

Persönliches Wissensmanagement: Einführung und Denkanstöße

Gabi Reinmann

Was haben Sie heute morgen gemacht, nachdem sie aufgestanden und im Bad gewesen sind? Ganz ehrlich: Wer hat vor, während oder nach der ersten Tasse Kaffee – außer mir – den Rechner angemacht, den Browser und das E-Mail-Programm gestartet? Warum? Was zieht einen ins Netz – zu den unmöglichsten Tages- und Nachtzeiten? Nun, mancher prüft nach monatelanger Streikerfahrung, ob seine Bahn auch fährt, oder ob die A 9 noch staufrei zu passieren ist. Andere wollen wissen, wie das Wetter wird oder Bayern München gespielt hat. Nicht wenige beantworten noch schnell die E-Mails der nachts arbeitenden Kollegen oder verschicken selbst ein paar wichtige Infos. Vielleicht gibt's ja auch was Neues in den abonnierten Blogs oder einen Podcast, mit dem man sich das Warten am Bahnhof oder im Stau erleichtern kann. Ob zuhause oder am Arbeitsplatz: Wir nutzen Suchmaschinen und tauschen Informationen aus, suchen und knüpfen Kontakte zunehmend digital und arbeiten online an gemeinsamen Projekten.

Für viele von uns ist das Netz zu einem persönlichen Begleiter geworden: Wir brauchen es für Information, Kommunikation und Produktion und reagieren im besten Fall ratlos, im schlimmsten Fall verzweifelt, wenn der Strom ausfällt, Provider darniederliegen oder nach einem Umzug der Netzanschluss nicht funktioniert. Längst ist das Netz nicht nur ein extrem wichtiger *Informationslieferant* für simple Dinge wie Zugverbindungen, Stau, Wetter und Fußballergebnisse. Es ist – neben dem Handy – auch zu einem der wichtigsten *Kommunikationsmittel* geworden: Chatfenster und E-Mail-Browser sind auf zahlreichen Rechnern kontinuierlich offen; selbst in Besprechungen sieht man den einen oder anderen seine Korrespondenz erledigen. Mit Aufkommen neuer Web 2.0-Anwendungen wie Blogs und Wikis wird das Netz für manche gar zum *Produktionsfeld*. Ob zuhause, am Arbeitsplatz oder unterwegs: Wer online gehen kann, ist dem „ubiquitous computing“ mit seinen mobilen Endgeräten ein großes Stück näher gekommen und nutzt das Netz als Fläche für individuelles und kooperatives Arbeiten.

Sind wir also nicht schon alle persönliche Wissensmanager? Wir fischen Informationen aus dem Netz, versorgen andere damit und nutzen hierfür immer wieder neue technische Werkzeuge. Wir posten News in Foren, manche auch ins eigene Weblog oder auf gemeinsame Portale. Ist das persönliche Wissensmanagement – und wenn ja: Können wir es besser machen?

Bei der Vorbereitung dieses Vortrags habe ich mir überlegt, mit welchen Fragen man als Zuhörer an diesen Ort kommt, an dem ein wissenschaftlicher Beitrag zum persönlichen Wissensmanagement angekündigt ist. Was will man wissen und wann geht man mit dem Gefühl nach Hause, verstanden zu haben, was es mit diesem Thema auf sich hat? Ich bin zu dem Schluss gekommen, dass es helfen sollte, Antworten auf mindestens folgende **fünf Fragen** zu bekommen:

Frage Nr.1: **Was eigentlich ist Wissen** und wie unterscheidet es sich von Information? Das ist keinesfalls eine bloß akademische Frage, denn man sollte wissen, wovon man spricht, wenn man das Wissen ins Feld führt.

Frage Nr. 2: **Wozu** betreibt man persönliches Wissensmanagement und was erwartet man sich davon? Es hilft, sich klar zu machen, in welchem Verhältnis das persönliche Wissensmanagement zu anderen großen Wissenstrends steht, um es einordnen, bewerten und dann auch vertreten zu können.

Frage Nr. 3: **Wie** sieht das praktisch aus, wenn ich mein Wissen persönlich manage? Das lässt sich freilich nur exemplarisch beantworten. Ich werde das an *einem* Beispiel tun: dem Alltag eines Knowledge Bloggers. Dabei werde ich bewusst auf keinen Managerblog, sondern auf einen Lehrerblog zurückgreifen.

Frage Nr. 4: **Welche** Modellvorstellung steckt hinter dem Beispiel und wie lässt sich die auf andere Kontexte übertragen? Ein mögliches Modell zum persönlichen Wissensmanagement werde Ihnen in aller Kürze vorstellen.

Frage Nr. 5: **Wer** braucht persönliches Wissensmanagement und was ist der individuelle Nutzen? Meine Antwort auf diese vielleicht wichtigste Frage ist hoffentlich ausreichend motivierend: Anhand unseres Knowledge Bloggers möchte ich Ihnen zeigen, dass und wie persönliches Wissensmanagement die Selbstbestimmung des Menschen erhöhen kann.

Frage Nr.1: **Was** eigentlich ist Wissen und wie unterscheidet es sich von Information?

