen Lehrstätte. Da diese Teil einer sich ständig ändernden, komplexen Welt ist, sieht sie sich vor die Aufgabe gestellt, gleich einem rentablen Betrieb organisatorische Strukturen zu schaffen sowie Managementmodelle und -hilfsmittel so einzusetzen, dass Änderungen stattfinden und sich daraus angesichts einer steten Weiterentwicklung der Menschheit lernen lässt. Soll daher die Tätigkeit eines Instituts im Bereich Bildung und kollektives Wissen erhöht werden, müssen Schlüsselfaktoren wie Wettbewerbs- und Funktionsfähigkeit gewährleistet sein.

Zwar leiten sich Begriffe wie Organisation, Wissensmanagement, intellektuelles Kapital oder Erkennungsvermögen aus dem Bereich der Betriebsführung ab, doch kommt ihnen im Rahmen einer Bildungsstätte besondere Bedeutung zu. Hier gehören sie zu einem andersartigen Modell betriebsfördernden Managements, abgestützt auf die Fähigkeit individuellen Lernens als Urquelle für kollektive Wissensgenerierung, wodurch die Funktionsfähigkeit eines Instituts und, angesichts einer komplexen, globalisierten, dynamischen Weltszenarie, dessen jeweils erforderlicher Strukturwandel gewährleistet sind.

Kurz, Ausbildung ist ein kontinuierlicher Prozess, für den Wissen im wörtlichen wie im weitesten Sinne unerschöpflich ist und der neues Wissen erzeugt, welches zum Allgemeingut

innerhalb des Instituts wird. Dieser Prozess stützt sich auf das individuelle Lernen, während ein Institut nur durch die Individuen lernen kann, die an ihm lehren und lernen. Der Lernprozess setzt bestimmte Hilfsmittel und Mechanismen voraus, um Wissen von Personen und Teams umsetzen zu können in kollektives Wissen bzw. intellektuelles Kapital der Lehrstätte. Aus dem Zusammenspiel von Richtlinien, Systemen und Verfahrensweisen, welches eine Ausbildung zum Erzeugen von Wissen in Übereinstimmung mit den Zielen des Instituts anregen soll, ergibt sich das Wissensmanagement. Das spezifische Leistungsniveau einer Lehrstätte stützt sich auf ihre Unterrichtsinhalte; daraus entwickelt das Institut besondere Atouts, dank derer es bessere Ergebnisse als ähnliche Institutionen erzielen kann.

Gegenwärtig ist man bemüht, eine Ausbildungsstätte wie ein Dienstleistungsunternehmen zu konzipieren, da sie wie dieses eine Ware des Intellekts liefert, die nicht greifbar ist und im Akt der Lieferung bereits verbraucht wird. Zugleich sind die Ausbildungsstätten durch das Konzept der Arbeitsgruppe für Initiativen oder im Einsatz für gemeinsame Ziele ebenso untereinander verbunden wie durch strukturelle und betriebliche Kriterien. Dennoch ist ein Lehrinstitut aufgrund seines spezifischen Auftrags ein Dienstleistungsunternehmen besonderer Art, da es sich der integrierten Bildung des Menschen widmet. Hinter diesem Begriff stehen Forderung und Möglichkeit einer globalen, permanenten persönlichen Entwicklung von Lehrpersonen und Lernenden, und zwar unter Berücksichtigung der internen Politik wie auch in Übereinstimmung mit den Ansprüchen des Umfelds. Innerhalb dieses Rahmens verwendet der Ausbildungsbetrieb dieselben Elemente der Analyse und dieselben Modelle modernen Managements wie ein Unternehmen.

