

## **Persönliches Wissensmanagement: Einführung und Denkanstöße**

*Gabi Reinmann*

---

Ich möchte meinen Vortrag mit einer *selbstkritischen Frage* beginnen, die sich auf die Bezeichnung „persönliches Wissensmanagement“ bezieht: Ist es denn – so könnte man nämlich fragen – schon so weit, dass wir uns für unsere persönlichen Angelegenheiten wie unser Wissen ein eigenes Management zulegen müssen? Muss das sein? Sind wir mit Lern- und Problemlösestrategien, mit Kreativitäts- und Kommunikationstechniken usw. nicht viele Jahrzehnte gut gefahren, wenn es darum geht, mit der uns umgebenden Information und unserem Wissen einigermaßen zufriedenstellend umzugehen?

Nun, wenn ich ehrlich bin, dann weiß ich tatsächlich nicht so recht, ob der Begriff heute – 2009 – wirklich noch der beste ist. Vor mehr als 10 Jahren, als wir in München begonnen haben, das „persönliche Wissensmanagement“ zu propagieren, erschien uns das sinnvoll, denn:

Erstens war es eine wunderbare Möglichkeit, pädagogisch-psychologisches Gedankengut in kommerziell tätige Organisationen und solche des öffentlichen Sektors zu bringen, denen es nicht primär um Bildung geht. Der Ansatz ließ sich gut mit dem sich ausbreitenden Gedanken des organisationalen Wissensmanagements verbinden und auf diesem Wege auch Mitarbeitern und Führungskräften zugänglich machen.

Zweitens war das persönliche Wissensmanagement ein fruchtbarer Anker, klassische und neue Fragen des Lehrens und Lernens für andere Begriffe und Konzepte zu öffnen, die sich auch außerhalb von Bildungsinstitutionen entwickeln. Vor allem – aber nicht nur – in der Schule konnte man damit auf eine neue Weise deutlich machen, wie wichtig etwa Selbstorganisation und Kooperation auf der einen Seite und die Veränderung der Organisation Schule auf der anderen Seite sind.

Drittens sind neue Begriffe durchaus dazu geeignet, Aufmerksamkeit zu erregen, neue Denkschemata anzustoßen und ein wenig frischen Wind in bisweilen eingefahrene Diskussionen oder erfolglose Lösungsversuche typischer Probleme in Bildungskontexten zu bringen. Das war damals auch der Fall.

Und wie ist es heute? In Zeiten wirtschaftlicher Instabilität, wie wir sie aktuell erleben, sind Unternehmen wie auch Regierungen eher taub auf dem Bildungsohr, denn es gibt scheinbar Wichtigeres zu tun als sich um die Lernpotenziale des Einzelnen zu kümmern. PISA und Bologna forcieren eine zunehmende Standardisierung von Verfahren und „Bildungoutput“; dabei lassen sie sich implizit oder explizit von ökonomischen Argumenten leiten: Letztlich geht es um die Frage der Positionierung auf dem globalen Markt. Und in der Tat gibt es heute ein Buzzword nach dem anderen, sodass wir alle dankend abwinken, wenn man uns einen neuen Begriff serviert, der an unsere ohnehin schon strapazierte Aufmerksamkeit appelliert.

All das sind keine guten Voraussetzungen für einen Begriff wie „persönliches Wissensmanagement“. Trotzdem war es der explizite Wunsch der Veranstaltungsorganisatoren, dass ich zu diesem Thema spreche – und ich versuche es: ohne latente Missionierung, Ökonomisierung oder Beeindruckung.

Vor diesem Hintergrund möchte ich mit meinem Vortrag ein paar grundsätzliche Dinge klarstellen. Ich werde Begriffe einführen und mit Ihnen der Frage nachgehen, ob und inwieweit diese einen Mehrwert bieten, wenn es darum geht, mit Information und Wissen effizient, wirkungsvoll und verantwortlich umzugehen – denn nichts anderes ist gemeint, wenn davon die Rede ist, „Wissen zu managen“. Exemplarisch werde ich dabei auch auf die besondere Situation des Lehrenden an der Schule sowie auf Lehramtsstudierende eingehen, ohne diese allerdings ins Zentrum zu stellen. Ich werde das tun, indem ich versuche, auf **fünf** vergleichsweise einfache **Fragen** zu antworten:

Frage Nr.1: **Was eigentlich ist Wissen?** Wie unterscheidet es sich von Information und welche Prozesse führen uns zum persönlichen Wissensmanagement? Das sind keinesfalls nur akademische Fragen, denn: Zum einen sollte man wissen, wovon man spricht, wenn man das Wissen ins Feld führt. Zum anderen ist eine verständliche Differenzierung des Wissensbegriffs auch praktisch von Bedeutung.

Frage Nr. 2: **Wozu betreibt man persönliches Wissensmanagement?** Welche Kräfte und Erwartungen stecken dahinter? Es ist hilfreich, ein paar Dinge zur Genese dieses Ansatzes und die Verbindung zum organisationalen Wissensmanagement zu kennen. Nur dann kann man auch die notwendige kritische Distanz entwickeln, die man bei jeder „Management-Idee“ haben sollte.

Frage Nr. 3: **Wie sieht persönliches Wissensmanagement praktisch aus?** Welche Wissensprozesse sind daran beteiligt? Fluch und Segen des persönlichen Wissensmanagements liegen in dessen integrativem Charakter: Die Frage danach, was das alles sein kann, lässt sich daher nur beispielhaft beantworten. *Mein* Beispiel in diesem Vortrag sind Lehrerblogs, die man auch als Knowledge Blogs bezeichnen kann.