Wissen – das ist ein Wort, das wir auch in der Umgangssprache häufig verwenden: Wir sprechen davon, Wissen in der Schule erworben zu haben, und meinen damit *Kenntnisse*, manchmal auch *Fähigkeiten*. Wir gehen davon aus, dass Enzyklopädien wissenschaftliches Wissen enthalten, und meinen damit *dokumentierte Ergebnisse* des Denkens und Handelns von Forschern aus aller Welt. Wir sagen, dass wir um die Bedeutung einer Sache wissen, und meinen damit, *verstanden* zu haben, dass etwas wichtig ist. Wenn wir darauf verweisen, dass uns das Leben wissender macht, meinen wir die *Erfahrung*, die wir sammeln; manchmal geben wird diese in *Wort, Schrift oder Bild* an andere weiter. Und all das ist Wissen? Auf diese Frage gibt es keine einfache Antwort: Manche bestreiten, dass z.B. dokumentierte Forschungsergebnisse und die in Wort, Text oder Bild gegossenen Erfahrungen Wissen sind, und gestehen diesen lediglich den Status der Information zu.

Ein Ausweg aus dieser Situation ist die Theorie der Strukturgenese, welche vor allem die Entstehung, also die Genese von Wissen im Menschen als Wurzel *allen* Wissens genauer betrachtet. Danach ist menschliches Wissen weder vorgegeben, noch entsteht es aus einer einfachen und schrittweisen Abbildung von Wirklichkeit. Vielmehr konstruiert sich jedes erkennende Subjekt sein Wissen selbst. Erkenntnisstrukturen, die dem Wissen zugrunde liegen, werden aufgebaut, auf die erfahrene soziale und gegenständliche Umwelt angewendet – eine Assimilation – und an das Erfahrene nach und nach angepasst – eine Akkomodation. Dieser Vorgang verläuft langsam, kontinuierlich und in Zyklen – ein Leben lang. Dabei beziehen sich Erkenntnisstrukturen nicht nur auf Wahrnehmen, Denken und Problemlösen, sondern auch auf das Wollen, Fühlen und wertbezogene Urteilen des Menschen.

Nun könnte man an dieser Stelle einwenden, dass Verständigung zwischen Menschen unmöglich wird, wenn alles Wissen subjektiv konstruiert ist. Man kann in der Tat *nicht* davon ausgehen, dass jemand genau dieselbe Bedeutung konstruiert, die ein anderer mit einer Äußerung gemeint hat. Die alltägliche Erfahrung ist voll von Beispielen für eine mangelnde Deckung des Wissens zwischen Personen: Man redet aneinander vorbei, E-Mails werden fehlgedeutet, direkte und medienvermittelte Dialoge laufen aus dem Ruder. Dass Verstehen und Austausch trotzdem bis zu einem gewissen Grad möglich sind, liegt daran, dass viele Wissensinhalte sozial ausgehandelt, objektiviert und dann z.B. in Form von Dokumenten verschiedenster Art materialisiert werden. Hier kommt eine Unterscheidung ins Spiel, die indirekt den Informationsbegriff in die Diskussion bringt: nämlich die zwischen personalem und öffentlichem Wissen.

Personales Wissen zeichnet sich dadurch aus, dass es zunächst nur der jeweiligen Person selbst zugänglich ist. Es kann aber unterschiedlich beschaffen sein und seine Beschaffenheit ändern: Ein Teil des personalen Wissens entsteht aus konkretem körperlichen Tun und zeigt sich auch nur im Handeln oder Problemlösen. Dieses *enaktive Wissen* oder: Handlungswissen ist dem Bewusstsein meist nicht (mehr) zugänglich, es ist „stilles“ Wissen und weit davon entfernt, sprachlich artikuliert zu werden. Wissen, das unabhängig von Wahrnehmungen und Handlungen in der Vorstellung aktiviert werden kann, nennt man intuitives oder *bildhaftes Wissen*. Es ist vorbegrifflich, kann ebenfalls noch nicht sprachlich artikuliert werden und stützt sich auf bildliche Vorstellungen und erfahrene Beziehungen. Für die Entwicklung von Erkenntnistätigkeit ist das *begriffliche Wissen* entscheidend. Dieser Teil des personalen Wissens entsteht durch verschiedene Transformationen aus enaktivem und bildhaftem Wissen. Es ist bewusstseinsfähig und kann explizit artikuliert, also auch sprachlich dargelegt werden.

Öffentliches Wissen ist Wissen, das im Gegensatz zum personalen Wissen nicht nur einer Person (also der, die das Wissen hervorgebracht hat), sondern auch anderen prinzipiell zugänglich ist. Diese Form des Wissens lässt sich mit anderen teilen, weil es in irgendeiner Form materialisiert ist. Auch das öffentliche Wissen kommt in verschiedenen Ausprägungen vor: *Kollektives Wissen* ist für den Austausch von Wissen am wichtigsten. Es entsteht, wenn Menschen Bedeutungen aushandeln, verdichten, vereinheitlichen und systematisch durch Zeichen (vor allem durch Sprache) darstellen. Genau diese Form des Wissens kann man auch als *Information* bezeichnen. Was dabei oft zu kurz kommt, ist die Erkenntnis, dass Wissen im objektivierten Zustand – also Information – nur *potenzieller* Natur ist: Es ist ein in Zeichen „eingefrorenes“ Wissen und kann nur wieder von denjenigen Individuen aktualisiert und verstanden werden, die wissen, was diese Zeichen bedeuten. *Formalisiertes Wissen* ist kollektives Wissen, das noch einmal nach festgelegten Kriterien und Zuordnungsregeln transformiert wird, sodass *Daten* entstehen, die sich elektronisch weiterverarbeiten und speichern lassen. Dies erfolgt jedoch ohne Steuerung und Kontrolle denkender Individuen.