## **II. ZUR VORGESCHICHTE DER CODESSER**

Vor 26 Jahren gründete die Nationale Gesellschaft für Landwirtschaft die private Institution CODESSER (*Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural* / Institution für soziale Entwicklung in der Landwirtschaft) mit dem Ziel, zur sozialen Förderung der Landwirtschaft beizutragen. Hauptaufgaben sind die Gestaltung des Personalwesens und die Förderung der Agrarproduktion. Erstere vollzieht sich im Rahmen der Verwaltung der einzelnen obligatorischen Berufsschulen und mittels zahlreicher Ausbildungsprogramme für Bauernwirtschaft. Zur Förderung der Agrarproduktion kommen sowohl technische und finanzielle Hilfsmittel zum Einsatz als auch Technologietransfer.

Die Autonomie der Institution ist in ihren Statuten verankert, die ihr volle Selbstverwaltung garantieren. Sie koordiniert ihre Tätigkeit mit den Ministerien für Erziehung, Landwirtschaft, Arbeit, Finanzen, Wohnungsbau und mit deren jeweiligen Plänen, sowie mit privaten Institutionen. Sie nimmt ihre Aufgaben in enger Verbindung zum Produktionssektor und landwirtschaftlichen Betrieben wahr, die sich direkt an der Verwaltung der Institution beteiligen.

CODESSER führt ihre Tätigkeit über ein landesweites Institutsnetz durch, d.h. über 21 Ausbildungseinheiten und 19 Förderungswerkstätten sowie in Form von Programmen, die an den verschiedenen Institutsbetrieben angeboten werden. Die Ausbildungseinheiten und Förderungswerkstätten verwalten sich selbst, sind jedoch in die Rahmenbedingungen der Institution eingebunden, welche die Richtlinien für ihre Tätigkeiten vorgeben und den Zusammenhalt des gemeinsamen Systems gewährleisten.

Die Institution ist einfach organisiert: sie wird von einem Direktorium geführt, das für alle Bestimmungen, Richtlinien und Regeln betreffs der Aktivitäten zuständig ist. Der Generalsekretär ist die höchste ausführende Instanz und verantwortlich für die vier Fachgebiete Lehrbetrieb, Ausbildung, Förderung und Technologietransfer, Verwaltung und Finanzen. Diese Fachgebiete koordinieren, leiten und kontrollieren ihre jeweiligen Programme selbst. Der Hauptsitz der Institution befindet sich in Santiago de Chile.

Die Ausbildungseinheiten sind ähnlich wie der Hauptsitz strukturiert, denn jede untersteht einem regionalen Vorstand. Auch hier ist der jeweilige Direktor die höchste Instanz und verantwortlich für die Leitung der drei Fachgebiete Unterrichtswesen, Produktionsbereich, Verwaltung.

Für die obligatorische Ausbildung bietet CODESSER in der Sekundarstufe zwei Orientierungsmöglichkeiten: die technisch fachmännische und die humanwissenschaftliche. Es gibt rund 7000 Studenten. Im technischen Lehrbereich werden insgesamt acht Fachkurse belegt: Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Gastronomie, Industrie-Mechanik, Automobil-Mechanik, Metallkonstruktion, Elektrizität, Sanitäranlagen.

In den Bildungsstätten der CODESSER werden folgende Dienstleistungen parallel zueinander angeboten: Bildung, Beherbergung der Studenten, technologische Ausbildung und Technologietransfer an alle anderen CODESSER-Stätten, die sowieso untereinander eng verbunden bleiben. Jede Bildungsstätte arbeitet als rentable Einheit, in welcher Ausbildungs-Vorschläge erarbeitet und Möglichkeiten für Einnahmen studiert werden.

### **III. INSTITUTIONELLE FUNKTIONSFÄHIGKEIT**

#### **1. Das Netzwerk CODESSER**

CODESSER ist eine reale Gemeinschaft, geographisch verstreut, virtuell verbunden. Im Mittelpunkt ihrer Organisation steht das Konzept Netzwerk, wobei der Hauptsitz der Institution die polarisierende Koordinationsachse des gemeinschaftlichen Netzwerks darstellt. Die Kommunikation mittels Computer ist das gemeinsame Netzwerk mit Internet und E-Mail. Dies ermöglicht einen Informationsaustausch zwischen dem Hauptsitz der Institution und den einzelnen Ausbildungseinheiten und Förderungswerkstätten. Zugleich dient das Netzwerk der horizontalen Kommunikation innerhalb der Ausbildungseinheiten und Förderungswerkstätten. Das Telematik-Netz dient schliesslich auch dem individuellen Informationsaustausch schlechthin unter den Direktoren, Professoren und Beamten des Systems.

