

# CIEA 2002

**Grundlegende Gedanken zum CIEA-Seminar 2002**

**Roland Stähli, Direktor des CIEA, Bern, Schweiz**

**Montag, 19. August 2002**

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

*Kennen Sie die Geschichte „Novecento“ des italienischen Autors Alessandro Baricco? In diesem Roman wird das Leben des Pianisten Danny Goodman T.D. Lemmon genannt Novecento beschrieben, welcher sein ganzes Leben, von der Geburt bis zum Tode, auf dem Ozeandampfer Virginian verbracht hat. Das Festland hat er nie betreten, auch dann nicht, wenn das Schiff im Hafen von New York, Genua oder Hong Kong vor Anker lag. Das überraschende aber war, dass das Wissen, der gedankliche Horizont von Novecento nicht nur von Backbord bis Steuerbord ging und an der Schiffstreppe endete, sondern der junge Pianist wusste sehr viel über die Welt. Gerne zitiere ich einen kurzen Ausschnitt aus dem Buch.....*

*Mit dem Abbruch des Schiffs, es wurde ausrangiert und gesprengt, geht auch die Geschichte von Novecento zu Ende.*

*Beim Lesen dieses Buches hat mich vieles fasziniert. Die unterschiedlichen Stimmungen auf dem Schiff, die Arbeit der Musiker, besonders aber das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche sich der junge Novecento in 37 Jahren angeeignet hatte. Er muss ausserordentliche Fähigkeiten gehabt haben, soziale Netzwerke zu den Passagieren und Besatzungsmitgliedern aufzubauen und er muss sein Wissen gezielt und mit hoher Motivation aufgenommen, geordnet und weiterverwendet haben. Heute würde man wohl sagen, er war ein begnadeter Wissensmanager.*

*Leider kann ich Ihnen heute Novecento nicht direkt vorstellen, aber ich darf Sie alle zu einem Seminar begrüßen, in dessen Verlauf wir den angesprochenen Fähigkeiten von Novecento nachspüren wollen.*

Ich werde in den kommenden Tagen noch einige Male vor und zu Ihnen sprechen. Heute geht es mir um einige einleitende Gedanken. Ich will in den kommenden zwanzig Minuten drei Themenkreise umreißen:

Ich will

- a) einige Fragen aufwerfen, welche uns in den nächsten Tagen beschäftigen sollen und auf welche wir Antworten suchen
- b) Ihnen Ideen und Überlegungen, welche uns im Verlauf der Programmplanung und der Seminarvorbereitung begleitet haben, transparent machen
- c) die Idee der sogenannten Wissensgemeinschaft auf unser Seminar übertragen

Wir haben dem diesjährigen CIEA Seminar den Titel: „Wissen bestmöglich beschaffen, nutzen und weitervermitteln“ gegeben und zusätzlich den Untertitel: „Wissensmanagement und Netzwerke als aktuelle Herausforderung für die landwirtschaftliche Bildung“ dazu gestellt. Je öfter ich diesen Titel gelesen habe, desto mehr ist er mir etwas lang und schwerfällig vorgekommen. Dennoch zeigt er, meiner Ansicht nach, die inhaltlichen Absichten unseres Seminars ziemlich klar.

Es soll in den kommenden Tagen in einer allgemeinen, breiten Art und Weise um den Umgang mit Wissen im landwirtschaftlichen Bildungswesen gehen. Wenn ich dieses Wort „Wissen“ so stark ins Zentrum rücke, dann stellen sich mir, ja uns allen, wichtige Fragen:

- Was ist Wissen?
- Ist es dasselbe wie Information?
- Wie, wann und wo entsteht Wissen?
- Wie unterscheidet sich gutes von weniger gutem Wissen?
- Woher habe ich mein Wissen?