Frage Nr. 4: **Welches Modell ist zum persönlichen Wissensmanagement geeignet?** Was bringt so ein Modell für Theorie und Praxis? Ich werde Ihnen *ein* mögliches Modell vorstellen, das mit einer Reihe von Unterscheidungen arbeitet, die auf der psychologischen Forschung basieren und dabei vor allem für die methodische Praxis brauchbar sind – auch für die in der Lehrerbildung.

Frage Nr. 5: **Wer braucht persönliches Wissensmanagement?** Was ist der individuelle Nutzen? Aus pädagogisch-psychologischer Sicht sind gesellschaftliche, ökonomische und organisationale Beweggründe für persönliches Wissensmanagement nicht ausreichend. Vielmehr müssen oder sollten wir auch nach psychologischen Bedürfnissen fragen, was ich abschließend in aller Kürze tun werde.

Frage Nr.1: **Was eigentlich ist Wissen?** Wie unterscheidet es sich von Information und welche Prozesse führen uns zum persönlichen Wissensmanagement?

Wissen 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 und manchmal in *Wort, Schrift oder Bild* an andere weitergeben. Und doch wird in der Literatur oft bestritten, dass z.B. dokumentierte Ergebnisse und objektivierte Erfahrungen tatsächlich Wissen sind; vielmehr wird diesen lediglich der Status der Information zugestanden. Wie passt das zusammen?

Ein Ausweg aus dieser Situation ist die Theorie der Strukturgenese, welche vor allem die *Entstehung* menschlichen Wissens als Wurzel *allen* Wissens genauer betrachtet. Dieses Wissen ist weder vorgegeben noch entsteht es aus einer einfachen und schrittweisen Abbildung von Wirklichkeit. Vielmehr konstruiert sich jedes erkennende Subjekt sein Wissen selbst – und zwar in Form von Erkenntnisstrukturen. Diese sind zum einen in ständiger Bewegung: Sie verändern sich in Abhängigkeit davon, was eine Person in der Interaktion mit ihrer Umwelt erlebt. Zum anderen geben Erkenntnisstrukturen dem Menschen einen wichtigen Halt: Sie sind der Anker, mit dessen Hilfe man sich seine Umwelt erschließt und darin handeln kann. Jean Piaget hat diese Prozesse Akkomodation und Assimilation genannt. Thomas Bernhard Seiler hat die Theorie der Strukturgenese, die sich zunächst nur auf das personale Wissen bezieht, weiterentwickelt: Er hat gezeigt, wie Wissen materialisiert wird, sodass öffentliches Wissen oder Information entsteht, und was geschehen muss, damit daraus wieder handlungswirksames personales Wissen wird. Letzteres ist sehr vielschichtig:

Es gibt personales Wissen, das sich nur im Handeln zeigt. Dieses *enaktive Wissen* ist höchst handlungswirksam, hat aber den Nachteil, dass es kaum sprachlich artikuliert und für andere zugänglich gemacht werden kann. Polanyi hat diese Form des Wissens als „tacit knowledge“ berühmt gemacht. Leichter tun wir uns damit, unser *begriffliches Wissen* mitzuteilen – das Wissen, das bereits einen gewissen Abstraktionsgrad hat, für das wir im wahrsten Sinne des Wortes einen Begriff haben. Schwer einzuordnen ist das *bildhafte Wissen*, das wir auch ohne konkretes Handeln in der Vorstellung aktivieren, aber dennoch kaum in Worte fassen können.

Spannend sind nun aus pädagogisch-psychologischer Sicht vor allem die *Prozesse*, die ablaufen, wenn Menschen Erkenntnisstrukturen auf-, ab- und umbauen, wenn sie – wie eben beschrieben – den Repräsentationsmodus ihres Wissens ändern, wenn sie selbst öffentliches Wissen und damit Information bereitstellen, Information aus ihrer Umwelt aufnehmen und sich aneignen. Neurowissenschaftliche Forschungen mögen diesen Prozessen physiologische Korrelate zugewiesen haben; wie sie funktionieren und was sie im Detail für uns bedeuten, wissen wir nicht. Wir können auf der Basis bestehender Erkenntnisse allenfalls so etwas wie **mentale Basisprinzipien** postulieren, die für das persönliche Wissensmanagement von großer Bedeutung sind. In der klassischen Management-Literatur werden diese selten explizit behandelt und auch ich kann das im Folgenden nur in aller Kürze tun.

Vergleichsweise bekannt sind die quasi übergeordneten *metakognitiven* Prozesse, wenn es um den Umgang mit Information und Wissen geht. Metakognitive Prozesse sorgen dafür, dass wir uns Ziele setzen, Maßnahmen ergreifen, um diese zu erreichen, und entscheiden, wann wir unser Tun beenden können: Planen, Überwachen, Bewerten und Regulieren sind Beispiele für metakognitive Basisprinzipien, an denen viele Methoden für das persönliche Wissensmanagement ansetzen: z.B. Tipps für Zeitmanagement, Instrumente für Informationsfilterung oder Planungshilfen für Projektarbeit.

Für das persönliche Wissensmanagement besonders interessant sind die *kognitiven Prozesse* im Umgang mit Wissen, die ich zu drei Basisprinzipien zusammenfasse: Elaboration, (Re-)Strukturierung und Flexibilisierung, die – stark vereinfacht – drei Möglichkeiten der Transformation von Wissen im Kopf kennzeichnen: Wir können unser Wissen erstens erweitern, also *elaborieren*. Wir können es zweitens neu ordnen und organisieren, also (*re-*) *strukturieren*. Und wir können drittens den Repräsentationsmodus unseres Wissens ändern und es *flexibilisieren*. Vor allem die Lernstrategieforschung beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit solchen Prozessen und sucht nach Möglichkeiten, wie wir diese gezielt beeinflussen können – genau das können wir für das persönliche Wissensmanagement nutzen.