Am Hauptsitz arbeitet man überdies mit Intranet, um einen direkten Zugang zum Informationsmaterial der Computer aller im Hauptsitz beschäftigten Beamten zu gewährleisten, zugleich auch Informatik- und periphere Ressourcen in Umlauf zu bringen. Für den Verwaltungs- und Finanzbereich besteht ausserdem ein spezielles, dem Intranet eingefügtes Rechnersystem, zu dessen Informationen ein gesonderter Server den Zugang erlaubt. Dieses System arbeitet mit dem Buchhaltungs-Programm SISTAM, das von der Institution erstellt wurde. Es kommt auch in den Ausbildungseinheiten und Förderungswerkstätten zur Anwendung, von wo die einschlägigen Informationen über Verwaltung und Finanzen zurückgeleitet werden an die Zentralstelle. Die Verwaltungs- und Finanzdirektion im Hauptsitz hat über MODEM Zugang zum Buchhaltungssystem der Mitgliedsinstitute. Sie verwaltet die gesamte, in den einzelnen Datenbasen gespeicherte Buchhaltungsinformation, anhand welcher ein konsolidierter Bericht für die zentrale Datenbasis erstellt wird.

Die einzelnen Ausbildungsstätten verfügen ihrerseits über zwei verschiedene Intranet-Anschlüsse; einer steht den Studierenden mittels eines gesonderten Servers zur Verfügung, der ihnen den Zugang zum Informationsmaterial erlaubt und diesen zugleich kontrolliert. Der zweite stellt die Verbindung zwischen Direktion und Verwaltung her. In den Förderungswerkstätten wird ein Intranetanschluss für den Verwaltungs- und Buchhaltungsbereich benutzt.

Da die Institution seit ihrer Gründung dem Umgang mit Informatik und Kommunikation volle Aufmerksamkeit gewidmet hat, wurden im Laufe der Jahre mehrere EDV-Systeme erstellt. Die Netzwerke werden seit fünf Jahren etappenweise eingeführt, und dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Die Arbeit im Netzwerk bildet Teil der gegenwärtigen Entwicklungsstrategie der Institution. Bei der Netzwerkbenutzung geht es in erster Linie darum, Informa-

tions- und Wissensmanagement im Institut zu verbessern und somit seine Effizienz und Leistungsfähigkeit zu steigern. Dank der Arbeit im Netzwerk hat man zunächst die geographischen Grenzen überwunden; direkte Kommunikation und Informationsaustausch zwischen den Institutsmitgliedern finden nunmehr auf schnellem, ökonomischem Wege statt; die institutionelle Kommunikation wurde neu gestaffelt; auf Direktionsebene ist der Zugang zu Datenbasen und Dateispeichern einfacher geworden; die Umsetzung von Information in praktisches Handeln geht rascher vonstatten.

Selbstverständlich handelt es sich hier um einen wichtigen Schritt zur Schaffung neuer Arbeitsmethoden in der Institution, was auch verschiedene Probleme mit sich brachte. Schwierigkeiten ergaben sich einerseits aus der Infrastruktur für Kommunikation im Lande, andererseits aus der ungenügenden Kenntnis im IT-Bereich, schliesslich dem Mangel an Aufgeschlossenheit und Verständnis seitens der Benutzer für die Möglichkeiten der Informatik. Dennoch hat sich die Arbeit im Netzwerk als strukturierender Faktor von Informationsorganisation und -austausch erwiesen, auch konnte man dadurch die Arbeits-Methodologie untermauern.