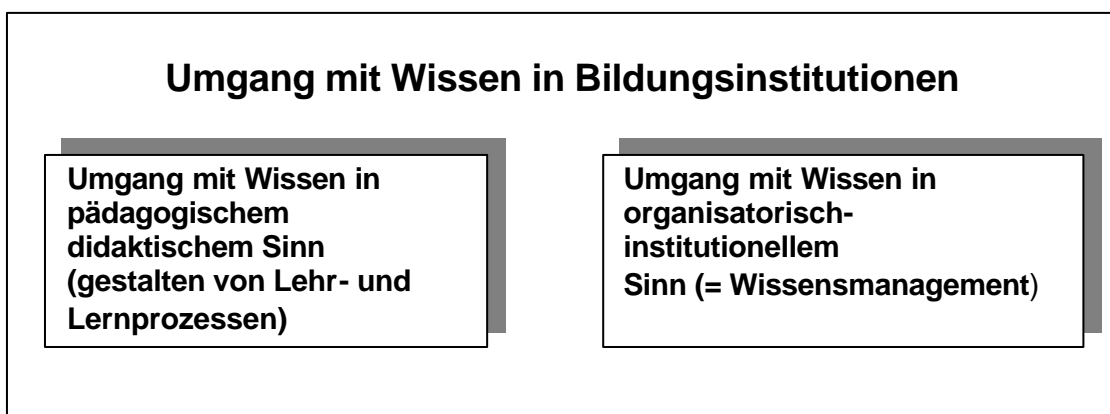
- Wie gehe ich mit dem mir verfügbaren Wissen um?
- Nutze ich mein Wissen richtig, effizient, bedürfnisgerecht?
- Stelle ich mein Wissen anderen zur Verfügung?
- Wie kann ich Wissen bestmöglich weitervermitteln?

Diese und viele weitere Fragen haben auch uns in der Vorbereitungsphase für dieses Seminar stark beschäftigt.

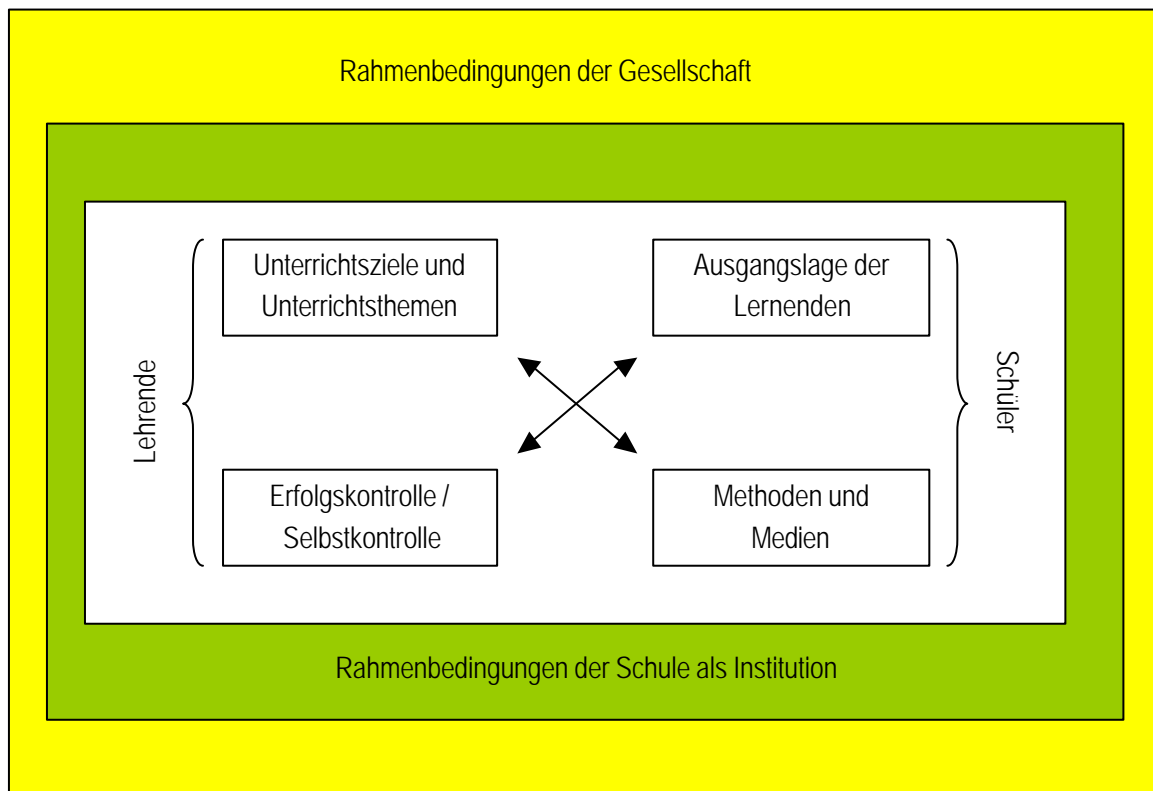
Es ist klar, die wissenschaftliche Literatur gibt uns viele Antworten und Hinweise auf die oben gestellten Fragen. So schreibt Gilbert Probst (1999) beispielsweise: "Wissen umfasst die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen". Wissensmanagement wiederum wird bezeichnet als "der bewusste und systematische Umgang mit der Ressource „Wissen“ und der zielgerichtete Einsatz von Wissen zum Beispiel in Organisationen."(Reinmann 2001). Lesen wir diese beiden Definitionen, so stellen wir fest, dass die Ideen darin sehr allgemein, ja fast etwas technokratisch gehalten sind. Wissen als Werkzeug wie Schraubenzieher oder Schaufel, welche wir einsetzen, um ein Problem sauber und effizient zu beseitigen. Wissensmanagement als Methode mit den entsprechenden Maschinen und Instrumenten. Wir drehen an den richtigen Knöpfen, geben einige Befehle und die Sache ist bewältigt.