Methodisch noch wesentlich schwerer zu greifen sind *emotional-motivationale* Prozesse. Man kann sie danach ordnen, ob es sich um situationsbezogene Gefühle, generelle Stimmungen, stabile Interessen oder Motivation und psychologische Bedürfnisse handelt. Letztere sind von besonderem Interesse für das persönliche Wissensmanagement, denn: Wer es betreibt und damit aus einer bloß reaktiven Haltung im Umgang mit Wissen austritt, der muss auch Motive dafür haben und die sind in der Regel eng mit den grundlegenden Bedürfnissen nach Kompetenz, Autonomie und sozialer Eingebundenheit verknüpft. Ich komme später noch einmal darauf zurück.

**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. Wichtig, aber im Detail wenig erforscht sind die mentalen Prinzipien beim Auf-, Ab- und Umbau von Erkenntnisstrukturen. Für die Veränderung personalen Wissens und dessen Transformation in Information sind kognitive und metakognitive Prozesse entscheidend, aber keineswegs allein verantwortlich: Auch das Wollen und Fühlen spielen eine Rolle.

Frage Nr. 2: **Wozu betreibt man persönliches Wissensmanagement?** Welche Kräfte und Erwartungen stecken dahinter?

Ein erstes Argument für persönliches Wissensmanagement könnte lauten: Wir brauchen es, weil wir in einer Wissensgesellschaft leben. 2005 trug der UNESCO World-Report den Titel „Toward Knowledge Societies“. Die Sommerausgabe 2008 von UNESCO heute – einer Zeitschrift der deutschen UNESCO-Kommission – lautet „Wissen im Web“, wobei diesem schon im Editorial der Status einer Ressource für Wohlstand und Freiheit verliehen wird. Die Wissensgesellschaft soll – so heißt es – 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 Organisationen. 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 Merkmale 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 – das haben wir schon gehört – eine ökonomische Ressource. Viertens geht ein steigender Anteil des Bruttosozialprodukts auf wissensintensive Innovationen zurück. 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 anführt – zur *Wissensökonomie*. Die Wissensökonomie ist eine von mehreren Auswirkungen davon, dass sich weltweit gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen massiv verändern. Dahinter stecken drei große „I“: 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 entscheidend ist für das persönliche Wissensmanagement: die *Wissensarbeit*.

Nun hat Wissen für Arbeit natürlich schon immer eine gewichtige 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 bestimmte Merkmale oder Merkmalsbündel aufweisen. Diese möchte ich nun etwas genauer betrachten *und* mit dem Lehrerberuf vergleichen.

Merkmalsbündel I: *Wissensarbeit* ist komplex und wenig planbar, stellt immer wieder neue Anforderungen und erfordert einen hohen Grad an Informiertheit, Koordination, Kooperation, Entwicklung und Kreativität. *Unterrichten* dürfte diese Eigenschaften allesamt erfüllen: Für guten Unterricht gibt es keine Rezepte, jede Situation birgt neue Herausforderungen, man muss viele Methoden kennen und diese situativ anpassen; im Idealfall stimmt man sich mit seinen Kollegen ab und arbeitet mit ihnen zusammen.

Merkmalsbündel II: 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. Im *Unterricht* ist Wissen immer etwas Fließendes, auch wenn man es auf Tafeln, in Heften oder am Rechner festzuhalten versucht. Bildung ist niemals abgeschlossen und wer den zu vermittelnden Stoff als Wahrheit begreift, hat möglicherweise seinen Beruf verfehlt. Wissen ist in der Schule die Ressource schlechthin: sowohl als Input als auch als Output – wie man heute sagt.

Merkmalsbündel III: Die Handlungen eines *Wissensarbeitenden* sind „vollständig“, da sie Zielsetzung, Umsetzung, Kontrolle und rückblickende Bewertung umfassen. Wissensarbeitende kann daher kaum *einmal* ausbilden; sie leben eher vom lebensbegleitenden Lernen; zusammen mit Kommunikation ist Lernen Teil der Arbeit. *Lehrende* planen ihren Unterricht, führen ihn durch und bewerten die Ergebnisse – auch wenn dies zunehmend andere für und zusätzlich zu ihnen tun. Wir setzen auf lebensbegleitende Lehrerbildung; dass diese nicht immer funktioniert, steht auf einem anderen Blatt. Und schließlich sind Schule und Unterricht ohne Kommunikation nicht denkbar.

Wissensarbeit in diesem Sinne ist *die* Begründung schlechthin, wenn es darum geht, die Frage nach dem Wozu des persönlichen Wissensmanagements zu beantworten. Warum Lehrende nur selten bedacht werden, wenn es um die so definierte Wissensarbeit geht, ist schwer zu verstehen. Man kann es sich wohl nur so erklären, dass typische Wissensmanagement-Autoren selten einen Blick über ihren ökonomischen Gartenzaun werfen oder es nur dann tun, wenn sie Forderungen an Schule und Hochschule stellen. Ich meine aber, es ist unschwer zu erkennen, dass Lehren und Unterrichten Tätigkeiten sind, die eindeutig unter die Wissensarbeit fallen und damit vom persönlichen Wissensmanagement – so die logische Folgerung – profitieren müssten.

**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, denn: Wenn der Mensch Quelle allen Wissens ist, dann ist er auch die notwendige Grundlage für eine wissensbasierte Gesellschaft, Ökonomie und Arbeit. Zentral ist persönliches Wissensmanagement allem voran für Wissensarbeitende, zu denen auch Lehrende ohne Zweifel zählen können.