Schliesslich sei erwähnt, dass das von der Institution errichtete Netzwerk weiterhin flankiert wird von den traditionellen Kommunikationssystemen wie Telefon, Fax, Briefpost und weiteren, im Betrieb offiziell eingeführten Möglichkeiten für persönlichen Kontakt und Informationsaustausch. Dazu gehören etwa regelmässig stattfindende Sitzungen, Tagungen und Arbeitsgruppen, um die Institutstätigkeit zu analysieren, koordinieren und evaluieren. All diese Informations- und Kommunikationsmechanismen bilden ein komplexes Informationssystem, das schliesslich einen produktiveren Umgang mit dem Wissen und der Leistungsfähigkeit der Institution erlaubt.

## **2. Wissensmanagement**

### **a) Änderungsstrategien**

Dank der Einführung von IT als Stütze der Institutsarbeit konnte der Wissensmanagement-Prozess gefördert werden, was die Lehrtätigkeit sowie die Nutzung des im Institut vorhandenen Kollektivwissens aktiviert, zugleich die Anpassung des Institutsbetriebes an die heutige Zeit begünstigt, das heisst an die gegenwärtigen Wettbewerbsbedingungen und mit den gegenwärtigen Staatsbeamten. Da Ausbildung das Kernstück der Institutionsarbeit darstellt, hat sich Wissensmanagement weitgehend auf diesen Bereich konzentriert, zumal es darum geht, der Bildungsdynamik und dem Wunsch nach erfolgreicher Modernisierung des Landes mit geeigneten Mitteln begegnen zu können.

Die seit fünf Jahren in der Institution durchgeführten, nachhaltigen Änderungen des Lehrbetriebs haben dazu geführt, dass Konzept, Zielsetzung, Inhalt und Methodologie von Ausbildung ebenso hinterfragt wurden wie die Funktionsfähigkeit der einzelnen Bildungsstätten. Zu diesem Zweck wurde für sämtliche Fächer ein neuer Lehrplan eingeführt, dem sowohl neue Pädagogik- und Evaluationsmodelle zugrunde liegen als auch ein neuer Plan für die Lehrtätigkeit als solcher; sie sind inzwischen in die Ausbildungs-Routine aller Bildungseinheiten eingeflossen.

Zur Durchführung dieses Wandlungsprozesses bedurfte es neuer Strategien im Wissensmanagement, um die Modernisierung der Ausbildung zu gewährleisten und voranzutreiben. Dabei wurden verschiedene Änderungen je nach den erzielten Resultaten als permanente Neuerung beibehalten, was wiederum eine Kettenreaktion weiterer Änderungen in Ausbildung, Wissensmanagement und Verbesserung des Erziehungswesens nach sich zog.

Dieser von der Institution durchgeführte Wandel stützte sich weitgehend auf eine Kombination verschiedener Ausbildungsphasen ab: Sensibilisierung der Lehrpersonen; Informationsbeschaffung und -vermittlung; Erfassung, Speicherung und Verbreitung von Wissen. Die Führung übernahm dabei das Direktorium im Hauptsitz bei gleichzeitiger Koordinierung mit den Direktoren der einzelnen Bildungsstätten. Letztlich hat sich jedoch der gesamte Lehrkörper der ganzen Institution aktiv an der fachlichen Gestaltung des Unterrichtsplans, seiner Einführung und seiner Evaluation beteiligt.

Mit der Sensibilisierung der Lehrerschaft sollte eine Bildungskultur dahingehend gefestigt werden, dass sich eine Lehr- und Lernstruktur herausbildet, die nicht nur anpassungsfähig ist, sondern auch eine eigene Realität und Zukunft erhält, um somit ihren Mitgliedern die Entwicklung kreativer Möglichkeiten zu eröffnen. In dieser Phase kamen mehrere unterstützende Kräfte ins Spiel: die Beibehaltung einer gemeinsam vertretenen Vision, der Dialog, der direkte Kontakt mit dem Umfeld. Parallel hierzu verliefen die Phasen der Beschaffung, Erfassung, Speicherung und Verbreitung von Wissen.