Wir sind uns alle einig, so einfach ist die Sache nicht (und ist sie von den zitierten Autoren auch nicht gemeint). Deshalb will ich im Hinblick auf das Seminar präzisieren, wie wir an das Thema herangehen. Wir sind bei unserer Überlegung von Ihnen und Ihrem Arbeitsumfeld ausgegangen. Wir haben postuliert, dass es in Bildungsinstitutionen, in Schulen und Universitäten und auch in Ministerien verschiedenste Arten von Wissen gibt: Fachwissen für den Unterricht, Hintergrundwissen über die Zeit und Welt in der wir leben, aber auch Wissen darüber, wie Schulen funktionieren, Wissen über neue pädagogische Erkenntnisse oder Wissen über gute, gelungene Lernprozesse. Wenn wir im Verlauf der beiden kommenden Wochen über den Umgang mit Wissen, modern formuliert über „Wissensmanagement“ sprechen, dann meine ich, sollten wir an diese Gedanken und an weitere Wissenskategorien denken. Es geht in Seminar um Wissen, welches wir vermitteln und um Wissen über uns und unsere Arbeit als Bildungs- und Beratungsfachleute. Ich will diese Gedanken mit folgenden Graphiken zusammenfassen:

Darstellung 1: **Zwei „Wissens-Bereiche“ in Bildungsinstitutionen**

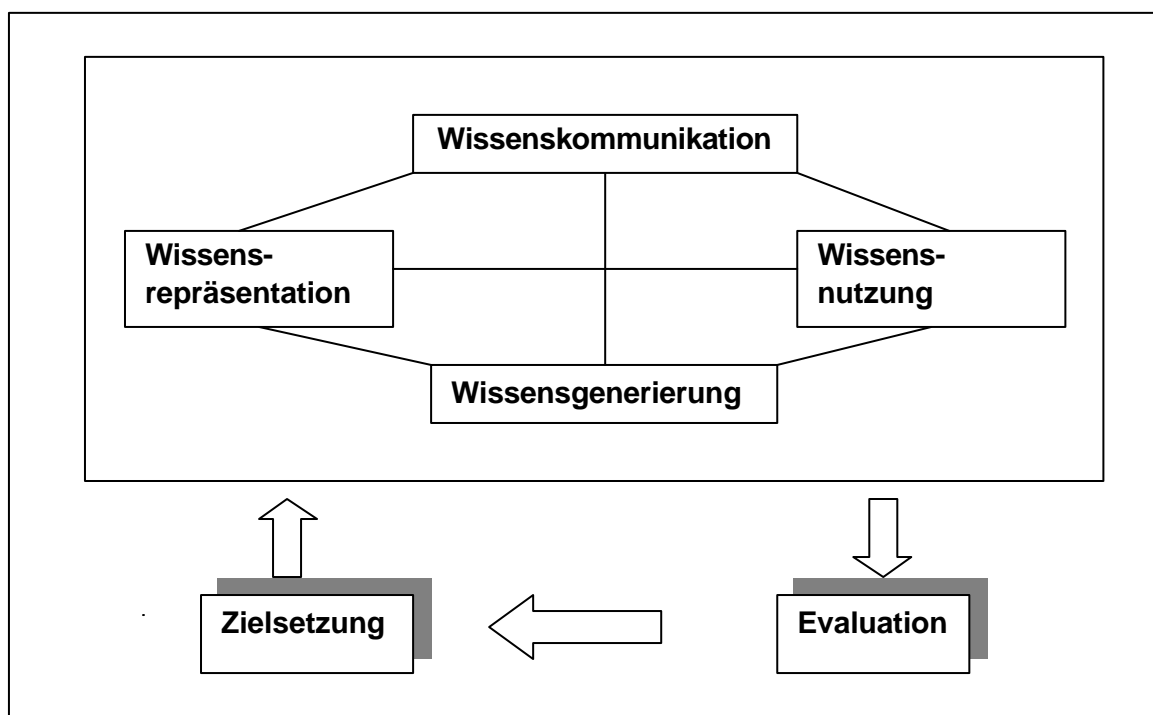


**Darstellung 2: Das „Hamburger Modell der Unterrichtsplanung (vereinfachte Darstellung) als Beispiel für den Umgang mit Wissen im didaktischen Sinn**