Frage Nr. 3: **Wie sieht persönliches Wissensmanagement praktisch aus?** Welche Wissensprozesse sind daran beteiligt?

An der Stelle erst einmal eine Frage ans Publikum: Wer von Ihnen führt ein eigenes Weblog? Ich frage das, weil eine praktische Anschauung von persönlichem Wissensmanagement nur über Beispiele möglich ist, und als Beispiel habe ich einige Lehrerblogs gewählt. Ich verzichte an der Stelle auf eine Definition und mache Sie statt dessen mit drei bloggenden Lehrern bekannt: Da ist einmal *Herr Rau*, Lehrer für Deutsch, Englisch und Informatik, mit seinem „Lehrerzimmer“-Blog. Im Blog „Kreide fressen“ bloggt ein gerade fertig gewordener Referendar, von dem wir nur eine Art Nickname kennen, nämlich Hokey. Er ist Lehrer für Deutsch und Geschichte. Und schließlich der große Anonymus, der unter dem Titel „niemehrschule“ und ohne persönliche Angaben seine Leser aufs Beste unterhält. Ich habe ein paar wenige Blog-Posts aus dem Jahr 2008 gewählt, die angesichts der kurzen Zeit leider genügen müssen.

Was Herr Rau z.B. gerne macht ist, anderen etwas zu erklären, z.B. wie das mit den RSS-Feeds funktioniert. Er möchte zeigen, wie man seinen Kollegen im Web Unterrichtsmaterial zur Verfügung stellt und dass es dabei an sich kein großer Unterschied ist, ob man dieses in große Sammelstellen einstellt oder auf seinem Blog veröffentlicht: Mit Beispielen und Screenshots erklärt er Technisches zu RSS, stellt vor, wie man RSS nutzen kann, was es für Probleme gibt und welche Einsatzmöglichkeiten denkbar sind. Neben dem Erklären sammelt Herr Rau auch sehr gerne – z.B. Schullektüre: Unter diesem Schlagwort gibt Herr Rau Einblick in seine Sammlung und berichtet über Erfolge und Misserfolge mit verschiedenen Titeln. Außerdem empfiehlt er den Blog „Englische Schullektüre“ – ein Gemeinschaftsprojekt verschiedener Lehrer, die ihre Erfahrungen und Tipps zusammentragen. Herr Rau fordert zum Mitmachen auf; dass er da selbst schon Autor ist, versteht sich von selbst.

Einen „ganz normalen Prüfungstag“ beschreibt der Kreide fressende Hokey auf seinem Weg vom Referendar zum Lehrer: angefangen bei der Vorbereitung und einer schlaflosen Nacht über die Begrüßung der Prüfungskommission, bei der man bereits die ersten Fehler machen kann, bis zur eigentlich Prüfung und dem erlösenden Ergebnis. Anschaulich schildert er sowohl die Situation als auch seine dabei ablaufenden Gedanken und Gefühle. In zahlreichen Kommentaren danken ihm Referendare, denen all das noch bevorsteht, beglückwünschen ihn Lehrer, die es bereits hinter sich haben. Hokey ist mitunter aber auch auf der Suche nach Information: Auf seine Frage „Kennt hier jemand irgendwelche Tauschbörsen für Moodle-Materialien?“, bekommt er immerhin ein halbes Duzend äußerst brauchbare Antworten und interessante Links.

Wer es vor allem unterhaltsam liebt, der sollte bei „niemehrschule“ vorbeischaun – einem Blogger, der seinen Alltag, seine Erlebnisse und Reflexionen in Anekdoten zum Besten gibt. Eine Kostprobe mag genügen: „Jasmin, Robert und Armin haben etwas gemeinsam: *Eltern*. Eltern, die das Lernen ihrer Kinder übernehmen. Sie kommen gerne in die Sprechstunde und klären alles ab: Was zu lernen ist, Wie, Wann und Wo. Ich gebe kurze Hinweise, den Rest machen sie. Für Jasmin, Robert und Armin. Jasmin, Robert und Armin zeigen keine auffallend gute Leistungen. Bessere Hausübungen als die anderen, das schon. Ich hätte passende Erklärungen dafür. Aber sie langweilen sich furchtbar. Sie verlassen sich ganz auf alle anderen, sie werden nur aktiv, wenn es nicht ums Lernen geht. Das machen bekanntlich Mama, Papa und Nachhilfelehrer. Jasmins Mama ist eine chronisch unterbeschäftigte Hausfrau. Jasmin wird zum Lebensinhalt. Roberts Mama ist Vollblut-Karrierefrau und checkt das berufliche Fortkommen der gesamten Familie. Armins Eltern kommen immer im Duo und schreiben mit, was ich zu bemerken habe. Daraus entsteht ein Lernplan, der sich gewaschen hat. Jasmin, Robert und Armin gehen gerne zur Schule. *Sie brauchen die Erholung!*“

In ihren Blogrolls listen Herr Rau, Hokey und Anonymus viele weitere Blogs auf; allein Herr Rau kommt auf fast 100 Links zu bloggenden Kollegen, die allesamt recht gut vernetzt sind. Die meisten der existierenden Lehrerblogs, auch die drei genannten, kann man als „Knowledge Blogs“ bezeichnen. Sie haben die Funktion eines *Informationsspeichers*, weil sie sich nutzen lassen, um Informationen festzuhalten, zu erläutern und zu verschlagworten; sie haben die Funktion eines *Reflexionsmediums*, weil sie der Dokumentation und persönlichen Interpretation von Erlebnissen und Erfahrungen dienen können; und sie haben die Funktion eines *Kommunikationsmittels*, weil sie auch ein Potenzial zur Vernetzung bergen.