Fazit zu Frage 1: Wissen ist ein Begriff, den man eng definieren und auf das personale Wissen beschränken kann, aber nicht muss. Denn auch personales Wissen, zumindest das begrifflich vorliegende Wissen, kann man öffentlich machen. Wenn man dies tut und Wissen materialisiert, wenn es weitergegeben und von anderen genutzt werden kann, liegt Information oder öffentliches Wissen vor.

Frage Nr. 2: **Wozu betreibt man persönliches Wissensmanagement** und was erwartet man sich davon?

Ein erstes Argument wäre, dass wir persönliches Wissensmanagement brauchen, weil wir in einer Wissensgesellschaft leben. Der UNESCO World Report 2005 trägt den Titel „Toward Knowledge Societies“. Die Wissensgesellschaft – so heißt es darin – werde die bisherige Informationsgesellschaft um soziale und bildungsbezogene Aspekte erweitern und sie zu einer lernenden Gesellschaft machen. Für den Soziologen Nico Stehr, einem Protagonisten der Wissensgesellschaft, erhöht Wissen die Handlungsmöglichkeiten von Individuen, Gruppen und größeren sozialen Einheiten. Damit stellt sich Stehr gegen Sozialwissenschaftler, die in der wachsenden Bedeutung des Wissens vor allem Gefahren sehen: z.B. Entmündigung, Kontrollverlust oder Manipulation. Es ist also keineswegs eine ausgemachte Sache, was und wie erstrebenswert eine Wissensgesellschaft ist. Auch streitet man darüber, ob wir überhaupt schon in einer Wissensgesellschaft leben. Immerhin kann man sich im wissenschaftlichen Diskurs auf einige Merkmalen einigen, die eine Wissensgesellschaft auszeichnen: Erstens sind digitale Informationstechnologien integraler Bestandteil einer solchen Gesellschaft. Zweitens verbringen die Mitglieder einer Wissensgesellschaft eine wachsende Menge ihrer Zeit mit Informationsverarbeitung und Wissensgenerierung. Drittens ist Wissen eine ökonomische Ressource. Viertens geht ein steigender Anteil des Bruttosozialprodukts auf wissensintensive Innovationen zurück. Und fünftens wächst der Anteil der Wissensarbeitenden unter den Erwerbstätigen.

Mindestens drei dieser fünf Merkmale sind ökonomischer Natur und führen uns zum zweiten Wissenstrend, den man als Argument für Wissensmanagement im Allgemeinen und persönliches Wissensmanagement im Besonderen anführen kann – zur *Wissensökonomie*. Die Wissensökonomie ist eine von mehreren Auswirkungen weltweiter Transformationen von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen. Dahinter stecken – so heißt es – Informatisierung, Internationalisierung und Individualisierung, worauf ich an der Stelle nicht näher eingehen kann. Wichtig aber ist festzuhalten, woran man eine Wissensökonomie erkennt: Zum einen werden viele Endprodukte für den Verbraucher zunehmend immaterieller – denken Sie nur an Information und Unterhaltung oder an „intelligente“ Produkte. Zum anderen gehen Unternehmen immer mehr dazu über, immaterielle Anlagewerte wie Marke und Kundenbasis, geistiges Eigentum und technische Expertise einzusetzen. Und schließlich erfasst die Logik der Entmaterialisierung *alle* Wirtschaftssektoren und verändert dabei auch die Organisation von Arbeit. Eine Folge dieser Veränderungen resultiert in einem Konzept, das ganz entscheidend ist für das persönliche Wissensmanagement: die *Wissensarbeit*.

Nun hat Wissen für die Arbeit natürlich schon immer eine wichtige Rolle gespielt: Jede menschliche Tätigkeit ist in gewisser Weise wissensbasiert, indem man dazu Erfahrung, Kenntnisse und Fähigkeiten braucht. Doch es geht bei der Wissensarbeit nicht um irgendein Wissen und um beliebige Erfahrungen: Es geht um *wissenschaftliches* Wissen als Grundlage für Innovationen und um Erfahrungswissen von *Experten*. Nicht alle Tätigen, auch nicht alle klassischen Kopfarbeiter sind Wissensarbeitende, sondern nur die, deren Tätigkeiten komplex und wenig planbar sind, immer wieder neue Anforderungen stellen und einen hohen Grad an Informiertheit, Koordination, Kooperation, Entwicklung und kreative Leistungen erfordern. In der Wissensarbeit begreift man Wissen als einen Prozess, der niemals abgeschlossen ist, der kontinuierlich erneuert werden muss, der nicht als Wahrheit, sondern als Ressource gilt. Die Handlungen eines Wissensarbeitenden sind „vollständig“, da sie Zielsetzung, Umsetzung, Kontrolle und rückblickende Bewertung umfassen. Wissensarbeitende kann man nicht *einmal* ausbilden; Wissensarbeitende leben vom lebensbegleitenden Lernen; zusammen mit Kommunikation ist Lernen Teil der Arbeit. Wissensarbeit ist also anspruchsvoll und verspricht eine Reihe neuer Chancen. Allerdings kann sie auch belastend und Auslöser für Stress und andere psychische Probleme sein. Wissensarbeit in diesem Sinne ist *die* Begründung schlechthin, wenn es darum geht, die Frage nach dem Wozu des persönlichen Wissensmanagements zu beantworten.