Quelle: Jank, W. und Meier, H.:1994

**Darstellung 3: Prozessbereiche des Wissensmanagements**

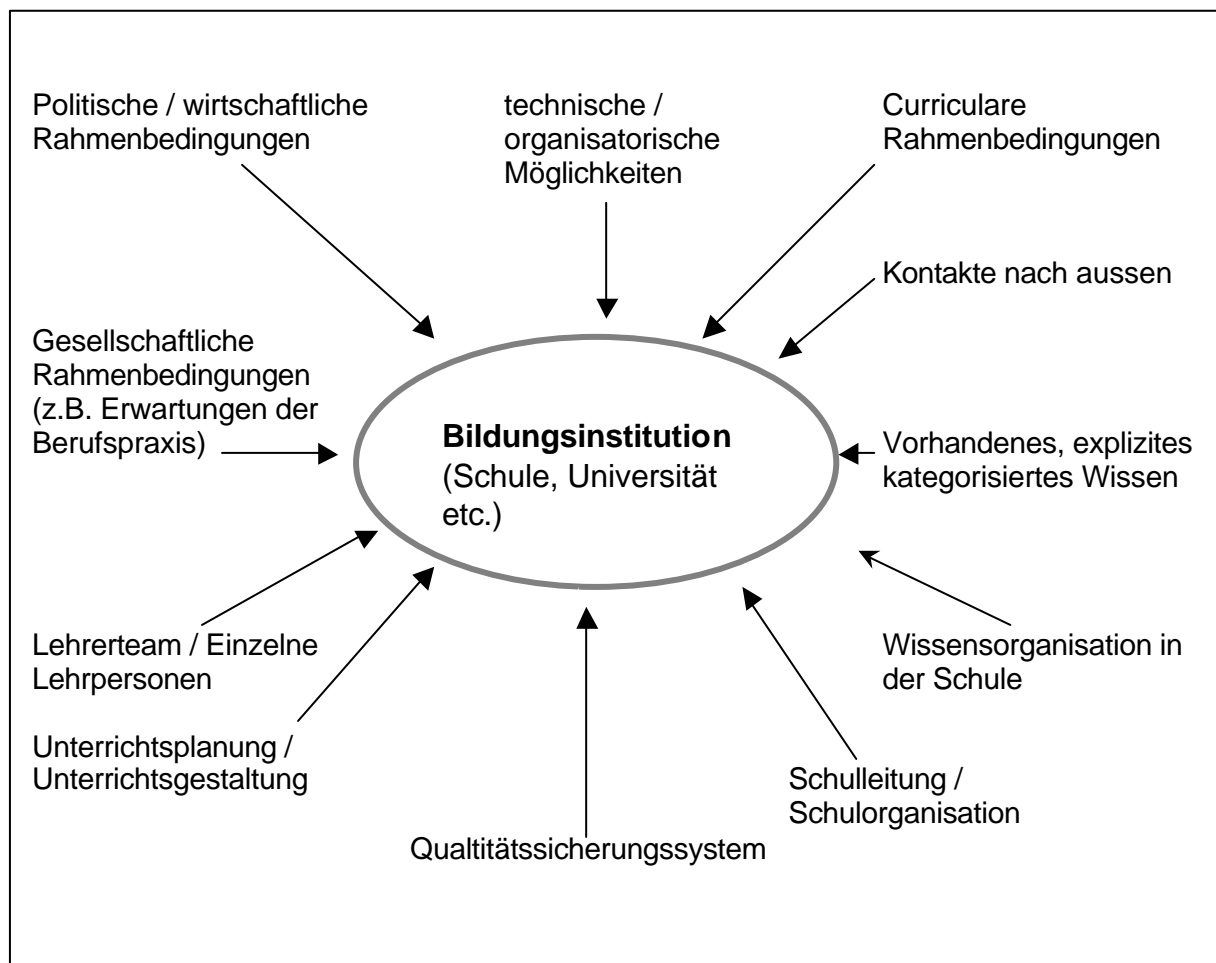


### Hinweise zur Darstellung 3:

- ❖ Die Wissensrepräsentation umfasst Prozesse wie das Identifizieren von Wissen sowie verschiedene Formen der Kodifizierung, Dokumentation und Speicherung von Wissen.
- ❖ Unter die Wissenskommunikation lassen sich Prozesse wie das Verteilen von Informationen und Wissen, das Teilen und die gemeinsame Konstruktion von Wissen sowie die wissensbasierte Kooperation subsumieren.
- ❖ Zur Wissensgenerierung zählen Prozesse der externen Wissenbeschaffung, das Einrichten spezieller Wissensressourcen sowie die Schaffung personaler und technischer Wissensnetzwerke.
- ❖ Die Wissensnutzung schliesslich beinhaltet Prozesse wie die Umsetzung von Wissen in Entscheidungen und Handlungen sowie die Transformation von Wissen in Produkte und Dienstleistungen.

Quelle: Reinmann – Rothmeier et al 2002

### Darstellung 4: Einflussfaktoren auf pädagogisch/didaktische Prozesse und Wissensmanagement in Bildungsorganisationen



An diesen Prozessen und Zusammenhängen wollen wir mit Ihnen in den kommenden zwei Wochen arbeiten:

Ein übergeordnetes Ziel innerhalb des Seminars sollte dabei nicht primär sein zu kritisieren, was nicht funktioniert, sondern Ideen und Wege aufzuzeigen, wie Schulen, Universitäten und andere Bildungsinstitutionen ihre eigenen und fremde Wissens-Ressourcen bestmöglich nutzen können.