Information, Reflexion, Kommunikation – schon aus der oberflächlichen Analyse von drei Lehrerblogs kann man rasch erkennen, dass hier eine Nähe zum persönlichen Wissensmanagement vorliegt. Aber genügt uns das? Nun muss ich mich an der Stelle gar nicht auf die oberflächliche Analyse von drei mehr oder weniger zufällig ausgewählten Blogs verlassen. Wir können auch auf einige empirischen Befunde aus zwei kleineren **Studien** zu Blogs von Wissensarbeitenden zurückgreifen: nämlich von wissenschaftlich tätigen Personen und von Lehrern. Beide Studien beinhalten Inhaltsanalysen ausgewählter Blogs und Online-Umfragen, die bei der Wissenschaftler-Studie noch durch Experteninterviews ergänzt wurden. An den Online-Umfragen nahmen *74 wissenschaftlich tätige Personen* und *31 Lehrer* teil. In die Inhaltsanalysen gingen vier Wissenschaftlerblogs und 37 Lehrerblogs ein. Die Studien sind nicht repräsentativ und beruhen auf freiwilliger Teilnahme. Die Blogger wurden durch direkte Anschreiben, Mailing-Listen und Online-Aufrufe auf die Umfragen aufmerksam gemacht.

Beide Studien weisen zweifelsfrei nach, dass Knowledge Blogs eine wichtige *metakognitive Funktion* erfüllen: Sie dienen den meisten Befragten dazu, den Alltag in Wissenschaft und Unterricht ebenso wie eigene Gedanken und Erfahrungen zu reflektieren. Mehr als drei Viertel der befragten Wissenschaftler sagen, dass sie ihr Weblog zur Reflexion der täglichen Arbeit nutzen. So gut wie alle befragten Lehrer bloggen, um entweder den Schulalltag zu reflektieren oder eigene Ideen zu durchdenken. Ergebnisse aus Inhaltsanalysen und Interviews legen nahe, dass es sich bei diesen Inhalten der Reflexion vor allem um informelle Prozesse von Lernen und Kompetenzentwicklung in der Arbeitstätigkeit handelt.

Auch im Hinblick auf die *kognitiven Funktionen* von Knowledge Blogs lässt sich aus unseren beiden Studien einiges ableiten: Mit Blick auf die *Flexibilisierung* zeigen die Inhaltsanalysen in beiden Studien, dass Knowledge Blogger ihr Wissen vorzugsweise in sprachlicher Form als Textbeiträge darstellen. Es ist gut möglich, dass dies eng mit der Reflexionsfunktion der Blogs verbunden ist: Reflexion verlangt nach Begriffen, die einem helfen, Gedachtes und Erlebtes einzuordnen und zu bewerten, und genau dies ist mit Sprache am besten möglich. Dass man dazu auch Audio als Darstellungsmodus nutzen kann, ist vielen Bloggern bewusst, und doch greifen sie darauf nur selten zurück. Dagegen werden sowohl in Wissenschaftler- als auch in Lehrer-Blogs neben Text zunehmend Bilder, etwas seltener auch Videos eingebunden. In jedem Fall bieten Knowledge Blogs die *Option* für einfach umsetzbare Flexibilisierungsprozesse.

Eine *(Re-)Strukturierung* von Wissen in Knowledge Blogs offenbart sich vor allem dann, wenn man sich die Verwendungsweisen der Blogs im Hinblick auf Dokumentation, Verlinkung und Verschlagwortung genauer betrachtet: Alle untersuchten Knowledge Blogs dienen der Dokumentation von öffentlich zugänglichem Wissen, auf das verlinkt wird, und von eigenem Wissen – bei Lehrern z.B. in Form von Unterrichtsmaterial. Dieses Wissen nach ganz persönlichen Kriterien zu ordnen, wird von den untersuchten Bloggern mehrheitlich als sehr nützlich empfunden. Die Einträge werden mit Schlagworten versehen und können mit dieser Form des Tagging mehreren Kategorien gleichzeitig zugeordnet werden. Anders als die Ablage in Ordnern im Regal oder auf dem Rechner führt die Vergabe von Tags zu einer neuen Form der Wissensstrukturierung: Statt allgemein akzeptierte Taxonomien werden Inhalte eher nach Erfahrung und Handlungsrelevanz kategorisiert.



Es gehört zur Definition von Blogs und Knowledge Blogs *und* es zeigt sich in unseren Inhaltsanalysen, dass auf andere Netzquellen ebenso wie auf andere Blogs umfangreich verlinkt wird, wodurch automatisch neue Verknüpfungen entstehen, die man auch bei der *Elaboration* von Wissen anstrebt. Diese werden zunächst im Blog und damit noch nicht zwingend im Kopf vollzogen, sind aber dennoch „im Besitz“ der Person. Das „Besitz Ergreifende“ zeigt sich darin, dass viele Blogger, auch die von uns untersuchten, ihre Fundstellen kommentieren, Gründe liefern, warum ihnen diese wichtig sind und oft genug mit eigenen Erlebnissen verknüpfen und damit elaborieren.

**Fazit zu Frage 3:** Öffentlich sichtbare Lehrerblogs bieten eine gute Möglichkeit, sich zumindest *einen* Eindruck von persönlichem Wissensmanagement zu verschaffen, auch wenn es sich dabei natürlich nur um einen Ausschnitt möglicher Ausprägungen handelt. Vor allem metakognitive und kognitive Wissensprozesse, die beim persönlichen Wissensmanagement relevant sind, lassen sich in Knowledge-Blogs nachweisen. Das heißt allerdings nicht, dass sich persönliches Wissensmanagement im Bloggen erschöpft; dieses sollte lediglich als instruktives Beispiel dienen, das uns zudem zeigt, dass auch Lehrende davon profitieren können.