Bei der Wissensbeschaffung hat man auf verschiedene Informationsquellen und Bildungssysteme zurückgegriffen, in erster Linie auf Wissen und pädagogische Erfahrung der Lehrpersonen selbst, sodann auf implizites Wissen, auf Spezialisten und auf Fachliteratur. Unter den berücksichtigten Bildungssystemen seien folgende erwähnt: externe Forschung, Pilotversuche im Rahmen der eigenen Institution, Dialog zwecks Sozialisation sowie zwecks Transfers impliziten Wissens an die Gemeinschaft; Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften, Anwendung erprobter Erziehungsmethoden bzw. pädagogischer Erfahrungen, die innerhalb oder ausserhalb der Institution erfolgreich waren; Arbeitsgemeinschaften, Interaktion mit anderen Bildungsinstitutionen, auch mit spezialisierten Unternehmen.

Bei der Wissenserfassung wurde das jeweils erforderliche technische Verfahren und Format angewandt; die Speicherung erfolgte über Informatik-Archivierung oder auch schriftliche Dokumente. Dieses Rüstzeug von Wissen ist Teil des organisatorischen Gedächtnisses der Institution und ist in sämtlichen Ausbildungseinheiten abrufbar.

Weitervermittlung und Austausch von Informationen stützen sich auf das Telematik-Netz und alle weiteren, von der Institution eingesetzten Interaktions-Systeme.

Ausbildung und Wissensmanagement im Institut sind auf mehreren Faktoren abgestützt: Leitung durch das Exekutivorgan am Hauptsitz und durch die Direktionen der einzelnen Bildungsstätten; Politik des Personalwesens; institutionelle Entwicklungsstrategien; eine organisatorische Struktur, die den Ausbildungseinheiten volle Selbstverwaltung unter Berücksichtigung gemeinsamer Richtlinien einräumt, dank welcher der institutionelle Zusammenhalt und die Geschlossenheit der Tätigkeit gewährleistet sind.

## **b) Aktives Ändern**

Die Änderungen im Lehrbetrieb und die damit verbundene Entwicklung, die Ausbildung und das Wissensmanagement wurden gleichzeitig in Verbindung zueinander auf drei Ebenen des Institutsbetriebs durchgeführt: in der Zentrale, in jeder Ausbildungseinheit und in jedem Klassenzimmer. Es entstanden Bildungs-Gemeinschaften, um sich entweder innerhalb des eigenen Aktionsbereichs zu betätigen oder zwischenstufige Arbeitsgruppen zu bilden, die sich mit spezifischen Fragestellungen auseinandersetzen.

Aufgabe der Zentrale war es, Richtlinien für Änderungen vorzugeben und den Wissensaustausch zu ermöglichen, sowie Wissen in einem Orientierungs- und operationalen Rahmen zu konsolidieren. In den erstgenannten Bereich gehören Bildungskonzept, Richtlinien und Regelwerk für den Lehrbetrieb. Im zweitgenannten finden wir den Lehrplan und seine verschiedenen Elemente: das berufliche Profil des Diplomierten, Studienpläne und -pro-

gramme, das pädagogische und Evaluationsmodell, das Managementmodell für den Lehrbetrieb.

Die Ausbildungseinheiten sind Bildungsgemeinschaften par excellence und vorrangige Wissensmanager der Institution. Ihnen obliegen Konzeptualisierung und Durchführung von Änderungen im Ausbildungsbereich; dabei werden diese Änderungen anhand der gesamt-haftigen Änderungsstrategie den individuellen Umständen der einzelnen Bildungsstätte angepasst. Diese muss im Rahmen ihrer autonomen Möglichkeiten das Ausbildungsverfahren einführen, überwachen, evaluieren und verbessern.