Fazit zu Frage 2: Wissensmanagement in Organisationen ist eine notwendige Folge von Entwicklungen hin zu einer Wissensgesellschaft, zur Wissensökonomie und Wissensarbeit. *Persönliches* Wissensmanagement ist eine Voraussetzung dafür, dass diese Wissenstrends überhaupt funktionieren. Dies gilt vor allem für Wissensarbeitende, deren täglich Brot der Umgang mit Wissen ist.

Frage Nr. 3: **Wie sieht das praktisch aus**, wenn ich mein Wissen persönlich manage?

An der Stelle erst mal eine Frage ans Publikum: Haben wir auch ein paar Lehrer unter uns? Oder auch Hochschullehrer, Trainer oder Weiterbildner? Gibt es unter den Lehrenden auch solche, die ein eigenes Weblog führen? Warum ich das wissen will? Nun, weil ich nämlich persönliches Wissensmanagement anhand eines *Lehrerblogs* vorstellen möchte – also mit Hilfe eines Berufs, den man seltsamerweise so gut wie nie heranzieht, wenn es um Wissensarbeit geht, obschon Lehrberufe aus meiner Sicht ein Paradebeispiel für Wissensarbeit sind. Außerdem möchte ich persönliches Wissensmanagement anhand *eines* einfachen, aber vielfältig einsetzbaren Werkzeugs illustrieren: den Weblogs.

Darf ich Sie bekannt machen mit Herrn Rau – der tatsächlich so heißt. Herr Rau ist Lehrer für Deutsch, Englisch und Informatik. In seinem Lehrerzimmerblog sammelt und kommentiert er Bücher, Comics, Bilder, Audios und Spiele. Er beschreibt neue Methoden und Materialien, die er in seinem Unterricht einsetzt oder ausprobieren will. Herr Rau berichtet in seinem Blog vom eigenen Unterricht, von Aktivitäten in der Schule, reflektiert darüber und kommt auch ins Gespräch: mit Kollegen, bisweilen auch mit Schülern und anderen interessierten Lehrerzimmerblog-Lesern. Und wie macht er das? Ich zeige es Ihnen an ein paar Beispielen – alle aus den ersten beiden Märzwochen dieses Jahres.

Beispiel 1: „Harriet the spy“ – ein altes Buch, über das Herr Rau zufällig gestolpert ist. Er hat es gelesen, fand es gut und will es daher in seinem Blog mit anderen teilen, wie er selbst schreibt. Es folgt eine kurze Inhaltsangabe und die Frage, ob es sich für die Schule eigne: „Als Englischlektüre? Vielleicht in einer guten achten Klasse. Ich muss das mal einem Schüler zur Probe ausleihen.“ Der Beitrag ist einer von über 300 Fundstücken, die Herr Rau schon gesammelt hat.

Beispiel 2: Herr Rau berichtet ausführlich über den Ablauf einer Evaluation an seiner Schule. Dabei stellt er das Vorgehen der Evaluatoren teils sachlich dar, teils kommentiert er sie mit persönlichen Erfahrungen, z.B. wie folgt: „Was die Evaluatoren freundlich zur Kenntnis nehmen, aber ihre Kugelschreiber nicht in Bewegung setzt, ist Kritik an den durch das Kultusministerium geschaffenen Rahmenbedingungen“. Der Beitrag ist in die zweitstärkste Kategorie „Schule (Alltag)“ eingeordnet und umfasst darüber hinaus zehn Kommentare.

Beispiel 3: Unter dem Titel „Unterrichtsmaterial per RSS-Feeds“ bietet Herr Rau seinen Lesern eine kleine Fortbildung an: Um den „Materialtausch unter Lehrern“ anzukurbeln, erklärt er Technisches zu RSS, stellt vor, wie man RSS nutzen kann, welche Probleme und Einsatzmöglichkeiten es gibt. Viele bedanken sich für den Input, fragen an einigen Stellen nach und bekommen prompt Antwort.

Beispiel 4: In seinem Blogroll listet Herr Rau unter anderem 20 Schülerblogs und 76 Lehrerblogs auf. Laut eigenen Angaben liest er sie alle, einige kommentiert er auch – z.B. den Schülerblog Schul-Kritik.de: In einem Beitrag geht es um die Frage die Ehre, darum, was man tun kann, um Betrug, Diebstahl und andere unehrenhaften Dinge in der Schule einzudämmen. Schüler und Lehrer, darunter auch Herr Rau reflektieren und diskutieren – müssen Strafen oder ein Kodex her oder reicht nicht doch die Ehre?

Beispiel 5: Herr Rau lädt im April alle bloggenden Lehrer bei ihm zum Abendessen ein. Da es vielleicht nur wenige Blogger gibt, die in der Nähe wohnen, gilt die Einladung genauso für netzaktive Lehrer oder Lehramtsstudenten, die Lehrer-Blogs lesen, kommentieren und vorbeischaun wollen. Der Termin war inzwischen, aber ich habe noch nicht nachgelesen, wie viele gekommen sind

Ich will mich nicht in weiteren Beispielen verlieren – bei Interesse können Sie selbst im Lehrerzimmerblog vorbeischaun. Wie aber lässt sich das jetzt aus der Perspektive des persönlichen Wissensmanagements deuten?