Frage Nr. 4: **Welches Modell ist zum persönlichen Wissensmanagement geeignet?**  
Was bringt so ein Modell für Theorie und Praxis?

Zu Beginn meines Vortrags habe ich auf mentale Basisprinzipien hingewiesen, um den Wissensprozessen näher zu kommen, die für das persönliche Wissensmanagement wichtig sind. Damit haben wir bereits ersten theoretischen Boden betreten. Doch das allein ist zu wenig – vor allem dann, wenn man aus einem Modell auch praktische Implikationen für mögliche Methoden ableiten will. Hierzu möchte ich Ihnen nun zwei Teilmodelle vorstellen: ein Vier-Felder-Schema und eine Zielmatrix. Für beides ist es das einfachste, von einigen typischen Situationen und Anforderungen auszugehen.

Es gehört heute zu den drängendsten Herausforderungen, mit der Fülle an Wissen, wie es uns in Büchern und Zeitschriften, vor allem aber im Netz entgegen strömt, selektiv und effizient umzugehen – das gilt auch für Lehramtsstudierende und Lehrer. Wir bemühen uns dabei um gezielte Recherche und Filterung, um mit überschaubarem Aufwand das Wissen zu erhalten, das wir gerade brauchen. Wir sind in solchen Situationen vor allem *rezeptiv*, was nicht mit Passivität zu verwechseln ist, und wir interagieren dabei mit der materialen Wissensumwelt – also mit Wissen, das in Zeichen gegossen als Information vor uns liegt. Trotzdem finden wir in dieser Fülle nicht immer, was wir suchen: Oft genug brauchen wir auch die Hilfe von Personen oder Experten, zu denen wir dann Kontakt aufnehmen, um an deren Wissen und Erfahrung teilzuhaben.

Nun hinterlassen vor allem populärwissenschaftliche Schriften mitunter den Eindruck, persönliches Wissensmanagement erschöpfe sich darin, die tägliche E-Mail-Flut zu bewältigen und die rechten Kontakte zu knüpfen. So wichtig dies sein mag, so wenig darf es die *produktive* Seite verdrängen. Wachsende Ansprüche an wissensintensive Tätigkeiten, zu denen auch das Unterrichten gehört, bringen es mit sich, *selbst* Wissen zu generieren: im Sinne von Wissensprodukten, die man Kollegen, Vorgesetzten oder Novizen wie Referendaren zur Verfügung stellt. Und schließlich sind wir auch in der sozialen Interaktion vor allem mit wachsender Expertise gefordert, unser Wissen mit anderen zu teilen und in gemeinsames Handeln und Problemlösen einfließen zu lassen.

Diese typischen Situationen ergeben zusammen ein Vier-Felder-Schema, das mehrere Unterscheidungen voraussetzt. Eine erste Unterscheidung ist die zwischen dem eigenen Ich und der Umwelt im persönlichen *Erleben* der Person. Darauf aufbauend fokussiert eine zweite Unterscheidung die *Wissensumwelt*, die sowohl Personen als auch Gegenstände umfasst: Wenn wir auf Wissen in der Umwelt zurückgreifen, können wir es mit Artefakten bzw. mit Wissensobjekten zu tun haben oder mit anderen Personen als Wissensträger. Eine dritte Unterscheidung betrachtet die *Aktivität* der Person im Austausch mit der Wissensumwelt: Diese kann eher rezeptiv sein, z.B. wenn man Text- oder Tondokumente recherchiert, etwas liest, hört und versteht, oder eher produktiv, z.B. wenn man einen Artikel schreibt, etwas erzählt, einen Podcast erstellt etc.

Diese vier Quadranten spiegeln ein breites Verständnis von persönlichem Wissensmanagement wieder, das ich angesichts des wachsenden Anteils von Wissensarbeit in unserer Gesellschaft wichtig und richtig finde. Nach diesem Verständnis von persönlichem Wissensmanagement ist es *nicht* damit getan, ein paar neue Tools zur Abwehr von Spam, zur Einteilung von Zeitressourcen oder zur visuellen Darstellung der Dokumente auf unserem Rechner anzubieten. Vielmehr gilt es, unter einer Wissensperspektive Methoden aus verschiedenen Bereichen miteinander zu kombinieren und auf unterschiedliche *Ziele* hin zu spezifizieren.

Das führt uns zum zweiten Teilmodell: der **Zielematrix**. Wir können persönliches Wissensmanagement als akutes Problemlösen, aber auch als langfristige Kompetenzentwicklung verstehen. Was heißt das? Wer an seinem Arbeitsplatz in wenigen Stunden oder Tagen Informationen auswählen, bewerten oder neu zusammenstellen, sich kurzfristig neues Wissen aneignen, anderen etwas vermitteln, Ideen vorschlagen oder die Ergebnisse wichtiger Erfahrungen dokumentieren will, der verfolgt *operative* Ziele: Gefragt ist eine unmittelbare Leistung oder Performanz hier und jetzt – eine Art akutes Problemlösen. Die Methoden, die sich für solche Herausforderungen eignen, sind gänzlich anderer Art als solche, die man braucht, um langfristig seine Problemlösefähigkeit zu verbessern. In diesem Fall ist persönliches Wissensmanagement *strategischer* Natur und läuft auf Kompetenzentwicklung hinaus.