Damit wir mit unserer Arbeit in eine konstruktive Richtung zielen, möchte ich noch auf einige oft gehörte Behauptungen des Wissensmanagements hinweisen, welche Roehl und Romhard (2000) verschiedentlich analysiert und entmystifiziert haben:

**Behauptung 1:** Wissen lässt sich direkt beeinflussen.

- Nein, die direkte Einflussnahme auf Wissen ist nicht möglich, wir können Wissen nicht befehlen.

Darstellung 5: „Wissensmanagement by books“



Ich gebe jemandem ein Buch  
Ich gebe jemandem ein Buch  
Ich gebe jemandem ein Buch  
Ich gebe jemandem ein Buch

Ich gebe jemandem ein Buch

[ Aber er kann nicht lesen  
[ Aber er liest es nicht  
[ Aber er versteht es nicht  
[ Aber er versteht es anders  
als ich  
[ Und er versteht es und  
kündigt

**Direkte Einflussnahme auf das Wissen eines anderen ist nicht möglich**

Quelle: Romhard, 2002

**Behauptung 2:** Viel Wissen ist immer gut

- Nein, in Zeiten der Infoüberflutung muss sich der Einzelne bewusst beschränken und intelligent auswählen.

**Behauptung 3** Nicht-Wissen ist schlecht

- Nein, eingestandenes Nicht-Wissen ist der Ausgangspunkt für die Suche nach Problemlösungen und damit Voraussetzung für kreative Prozesse.

**Behauptung 4:** Wissen ist immer wahr

- Nein, Wissen ist konstruiert und diese Konstruktion muss ihre Nützlichkeit in der Anwendung immer wieder neu beweisen.