Im Klassenzimmer widmet man der Modernisierung der Ausbildung konzentrierte Aufmerksamkeit, findet doch hier die eigentliche Änderung im Lehrbetrieb statt. Hier fließen alle Bemühungen der Ausbildung zusammen, hier konkretisieren sich letztlich Konzept, Zielsetzung, Inhalt und Methodologie von Ausbildung dank einer interaktiven Lehrtätigkeit. Die Eigendynamik im Hörsaal führt vom Transfer und der Umwandlung individuellen wie Institutswissens zur Ausbildung der Schüler gemäss der von der Institution vorgegebenen Änderungsmuster und -modelle.

Aus den Erfahrungen und Ergebnissen des Geschehens im Hörsaal bildet sich also die Urquelle zur Wissensgenerierung in der Institution. Das heisst, das Klassenzimmer ist im weitesten Sinne des Wortes das Testlabor für Wissensmanagement, zugleich die Prüfstelle der Wettbewerbsfähigkeit der Bildungsstätte.

#### **IV. ZU DEN BISHER GESAMMELTEN ERFAHRUNGEN**

1. Die Bewertung der Personen, die in allen beteiligten Bereichen konkret stattfindet, bildet die Grundlage für ein betriebsförderndes Management.
2. Änderungen im Unterrichtswesen stellen uns vor ein Paradox, da der Unterricht einerseits die Ausgangsbasis für Änderungen bietet, sich andererseits jedoch gegen Änderungen sperrt. Die Umgestaltung des Lehrbetriebs vollzieht sich sehr langsam, vor allem weil es der Lehrerschaft schwer fällt, auf gewohnte Denkmodelle zu verzichten, geistig flexibler zu werden und ein modernes Bildungsmanagement zu akzeptieren, das auf Entwicklung abzielt.
3. Auch die Bildungsstätte muss ihre Vorstellungen ändern und Modelle für ein modernes, betriebsförderndes Management einführen. Wenn sie sich konzeptuell und operational als Dienstleistungsunternehmen versteht, hat sie bessere Chancen, sich den Bildungsaufgaben in einer Wissensgesellschaft zu stellen.
4. Ausbildung ist ein gewaltiges Mittel, um den Widerstand gegen Änderungen zu brechen, um das Potential impliziten Wissens bei den Mitgliedern der Ausbildungsstätte sichtbar zu machen und die Lehrpersonen zu Protagonisten einer Modernisierung im Unterrichtswesen werden zu lassen.
5. Wissensmanagement ist ein dynamisches Konzept, das mit dem Management individueller Fähigkeiten und mit deren Umgestaltung zu institutionellen Kompetenzen zusammenhängt; Ausgangsbasis bleibt die Ausbildung. Mit Hinblick auf die Zukunft stellt dieser Prozess in einer Wissensgesellschaft das Schlüsselement für die Entwicklung der Lehrstätte und den Mittelpunkt ihrer leitenden Tätigkeit dar.
6. Der Umgang mit Netzwerken ist integrierender Bestandteil von Wissensmanagement. Er ermöglicht neue Arbeitsbedingungen für Institut und Lehrbetrieb, er eröffnet exponentiell den Weg zu Wissen, beschleunigt die Optimierung von Management und fördert die Qualität der Ausbildung.



7. Führungsfähigkeiten der Direktion sind unerlässlich für den Änderungsprozess. Ihr obliegt es, klare Richtlinien vorzugeben und Voraussetzungen zu schaffen, die für ein nachhaltiges Wissensmanagement und Strukturänderungen erforderlich sind.
8. Bei allen Bemühungen um Ausbildung und Wissensmanagement muss die Bildungsinstitution ihr besonderes Augenmerk auf Qualitätssteigerung der Interaktion innerhalb der Lehrerschaft sowie der Leistungen der Schüler lenken. Gerade in diesen Bereichen kann die Ausbildungsstätte ihre Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis stellen.
9. Daher misst sich Erfolg von Wissensmanagement der Institution im Klassenzimmer. Der ganze Prozess muss dahin führen, dass die Interaktion im Lehrbetrieb die vorgesteckten Ziele der Ausbildung gemäss den Erwartungen der neuen Gesellschaft erreichen kann.