Diesen Aspekt kann man noch weiter differenzieren: Beim akuten Problemlösen wie auch bei der langfristigen Kompetenzentwicklung hat man es oft mit begrenzten und kalkulierbaren Anforderungen zu tun, mitunter aber auch mit solchen, die weniger vorhersehbar und in ihrer Entwicklung eher emergent sind. Am besten lässt sich auch das mit Beispielen verstehen: Irrelevante Informationsangebote abstellen, Fortbildungserfahrungen dokumentieren, Inhalte für den Unterricht aufbereiten, sich spezielles Fachwissen für ein neues Gebiet aneignen – all das sind Beispiele, bei denen man eine weitgehend klar definierbare Problemlage vor sich hat, die möglichst *effizient* und damit konvergent zu lösen ist. Anders sieht es aus, wenn man z.B. Wissen für künftige Szenarien entwickeln, Wissensdivergenzen zwischen Experten überbrücken, Ziele für die eigene Wissensbiografie ordnen oder sich für schnelle digitale Änderungen rüsten soll. Anforderungen dieser Art sind Beispiele, bei denen die Problemlage *vage* ist und *innovative* Lösungen und divergentes Denken und Handeln naheliegen.

Natürlich bedingen sich Performanz und Kompetenz gegenseitig und Entscheidungen in Richtung Effizienz- und Innovationsziele sind subjektiver Natur und nur tendenziell voneinander abzugrenzen.

Trotzdem eignen sich die skizzierten Unterscheidungen in einer Zielmatrix als Heuristik, um eine Situation zu beurteilen und sich für bestimmte Methoden und Werkzeuge für das persönliche Wissensmanagement zu entscheiden. In unserem Buch „Wissenswege“ haben Martin Eppler und ich eine ganze Reihe solcher Methoden für das persönliche Wissensmanagement zusammengetragen und nach dazugehörigen Werkzeugen gesucht. Diese Werkzeuge sind heute vielfach digitaler Natur, so wie die Blogs, die wir nun schon ausführlich besprochen haben.

**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 rezeptiv wie auch produktiv tätig. Dabei kann sie akute Probleme lösen und operative Ziele verfolgen oder auch strategisch tätig sein und langfristig ihre Kompetenzen entwickeln. Mit solchen einfachen Unterscheidungen kann man Ordnung in die Vielzahl möglicher Methoden bringen, Potentiale von Werkzeugen wie z.B. Blogs analysieren, aber auch neue Verfahren entwickeln, mit denen sich persönliches Wissensmanagement optimieren lässt.

Aber: Wollen wir das alles überhaupt? Reichen uns die bisherigen Argumente, um vom Nutzen des persönlichen Wissensmanagements überzeugt zu sein? Nun sollte bis hierher hoffentlich deutlich geworden sein, dass der Wissensbegriff und ein strukturalistisches Verständnis von Wissen sowie die Kategorie der Wissensarbeit durchaus hilfreich sind: Wir können damit verschiedene individuelle wie auch soziale Herausforderungen in Studium, Referendariat und Schule aus einem anderen Blickwinkel als gewohnt wahrnehmen. Die darauf zurückgreifende Modellvorstellung mit vier Feldern von Wissensaktivitäten und einer Zielmatrix bietet einen praktisch brauchbaren Anker, Probleme im Umgang mit Information und Wissen genauer einzugrenzen und zu beschreiben sowie auf Ideen zu deren Lösung zu kommen. Reicht uns das? Oder wollen wir noch eine Antwort auf die letzte Frage:

Frage Nr. 5: **Wer braucht persönliches Wissensmanagement?** Oder anders gefragt: Was ist der individuelle Nutzen? Gibt es neben kognitiven und metakognitiven Funktionen des persönlichen Wissensmanagements auch emotional-motivationale Funktionen? Könnte das, was wir als persönliches Wissensmanagement im hier verstandenen Sinne bezeichnen, etwas mit psychologischen Grundbedürfnissen zu tun haben?

Das Konzept der **psychologischen Grundbedürfnisse** ist letztlich ein altes und wurde vor allem von Deci und Ryan auch der empirischen Forschung zugeführt und über die Selbstbestimmungstheorie in den letzten Jahrzehnten weit verbreitet. Die Selbstbestimmungstheorie basiert – um es knapp auf den Punkt zu bringen – auf zwei zentralen Annahmen: Erstens haben Menschen das grundlegende Bedürfnis, kompetent, autonom und sozial eingebunden zu sein. Zweitens spielt speziell das Autonomiebedürfnis für menschliches Handeln eine herausragende Rolle, wobei sich auch aus zunächst fremdbestimmtem Tun unter bestimmten Voraussetzungen Selbstbestimmung entwickeln kann. In unseren beiden *Studien* zu Wissenschaftler- und Lehrer-Blogs sind wir nun explizit der Frage nachgegangen, ob und inwieweit die Blogger selbst das Gefühl haben, mit dem Bloggen ihre Kompetenzen zu erweitern, ihre soziale Eingebundenheit zu erhöhen und das persönliche Autonomieerleben zu vergrößern.

Dabei zeigen sich zwischen wissenschaftlich und lehrend tätigen Personen eine ganze Reihe von Parallelen, die durchaus typisch für Wissensarbeitende sein könnten:

Die von uns befragten Knowledge Blogger fühlen sich einerseits *kompetent* im Umgang mit ihren Blogs – eine Selbsteinschätzung, die vor allem bei den wissenschaftlich tätigen Personen mit zunehmender Erfahrung im Bloggen ansteigt. Andererseits scheinen sie aber besonders kritisch mit sich selbst zu sein und sehen einen persönlichen Kompetenzzuwachs infolge des Bloggens eher bei anderen als bei sich selbst. Trotzdem fühlen sich vor allem die befragten Lehrer in hohem Maße von anderen Bloggern respektiert und anerkannt, was darauf schließen lässt, dass es ihnen wichtig ist, eine kompetente Person darzustellen und als solche wahrgenommen zu werden.