Herr Rau sammelt Information bzw. öffentlich zugängliches Wissen von anderen; er kategorisiert bzw. taggt es mit verschiedenen Stichworten. Wenn er Erlebnisse aus der Schule dokumentiert oder Anleitungen für die Nutzung neuer Technologien bereitstellt, wird er vom Sammler zum Autor; er produziert selbst öffentliches Wissen oder Information für andere. Wir könnten diesen Part seiner Aktivitäten als persönliches *Informationsmanagement* bezeichnen. Herr Rau beobachtet auch andere Blogger, verweist auf sie, kommentiert Beiträge und nimmt Kontakte auf – im virtuellen wie im realen Raum. Er diskutiert mit Kollegen, manchmal auch mit Schülern, stellt Fragen und gibt Antworten. Lassen Sie uns diesen Aktivitätsbereich einfach mal *Beziehungsmanagement* nennen.

Wenn Sie das Lehrerzimmerblog längere Zeit lesen, stellt sich das Gefühl ein, Herrn Rau zu kennen – auch wenn Sie ihm vielleicht noch nie begegnet sind. Wie kommt das? Nun, Herr Rau gibt in seinem Blog einiges von sich preis: Was er kann und was er seinen Schülern beibringt, was er gut und was er weniger gut findet, welche Ideen er hat und wo ihm Zweifel kommen – wobei er selbst entscheidet, wie weit er geht, wo er sich selbst reflektiert und der Öffentlichkeit präsentiert – eine Art *Identitätsmanagement*, könnte man sagen.

Fazit zu Frage 3: Lehrerblogs wie das von Herrn Rau sind *ein* Beispiel für öffentlich sichtbares persönliches Wissensmanagement einer vergessenen Spezies von Wissensarbeitenden. In einem ersten Anlauf könnte man persönliches Wissensmanagement als die Summe von Informations-, Beziehungs- und Identitätsmanagement beschreiben. Gilt das nun auch für andere Formen der Wissensarbeit?

Das wäre dann wohl Frage Nr. 4: **Welche Modellvorstellung steckt hinter** dem Beispiel und wie lässt sich die auf andere Kontexte übertragen?

Ich muss nun an der Stelle etwas abstrakter werden. Das Modell, das ich vorstellen möchte, geht von einer Reihe grundlegender *Unterscheidungen* aus, die einen zweiten Blick auf das persönlichen Wissensmanagement ermöglichen:

- Eine *erste* Unterscheidung ist die zwischen Innen und Außen im persönlichen Erleben der Person. Forschungen zur Frage, wie wir unser Selbst konstruieren, zeigen: Es ist für den Menschen essenziell, zwischen dem Ich (also dem Innen) und den Anderen bzw. Gegenständen (dem Außen) zu unterscheiden *und* sich gleichzeitig mit der Umwelt aktiv auseinanderzusetzen.
- Eine *zweite* Unterscheidung bezieht sich auf die *Wissensumwelt*, die eine materiale und eine soziale Seite hat. Das heißt: Die Wissensumwelt einer Person besteht einerseits aus Personen oder Wissensträgern: Nicht nur bei Herrn Rau sind das vor allem Kollegen vor Ort, Gleichgesinnte aus der Blogosphäre, greifbare Experten usw. Andererseits besteht die Wissensumwelt einer Person natürlich auch aus Gegenständen, also aus Wissensobjekten: Für Lehrende wie für Manager sind das z.B. Bücher, Zeitschriften, Podcasts, Videos, Blogs und andere analoge und digitale Quellen.
- Die *dritte* Unterscheidung betrifft die *Aktivität* der Person in Interaktion mit der Wissensumwelt: Diese ist nämlich entweder rezeptiv oder produktiv. Wenn Sie zuhause oder an Ihrem Arbeitsplatz digitale Dokumente recherchieren, einen Podcast hören oder sich vom Nachwuchs Nachhilfe in Web 2.0-Tools geben lassen, gehen Sie rezeptiv mit Wissen um. Wenn Sie eigene Blog-Einträge verfassen, an einem Wiki arbeiten oder den Kollegen von der letzten Tgaung berichten, sind Sie produktiv mit Wissen tätig.

Anhand der Abbildung sehen Sie, dass sich vier „Umwelt-Aktivitäts-Felder“ für die Person ergeben, die ich bewusst ins Zentrum stelle. Was sich in diesem Zentrum abspielt, ist psychologisch äußerst interessant; es im Detail auszuführen, würde aber zu weit führen. Daher nur so viel: Alles was wir aufnehmen und abgeben, ver- und erarbeiten, was wir denken, aber auch wollen und fühlen, verändert unser begriffliches, bildhaftes und enaktives Wissen – mal mehr, mal weniger, mal global, mal in Details, mal unbemerkt, mal deutlich.