**Behauptung 5:** Wissen lässt sich in Datenspeicher einspeisen.

- Nein, Informationen lassen sich in Datenspeicher ablegen, Wissen ist an Kontexte und Personen gebunden.

Soviel zu einigen ersten grundsätzlichen Fragen, Überlegungen und Ideen zum Thema Wissen. (Wahrscheinlich hätte Ihnen der Ozeanpianist andere Gedanken formuliert, Gedanken zu der Weite des Meeres, zu den Reisen von einem Ziel ans andere, von den Menschen, die dabei beteiligt waren.)

Noch wurde aber überhaupt nichts gesagt zum Stichwort der Netzwerke. Dazu für heute noch folgendes:

Angier (1999) hat in einem Artikel festgehalten, dass das Wissen in unserer Zeit oft kritischer Faktor vieler Organisationen sei. Da es keinem Unternehmer, keiner Institution möglich ist, alles Wissen selber zu erwerben oder zu generieren, ist man auf Kontakte, auf Netzwerke angewiesen. Powell zitierend wird im Artikel explizit festgehalten „When uncertainty is high, organizations interact more, not less, with external parties in order to access both knowledge and resources.“

In der Literatur werden verschiedenste Arten von Netzwerken und das Funktionieren derjenigen beschrieben. Dabei wird oft von drei verschiedenen Formen gesprochen:

- a) lockere, informelle Kontakte
- b) klarer organisierte Netzwerke
- c) vertraglich vereinbarte Kooperationen

Interessant scheint mir die Tatsache, dass ein grosser Teil der Netzwerke zur erstgenannten Kategorie gehören. Auch hier könnten wir uns nun wieder fragen:

- Wie funktionieren gute Netzwerke?
  - Welches sind verschiedene Rollen innerhalb von Netzwerken?
  - Welche Hilfsmittel sind nötig, um Netzwerke effektiv werden zu lassen?
- usw.

Diese und andere Fragen wollen wir jedoch erst im Verlauf der kommenden Tage beantworten.

Ich will hier vorerst den Bogen wieder zurückschlagen zu Ihnen und zu unserem Seminar. In den Schulen, Universitäten, Bildungsinstitutionen und Ministerien, in denen wir alle arbeiten, sind wir täglich in verschiedenster Art und Weise mit Wissen, Wissensmanagement und auch mit Netzwerken konfrontiert. Dies fordert uns heraus, Wege zu finden, um in geeigneter Art und Weise Wissen bestmöglich zu beschaffen, zu nutzen und weiter zu vermitteln. Damit dies gelingt, sind uns theoretische Erkenntnisse von Nutzen. Es muss uns aber auch gelingen, diese auf unseren Alltag anzupassen und umzusetzen. Wie könnte dies gelingen? Beispielsweise indem wir beim Thema Wissensmanagement nicht nur an technische Informationssysteme und organisatorische Lösungen denken, sondern indem wir, wie Romhard (2002) dies vorschlägt, die Möglichkeit der Selbstorganisation in den Mittelpunkt unserer Tätigkeit stellen. Bezugnehmend auf diese Idee sprechen verschiedene Autoren vom Entstehen von sogenannten Wissensgemeinschaften. Diese Gemeinschaften setzen sich aus Personen zusammen, die miteinander das Interesse für bestimmte Themen teilen und zu diesen Themen Wissen aufbauen und teilen wollen. Das Mitwirken an einer solchen Wissensgemeinschaft ist persönlich und freiwillig. Romhard (2002) beschreibt diese Idee der Wissensgemeinschaft sehr anschaulich. Er formuliert: "Wissensgemeinschaften folgen dem Leitbild der Ökologie. Sie sind wie ein Garten, dessen Pflanzen gehegt und gepflegt werden

müssen. Sind die Rahmenbedingungen günstig, wächst neues Wissen und Erkenntnis wie von alleine. Der (Wissens-)Gärtner geht mit seinen Eingriffen bescheiden und sparsam um und vertraut auf die Kraft der Natur, des Lebens oder im Falle des Wissens auf die Neugierde, Kreativität und schöpferische Kraft der Mitglieder. Jeder Garten ist anders, hat andere Blumen und einen anderen Boden. Standardlösungen sind für Wissensgemeinschaften ungeeignet“.