Tendenziell stärker als das Bedürfnis nach Kompetenz wird beim Bloggen das nach *sozialer Eingebundenheit* bei den Wissenschaftlern wie auch bei den Lehrern erfüllt: Fast alle befragten Lehrer sind z.B. der Meinung, dass die Menschen sie mögen, mit denen sie regelmäßig über ihr Weblog interagieren. Mehr als die Hälfte von ihnen haben über ihren Blog neue Kontakte geknüpft, die mitunter auch in reale soziale Beziehungen münden. Wissenschaftlich tätige Personen äußern sich vor allem positiv über viele Leser und freuen sich über Kommentare auf ihre Beiträge.

Spitzenreiter bei den psychologischen Grundbedürfnissen ist in beiden Studien das *Autonomieerleben*. Die hier erzielten Ergebnisse erhärten sozusagen den immer schon gehegten „Verdacht“, dass Blogger vor allem die Eigenständigkeit und Selbstkontrolle schätzen, die mit Weblogs prinzipiell möglich sind. Drei Viertel der befragten Wissenschaftler und fast alle befragten Lehrer fühlen sich frei beim Bloggen in dem Sinne, dass sie keine äußere Kontrolle sehen oder empfinden. Von den wissenschaftlich tätigen Personen entscheidet die große Mehrheit selbst, welche Inhalte sie wann publiziert; bei den Lehrenden sind es alle. Auch die Entscheidung, mit dem Bloggen anzufangen, haben die meisten Befragten aus freien Stücken gefällt. Knowledge Blogger werden also mehrheitlich weder direkt dazu angehalten, ein Blog zu führen, noch fühlen sie sich indirekt dazu gezwungen – etwa weil es gerade in Mode ist. Trotzdem spielt der äußere Druck bei einer kleinen Gruppe wissenschaftlich tätiger Blogger eine gewisse Rolle, und speziell einige Lehrer können sich nach eigenen Angaben in ihrem Blog nicht immer so geben, wie sie wirklich sind: Kollegen, Eltern und Schüler, die ihr Blog lesen, könnten die persönliche Autonomie also durchaus einschränken.

**Fazit zu Frage 5:** Nun beziehen sich die referierten Ergebnisse auf Knowledge Blogs, und damit nur auf *eine* möglich Form der Umsetzung von persönlichem Wissensmanagement. Ob persönliches Wissensmanagement *per se* dazu geeignet ist, einen individuellen Nutzen in der Weise zu stiften, dass damit psychologische Grundbedürfnisse erfüllt werden, lässt sich empirisch kaum ermitteln – zu zahlreich sind die Aktivitäten, die man unter diesen Ansatz subsumieren kann. Ohne Zweifel aber werden Personen, die über metakognitive, kognitive und emotional-motivationale Strategien verfügen, sich entsprechender Methoden und Werkzeuge bedienen können, unabhängiger von externen Rahmenbedingungen und Angeboten. Dies ist speziell für Wissensarbeitende von großer Bedeutung – und damit auch für die Gruppe der Lehrenden.

Für all das bräuchten wir den Begriff des persönlichen Wissensmanagements nicht zwingend. Zwingend ist allenfalls der *Wissens*begriff; auch die Charakterisierung *persönlich* ist wichtig, weil wir die Person bewusst ins Zentrum gestellt haben. Ob dann das „*Management*“ als Bezeichnung geeignet ist, die ablaufenden mentalen und sichtbaren Aktivitäten der Person im Umgang mit Wissen auf den Punkt zu bringen, ist letztlich Ansichtssache: Man kann sich damit Freunde wie Feinde machen. Geht man von der englischen Grundbedeutung des Wortes „Management“ aus, landet man bei „Handhabung“, „Zurechtkommen“ oder „Bewältigung“, was durchaus passend ist und keine Aufregung verursachen müsste. Die Nähe aber zum organisationalen Wissensmanagement, dem eindeutig ökonomische Zwecke anheften, macht das freilich nicht gerade einfach. Von daher auch meine anfänglichen Zweifel daran, ob es nach wie vor geschickt und zielführend ist, vom „persönlichen Wissensmanagement“ zu sprechen.

Nun: Vielleicht klingt „persönliches Wissensmanagement“ vor allem für Jüngere nach wie vor einladender als eine angestaubte Bezeichnung wie „Lernen lernen“ – das wäre immerhin ein Gewinn, den wir auch heute noch nutzen sollten. Vielleicht gelingt es über das persönliche Wissensmanagement doch noch, den eher engen Blick auf das klassisch verstandene Lernen um Aspekte der Kommunikation und Kooperation sowie um die selbständige Produktion von Wissens zu erweitern. Vielleicht erleichtert persönliches Wissensmanagement in der Zukunft eine Verbindung zwischen individuellen und organisationalen Belangen, denn: Bildung funktioniert nicht oder nur schlecht ohne jegliche Form von Organisation und Institution. Und das ist wichtig, denn

Auch wenn das Web 2.0 zu einer Renaissance „naturwüchsiger“ Lern- und Kompetenzvorstellungen geführt hat und das informelle, selbstorganisierte Lernen scheinbar zum Königsweg macht: Es macht aus Schülern, Studierenden und Lehrenden keine neue Spezies von lernhungrigen Autodidakten, was selbst die glühendsten Verfechter selbstorganisierter Lernprozesse allmählich zu verstehen beginnen. Insofern ist es nicht verkehrt, wenn wir neben der Person auch die Organisation und deren Veränderung im Blick haben und gestalten.

Sollte sich aber doch noch eine bessere Bezeichnung für das finden, was ich Ihnen heute präsentiert habe, dann trifft das bei mir auf offene Ohren, denn: Es ist umständlich und aufwändig, über Begriffe zu streiten, wenn es einem doch an sich um die Inhalte geht.

**Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit!**