Es gibt unzählige solcher Prozesse, und selbst die Hirnforschung kann uns nicht sagen, wie man sich diese genau vorzustellen hat. Wenn es aber darum geht, das persönliche Wissensmanagement einer Person zu unterstützen, brauchen wir Ankerpunkte und die liegen in einer Reihe von *mentalen Basisprinzipien*:

Beginnen wir bei *kognitiven* Basisprinzipien: So sind wir z.B. prinzipiell in der Lage, einen Teil unseres Wissens zu verbalisieren, manches davon können wir auch visualisieren oder mental simulieren; wir können also den Repräsentationsmodus unseres Wissens verändern. Nicht umsonst sind beim persönlichen Wissensmanagement Visualisierungswerkzeuge so beliebt, aber auch Hilfsmittel, die es erlauben, dass wir uns Vorgänge und Beziehungen besser vorstellen können. Bis zu einem gewissen Grad können wir unser Wissen auch neu organisieren, kategorisieren und vernetzen. Mapping-Methoden gehören von daher in jedes Repertoire zum persönlichen Wissensmanagement. Und natürlich haben wir auch die Möglichkeit, bestehendes Wissen zu erweitern; Lernstrategien verschiedenster Art haben so gesehen auch ihren Platz im persönlichen Wissensmanagement. Zu den kognitiven kommen *metakognitive Basisprinzipien*, also all das, was man als Planen, Überwachen und Bewerten des eigenen Tuns bezeichnet. Beispiele sind Strategien zum Management von Zeit, Zielen und Ressourcen, verschiedene Formen der Selbstregulation und Selbstevaluation, Portfolio-Werkzeuge, Kontaktnetze und Verfahren, die in Richtung Karriereplanung gehen.

Wie gut uns all das gelingt – also der kognitive Umgang mit unserem Wissen – ist von vielen Dingen abhängig: unter anderem von Interessen, Bedürfnissen, äußeren Anreizen, internen Antrieben usw. Ebenso ist der Umgang mit Wissen selbstverständlich nicht abgekoppelt davon, ob wir uns wohl oder unwohl fühlen, ob wir Angst und Wut oder Freude und Glück verspüren, ob uns ein bestimmtes Wissensgebiet attraktiv erscheint oder abstößt, ob wir gelangweilt oder überfordert, gestresst oder angeregt sind. Wer persönliches Wissensmanagement fördern will, muss also auch *emotional-motivationale Basisprinzipien* im Blick haben. Diese allerdings sind ungleich schwerer zu beeinflussen als kognitive und metakognitive Prinzipien und Prozesse – ich komme später noch darauf zurück.

Auf das Internet, klassische Anwendersoftware und neue Web 2.0-Werkzeuge kann man beim persönlichen Wissensmanagement kaum mehr verzichten – denken Sie nur an die Einstiegsszene. Dabei gelten vor allem *Blogs* vielen als ein multifunktionales Werkzeug. Herrn Rau zumindest haben wir unterstellt, dass er seinen Blog zum Informations-, Beziehungs- und Identitätsmanagement gleichermaßen nutzt; oder anders formuliert: Er nutzt sein Blog, um öffentliches Wissen zu rezipieren und zu produzieren, um im Kontakt mit anderen Wissensträgern zu geben und zu nehmen, und dazu, sich mit seinen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen selbst wahrzunehmen *und* nach außen darzustellen.

Fazit zu Frage 4: Zentrum des persönlichen Wissensmanagements ist die Person. Mit ihrem Wissen steht sie in Interaktion mit Wissensobjekten und anderen Wissensträgern und ist dabei sowohl rezeptiv als auch produktiv in und mit ihrer Wissensumwelt tätig. Mit solchen einfachen Unterscheidungen kann man Ordnung in die Vielzahl möglicher Methoden bringen, Potentiale von Werkzeugen wie Blogs analysieren, aber auch neue Verfahren entwickeln, mit denen sich das persönliche Wissensmanagement optimieren lässt.

Aber: Wollen wir das alles überhaupt? Reichen uns die Argumente, die sich der Wissensgesellschaft, Wissensökonomie und Wissensarbeit bedienen, vor allem Effizienz und wirtschaftliche Notwendigkeit anführen, um vom Nutzen des persönlichen Wissensmanagements überzeugt zu sein? Wir sind bei

Frage Nr. 5: **Wer braucht persönliches Wissensmanagement** und was ist der individuelle Nutzen?

Auch beim Versuch, diese Frage zu beantworten, erscheint es mir sinnvoll, exemplarisch vorzugehen und – wenn wir uns da schon mal eingedacht haben – bei den Knowledge Bloggern zu verweilen, also bei denen, die ihren Blog zum Zwecke des persönlichen Wissensmanagements führen.

Wer Herrn Raus Blog liest, fragt sich vielleicht: Wo hat der Mann nur so viel Zeit her? Blogs gelten nicht nur als Werkzeug für das persönliche Wissensmanagement; viele sehen darin eine riesige Zeitvernichtungsmaschine. Falsch – da sind sich viele Blogger einig, und wer das nicht glaubt, kann selbst nachlesen im Theta Wellen-Blog – dem Blog eines wissenschaftlichen Mitarbeiters an der Universität Bremen. Ende Januar dieses Jahres ist ihm angesichts der ständigen Frage „Du hast ein Blog? Ist das nicht riesige Zeitverschwendung?“, der Kragen geplatzt und er hat ausführlich dargelegt, warum Blogs für ihn das Wissenswerkzeug par excellence und ein „Garten für den Geist“ sind. Der Beitrag hat eine Flut von Kommentaren ausgelöst – meist zustimmender Art. Ein Einzelfall?