Meine Vision ist es, dass wir in den kommenden Tagen eine solche Wissensgemeinschaft sein können. Eine Gruppe von Menschen also,

- ◆ die ein Thema intensiv bearbeiten wollen
- ◆ die ihre Erfahrungen und Meinungen zur Diskussion stellen
- ◆ die sich als Lernende und Lehrende verstehen
- ◆ die bereit sind, Neues zu überdenken
- ◆ die einander zuhören und versuchen, sich gegenseitig zu verstehen

In lade Sie alle herzlich ein in diese Wissensgemeinschaft und freue mich auf die Arbeit mit Ihnen. Es ist das Ziel aller an der Organisation Beteiligten, Ihnen die bestmöglichen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit diese Wissensgemeinschaft für Sie zu einem Ort lebendigen Wissensmanagements und Kristallisationspunkt eines Netzwerkes von Fachleuten werden kann.

---

Gr

## Literaturverzeichnis

1. Angier, Mie: Networks, cognition and management of tacit knowledge, Journal of Knowledge Management, 1999, Volume 3, Number 4, MCB University Press
  2. Baricco, Alessandro: Novecento – die Legende vom Ozeanpianisten, München, 2001, Piper Verlag
  3. Fischer, Andreas und Vogel, Thomas (Hrsg.): Nachhaltigkeit, Wissensgesellschaft und lebenslanges Lernen Bielefeld, 2000, W.Bertelsmann Verlag
  4. Jank, Werner und Meier, Hilbert: Didaktische Modelle Frankfurt a.M., 1994, Cornelsen Skriptor
  5. Journal für Schulentwicklung (1/2001): Diverse Artikel Innsbruck, Studien Verlag
  6. Probst, Gilbert et al: Wissensmanagement – Wie die Unternehmer ihre wertvollsten Ressourcen optimal nutzen. Wiesbaden, 1999, Gobler Verlag
  7. Reinmann-Rothmeier, Gabi: Wissensmanagement lernen. Weinheim und Basel, 2001, Beltz Verlag
  8. Roehl, H. und Romhardt, K.: Wissensmanagement in Organisationsentwicklung 4/2000
  9. Romhardt, Kai: Wissensgemeinschaften, Orte lebendigen Wissensmanagements Zürich, 2002, Versus Verlag
  10. The World Bank: World development report 1998/99 – Knowledge for development New York, 1999, Oxford University Press Inc.
-

## **BIOGRAFISCHE NOTIZ**

Roland Stähli  
Dozent für Didaktik und Methodik  
Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft  
3052 Zollikofen

Nach der Schulgrundausbildung studierte R. Stähli an der Eidgenössisch Technischen Hochschule (ETH) in Zürich und schloss 1988 das Studium als Ingenieur Agronom in der Fachrichtung „Agrarwirtschaft“ ab. Er arbeitete zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für Agrarwirtschaft (ETH Zürich) im Zentrum für ländliche Entwicklung in Château-d'Oex (VD). Im Sommer 1989 wechselte er als Lehrer und Berater im Fachbereich „Betriebswirtschaft“ an das LBBZ Rütli, Zollikofen. 1996 erfolgte der Wechsel an die Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft (SHL). An der SHL ist R. Stähli Dozent für Didaktik und Methodik des landwirtschaftlichen Unterrichts und der Beratung. Neben dieser Hauptaufgabe leitet er das CIEA (Internationales Studienzentrum für landwirtschaftliches Bildungswesen). Er unterrichtet ausserdem Lektionen im Fachbereich Agrarwirtschaft. Im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit belegte R. Stähli 1996/97 berufsbegleitend verschiedene Fächer der Pädagogik und der pädagogischen Psychologie an der Universität Freiburg.

Die Schwerpunkte der Arbeit von R. Stähli liegen zur Zeit im methodisch-didaktischen Bereich und im Bereich Weiterbildung/Erwachsenenbildung. Eine vielseitige Lehr/Lernkultur ist eines der wichtigen Ziele, welche sowohl im Unterricht als auch in den verschiedenen Kursen erreicht werden sollen. Dazu gehört ein regelmässiges, kritisches Überdenken und Überprüfen der Lehrrollen. Die Arbeit im CIEA ermöglichen es zudem, unterschiedliche Ausbildungs- und Unterrichtsmodelle auch im internationalen Kontext kennenzulernen und zu vergleichen.

---