---

Gr

## CURRICULUM VITAE

### **Mariana Martelli Ukrow**

Las Hortensias 2758 Depto. 201  
Providencia, Santiago de Chile  
Fon: (56-2) 334-0014

#### **Berufliches Profil**

Akademikerin mit bedeutender Laufbahn auf dem Gebiet der Lehrtätigkeit inkl. Lehrerausbildung und Forschung im Bildungswesen an inländischen Universitäten. Zur Universitätserfahrung zählen hohe Direktionsposten inkl. das dreijährige Rektorat einer chilenischen Staatsuniversität. Hinzukommt eine internationale Beratertätigkeit für Bildungsfragen in zahlreichen Ländern Lateinamerikas sowie für Fachschulen und Stadtverwaltungen, in Consulting-Unternehmen und bei Bildungsprojekten mit staatlicher und ausländischer Finanzierung.

Gegenwärtig Fachschulleiterin des Bildungsinstituts der Nationalen Gesellschaft für Landwirtschaft in Chile, die 21 Ausbildungseinheiten für die berufliche Bildung verwaltet. Hauptaufgabe ist das Management des Lehrbetriebs in enger Verbindung mit der Direktion des Hauptsitzes und den ihr zugeordneten Ausbildungsstätten.

#### **Ausbildung**

1979: Dr. phil. der bundesstaatlichen Universität Tallahassee, Florida, USA, mit Fachrichtung Gestaltung und Evaluation im Bildungswesen.

1977: Magister der Wissenschaft (Lehrbefähigung) der bundesstaatlichen Universität Tallahassee, Florida, USA, mit Fachrichtung Gestaltung und Evaluation im Bildungswesen.

1976: Spezialisierung für Bildungstechnologie im Studienprogramm OEA/FSU (Organisation der Amerikanischen Staaten / FSU); Zentrum für Bildungstechnologie der bundesstaatlichen Universität Tallahassee, Florida, USA.

1969: Staatliches Lehramt für Deutsch; Katholisches Priesterseminar von Chile.

#### **Akademische Erfahrung**

1998: Universidad Marítima - Planmässiger Lehrauftrag für Doktoranden in Gesamtmanagement von Bildungsqualität.

1995-1997: Universidad Marítima - Planmässiger Lehrauftrag für Doktoranden in Projektentwicklung im Bildungswesen.

1987-1990: Universidad de Playa Ancha de Ciencias de Educación - Planmässiger Lehrauftrag für Lehrbefähigung in Bildungs-Evaluation.

1975-1990: Pontificia Universidad Católica de Chile (Katholisches Priesterseminar von Chile) - Lehrauftrag für Unterrichtsmethodologie an der Fakultät für Pädagogik; planmässiger Lehrauftrag für Lehrbefähigung in Unterrichtsgestaltung.

## **Berufliche Erfahrung**

Seit 1993: Fachschulleiterin des Bildungsinstituts der Nationalen Gesellschaft für Landwirtschaft (CODESSER).

1990-1992: Koordinatorin des Programms für institutionelle Stärkung der landwirtschaftlichen Bildung, Projekt 806-SF/PR, BID/MAG (Interamerikanische Bank für Entwicklung / MAG) der paraguayischen Regierung, Asunción, Paraguay.

1987-1990: Rektorin der Universität Playa Ancha für Erziehungswissenschaften.

1999-2002: Beraterin für Bildungsfragen der Beratungsstelle ACES, Universität Adolfo Ibáñez und Universität Diego Portales.

1994-2001: Internationale Beraterin bei zahlreichen Bildungsprojekten in Paraguay, mit finanzieller Unterstützung von BID, IICA und OPS (Interamerikanische Bank für Entwicklung / Inter-Amerikanisches Institut für Kooperation in Landwirtschaft / OPS).

## **Sprachen**

Spanisch: Muttersprache

Englisch: Schriftlich und mündlich

Deutsch: Passiver Gebrauch

---