Eher nicht! Auch wenn die Zahl empirischer Studien zu Knowledge Blogs noch gering ist: Befunde vor allem aus Blogger-Befragungen in den letzten beiden Jahren sind derart, dass man aus ihnen einige interessante motivationspsychologische Aussagen und Thesen zum Nutzen von Knowledge Blogs entwickeln kann. Als besonders fruchtbar erweist sich die Selbstbestimmungstheorie – eine Meta-Theorie zweier U.S.-amerikanischer Wissenschaftler, die seit den 1980er Jahren danach forschen, ob und wenn ja welche psychologischen Grundbedürfnisse es gibt. In zahlreichen empirischen Studien in so verschiedenen Kontexten wie Bildung, Gesundheit, Therapie und Arbeit konnten sie drei solcher „basic psychological needs“ nachweisen: das Bedürfnis nach Kompetenz, sozialer Eingebundenheit und Autonomie. Man kann es auch so formulieren: Der Mensch strebt danach, etwas zu bewirken und sich dabei als wirksam und in der Folge als kompetent zu erleben. Er hat zudem den Drang, mit anderen verbunden zu sein und von diesen akzeptiert und anerkannt zu werden. Und schließlich will er sich mit und in seinem Tun als kohärent erleben und das Gefühl haben, das eigene Handeln selbst bestimmen zu können.

Jedes dieser drei Bedürfnisse – so Deci und Ryan – *muss* auf einem minimalen Niveau erfüllt werden, damit sich eine Person mit ihren Stärken entwickeln, sich wohl fühlen und so etwas wie ein Selbst aufbauen kann. Damit hat die Selbstbestimmungstheorie eindeutig *humanistischen Charakter*. Und was hat das jetzt mit Blogs und persönlichem Wissensmanagement zu tun? Nun, man kann eine ganze Reihe bestehender empirischer Befunde im Sinne der Selbstbestimmungstheorie deuten. Vor kurzem haben wir dies in einem Arbeitsbericht ausführlich dargelegt, den Sie online lesen können. Daher an der Stelle nur ein paar Ausschnitte:

Vor allem Knowledge Blogger geben explizit an, ihr Wissen anderen zugänglich machen zu wollen. Dabei stellt die Öffentlichkeit von Blogs eine hervorragende Möglichkeit dar, sich selbst als wirksam zu erleben und dabei das *Bedürfnis nach Kompetenz* zu erfüllen, denn: Das eigene Wissen und Können (denken Sie nur an Herrn Raus RSS-Fortbildung) wird von anderen wahrgenommen, es wird durch Links in anderen Blogs honoriert, oftmals auch kommentiert und weiter empfohlen. Außerdem: Ein Großteil der Popularität von Knowledge Blogs im Kontext der Wissensarbeit ist darauf zurückzuführen, dass sich Blogger als „Owner“ ihres Gedankenguts fühlen, dass sie als Person und Urheber ihres Blogs erkennbar sind und nicht wie in Communities oder Foren in einer Menge quasi verschwinden. Jeder Blog-Eintrag ist eindeutig referenzierbar, er kann dem jeweiligen Blogger zugeordnet werden. Knowledge Blogger, so lässt sich empirisch nachweisen, geben ihre Identität auch eher preis als andere Blogger: möglicherweise ein Hinweis darauf, dass diese auch *erkennbar* Urheber ihrer Beiträge sein wollen.

Zu den Besonderheiten von Blogs gehört, dass sie *gleichzeitig* dazu genutzt werden, soziale Kontakte zu knüpfen, aufrechtzuerhalten und auszubauen und auf diesem Wege das Bedürfnis nach *sozialer Eingebundenheit* zu erfüllen. Die meisten Knowledge Blogger nehmen nachweislich solche Blogs in ihrer Blogroll-Liste auf, die sie thematisch interessieren; ein Teil der Befragten verlinkt grundsätzlich auf Blogs, die im Gegenzug auf ihre Beiträge verweisen. Auch sind Knowledge Blogger aktiver im Umgang mit RSS-Feeds: Über neue Ereignisse in der Blogosphäre automatisch informiert zu werden, intensiviert womöglich das Gefühl der sozialen Eingebundenheit. Bezieht man Studien aus Hochschulen mit ein, zeigt sich, dass Studierende, die Blogs im Rahmen eines Kurses nutzen, allem voran den Community-Gedanken als besonders positiv empfinden. Generell geben vor allem junge Blogger neben dem Wunsch nach Selbstdarstellung ein großes Bedürfnis nach sozialen Kontakten beim Bloggen an.

Bleibt noch das *Bedürfnis nach Autonomie* und genau das wird häufig missverstanden. Autonomie bedeutet in der Selbstbestimmungstheorie nämlich *keinesfalls* Unabhängigkeit von externen Faktoren. Vielmehr ist autonom, wer selbst über die eigenen Belange entscheiden kann, Dinge freiwillig tut bzw. mit den Normen oder Vorgaben des sozialen Umfeldes übereinstimmt. Oder anders formuliert: Wenn Sie sich autonom fühlen, dann ist dies ein Erleben der prinzipiellen Übereinstimmung zwischen dem, was Sie tun, und dem, was Sie tun möchten, was also auch Ihr Selbst ausmacht. Wenn jemand bloggt, dann ist das meist eine freiwillige Angelegenheit. Dazu kommt, dass das Bloggen für viele eine Form der Selbstdarstellung ist – was sich deutlich auch in aktuellen Befragungen zeigt. Etablierte Medienunternehmen fürchten nicht selten die Eigenständigkeit bloggender Journalisten sowie die *Authentizität*, die in ihren Blogs zum Ausdruck kommt. Anonymität sieht die Blogosphäre entsprechend ungern. Schließlich gibt es inzwischen ausreichende Hinweise darauf, dass vor allem Knowledge Blogs zur *Reflexion* anregen und die Reflexionsfähigkeit des Bloggers fördern – ein Aspekt, der unter dem Gesichtspunkt des Autonomieerlebens nicht hoch genug eingeschätzt werden kann: Deci und Ryan bezeichnen die Reflexion bzw. das reflexive Bewusstsein metaphorisch als das „Gegengift“ zum Schwenden von Autonomie. Warum? Was nutzt das dem Individuum?

Nun: Entscheidungen grenzen zwar den Handlungsspielraum ein; *aufgeklärte, reflexiv begründete* Entscheidungen aber erweitern den inneren Handlungsspielraum und helfen dabei, externe Anforderungen und eigene Wertvorstellungen aufeinander abzustimmen. Und genau das ist auch das Stichwort, um die Gedanken und Belege zur Selbstbestimmungstheorie am Ende noch einmal auf das persönliche Wissensmanagement generell auszuweiten:

Persönliches Wissensmanagement nur aus einer ökonomischen Perspektive heraus als notwendige Bedingung für oder Folge von Wissensarbeit und Wissensökonomie zu sehen, würde aus meiner Sicht zu kurz greifen: Natürlich ist es wünschenswert, dass sich Menschen mit der Organisation, in der sie arbeiten, identifizieren und deren Ziele – so gut es geht – mittragen, sich also auch daran beteiligen, die Effizienz und Qualität im Umgang mit Wissen aus diesem Grund zu erhöhen. Wo aber der individuelle Nutzen zu kurz kommt, wo sich Menschen nur oder vor allem fremdbestimmt fühlen, werden sie weder die nötige Kompetenz noch die erforderliche Motivation entwickeln, die man für ein persönliches Wissensmanagement braucht, das diese Bezeichnung auch verdient. Nicht nur Knowledge Blogger zeigen Höchstleistungen vor allem dann, wenn ihr Tun vorrangig selbstbestimmt erfolgt. Auch persönliches Wissensmanagement generell – unabhängig von den herangezogenen Werkzeugen – bedarf der Selbstbestimmung in dem Sinne, dass es einen individuellen Nutzen haben muss. Und der kann darin liegen, auf diesem Wege grundlegende Bedürfnisse nach Kompetenz, Autonomie und/oder sozialer Eingebundenheit zu erfüllen.

Fazit zu Frage 5: Dass Wissensarbeitende und dann auch die Organisationen, in denen sie tätig sind, vom persönlichen Wissensmanagement am meisten profitieren, liegt auf der Hand. Dem individuellen Nutzen aber kommt man eher auf die Spur, wenn man danach sucht, ob und welche psychologischen Grundbedürfnisse dabei erfüllt werden. Zieht man als Beispiel das persönliche Wissensmanagement mit Blogs heran, lässt sich diese These inzwischen schon empirisch stützen. So gesehen ist persönliches Wissensmanagement natürlich auch jenseits der Wissensökonomie ein Ansatz, von dem heute jeder profitieren kann, der den wachsenden Informationsmengen nicht nur reaktiv, sondern gestaltend begegnen will.

Was werden Sie morgen nach dem Aufstehen machen? Werden Sie bei der ersten Tasse Kaffee schon im Netz verschwunden sein, Herrn Raus Neuigkeiten lesen, auf dem Theta Wellen Blog einen Kommentar verfassen oder das Design für einen eigenen Blog aussuchen? Oder werden Sie das lieber sein lassen, weil Sie Angst haben, dass man Ihnen unterstellt, zu viel Zeit zu haben? Wollen Sie effizienter in ihrem persönlichen Wissensmanagement werden oder doch lieber dem Hang zur ständigen Beschleunigung trotzen? Wovon hängt Ihre Antwort auf diese Fragen ab? Davon, was der *beste* Freund oder die *meisten* Kollegen machen? Wenn sie davon abhängt, was Ihnen persönlich wichtig ist, ihren eigenen Normen und Werten, ja und natürlich auch ihren Fähigkeiten und Stärken entspricht, dann sind Sie zumindest nah an dem, was die Selbstbestimmungstheorie fordert. Und das ist sicher nicht der schlechteste Ausgangspunkt auch für das persönliche Wissensmanagement.

Ob und wie es sich dann entwickelt, welche Methoden für den Einzelnen brauchbar sind, muss man selbst erproben; man kann es schwerlich in bloßen Vorträgen vermitteln. Vermitteln aber wollte und konnte ich hoffentlich erste Antworten auf die Frage,

- was eigentlich Wissen ist und wie es sich von Information unterscheidet,
- wozu man persönliches Wissensmanagement betreibt und was man sich davon erwartet,
- wie das praktisch aussieht, wenn ich mein Wissen persönlich manage,
- welche Modellvorstellung hinter den präsentierten Beispielen steht und
- wer das persönliche Wissensmanagement nun tatsächlich braucht und was der individuelle Nutzen dabei ist.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit!

Links:

- Blog von Herrn Rau: <http://www.herr-rau.de/wordpress/>
- Theta Wellen-Blog: http://www.ifeb.uni-bremen.de/wordpress_staedtler/
- Arbeitsbericht zu Knowledge Blogs:
http://www.imb-uni-augsburg.de/files/Arbeitsbericht_17.pdf
- Portal zum Persönlichen Wissensmanagement:
<http://www.persoenliches-wissensmanagement.com/>