

2 Persönliches Wissen und Persönliches Wissensmanagement

Richard Pircher

“All we have in this world,
is what we notice.”
Richard Baker Roshi

1.1 Eine Besprechung

Bei der Besprechung zum Umsatzeinbruch des Handelsunternehmens für Spezialmetallwaren sind die Geschäftsführerin, die Leiterin des Vertriebs, die Produktionsleiterin, der Leiter der Forschung und Entwicklung und der Personalchef anwesend. Die Geschäftsführerin bittet die Anwesenden, um ihre Meinungen bezüglich Ursachen dieser Entwicklung und ob sie befürchten, dass dies der Anfang einer sich verstärkenden, negativen Entwicklung sein könnte. Die Produktionsleiterin hält den Rückgang für nicht wesentlich. Der Leiter der F&E sieht die Entwicklung als Bestätigung für seine in den vergangenen Jahren immer wieder vorgebrachte Kritik an dem seiner Meinung nach zu geringen F&EBudget. Mitbieter brächten bereits neue Produkte auf den Markt, die ein besseres Preis-Leistungs-Niveau bieten und würden in Zukunft weitere neue Entwicklungen zur Marktreife bringen. Der Personalchef hält den sinkenden Marktanteil für eine Folge der schlechter werdenden Qualifikation und Motivation der am Arbeitsmarkt verfügbaren Kräfte und die dadurch verursachte, sinkende Produktqualität. Die Produktionsleiterin verwehrt sich dagegen, dass die Produktqualität sinken würde. Die Geschäftsführerin hinterfragt, ob es der Konkurrenz mit der Personalsituation nicht gleich gehen müsste. Der Vertriebsleiterin, Frau Müller, präsentiert die Ergebnisse ihrer Recherchen und Analysen. Die Absatz- und Marktdaten hält sie für nicht besonders aussagekräftig. Allerdings hat sie über informelle Kontakte erfahren, dass Mitbieter intensiv an einer verbesserten Versorgung des Vertriebs mit Kundeninformationen und neuen Absatzkanälen arbeiten. Dies kann zwar nicht die Ursache für die jüngste Negativentwicklung sein, aber es sollte ihrer Meinung nach darauf reagiert werden.

Die in der Besprechung vertretenen Positionen sind höchst unterschiedlich. Aus der individuellen Sicht sind sie alle gerechtfertigt, beruhen auf langjähriger Erfahrung und tiefgehendem Fachwissen. Dennoch widersprechen sie einander.

Wie kann es zu widersprüchlichem Wissen kommen? Warum unterscheiden sich individuelle Realitäten so stark voneinander? Wie entstehen höchst unterschiedliche Persönlichkeiten, die ihr persönliches Wissen als untrennbaren Bestandteil ihres Selbst betrachten? Warum ist es trotz dieser Unterschiede möglich, dass in Organisationen und Familien überwiegend konstruktiv zusammengewirkt wird, statt dauernd im Konflikt zu sein? Mit welchen Methoden ist es möglich, das persönliche Wissen zur Lösung komplexer Fragestellungen einzusetzen und es gezielt weiter zu entwickeln?

Kann man seinen Sinnen trauen?

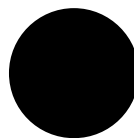


Bild 2.1: Blinder Fleck

Vermutlich haben Sie schon vom sprichwörtlichen „blinden Fleck“ gehört, ihn vielleicht aber noch nicht gesehen? Wenn Sie das entsprechende Experiment durchführen wollen, schließen Sie das linke Auge und fixieren das Kreuz. Bewegen Sie nun das Buch ca. 30 cm vor Ihren Augen so lange nach vor oder zurück bis der Kreis rechts verschwunden ist. Diese lokale Blindheit besteht auf dem Punkt, wo alle Fasern der lichtempfindlichen Schicht des Auges zusammen kommen und den Sehnerv bilden, der die aufgenommenen Signale vom Auge zum Gehirn leitet. An dieser Stelle sehen wir nicht. Doch nehmen wir wahr, dass wir an diesem blinden Fleck nicht sehen?

Nein, wir müssen erst dieses Experiment durchführen, um wahr zu nehmen, was wir sonst nicht wahrnehmen, nämlich dass wir an diesen zwei Punkten *nicht* sehen. Normalerweise sehen wir nicht, dass wir am blinden Fleck nicht sehen. Doch warum haben wir nicht tagtäglich zwei schwarze Flecken in unserem Sichtfeld?



Bild 2.2: Schließen der Lücke

Wenn Sie das Experiment mit obigem Bild wiederholen, zeigt sich vielleicht, dass der graue Balken ununterbrochen fortgesetzt erscheint, wenn der schwarze Kreis auf dem blinden Fleck liegt. Unser Gehirn vervollständigt automatisch unsere Wahrnehmung mit der wahrscheinlichen Variante der visuellen Eindrücke rund um den blinden Fleck.

Warum nehmen wir in derselben Situation häufig unterschiedliches wahr?

Die über unsere Sinne aufgenommenen Daten werden nicht nur bei Bedarf retuschiert, sondern auch automatisch gefiltert. Die gesamte Fülle an Eindrücken und Daten, die von den Sinnen kommen, würde unser Gehirn bei weitem überlasten. Wir müssen Schwerpunkte setzen und unsere Aufmerksamkeit lenken. So, wie wir den blinden Fleck nicht sehen, bleiben über 95 % der durch unsere Sinne aufgenommenen Impulse unbewusst. Wir treffen Sekunde für Sekunde eine Auswahl innerhalb unseres Gesichtsfeldes, unserer akustischen Eindrücke, etc. Es werden jene Ausschnitte ausgewählt, die unsere Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Wir nehmen nicht alles wahr, was um uns geschieht, sondern treffen eine individuelle Auswahl, was wir wahrnehmen und welches Bild von der Außenwelt wir in unserem Inneren konstruieren. Wir sehen *intentional*, wählen also – meist unbewusst – jene Sinnesangebote, die wir aufgrund unserer inneren Strukturen sehen wollen, die für uns momentan Bedeutsamkeit besitzen.

Im Gehirn erhalten diese Eindrücke eine Färbung in die unsere Gefühlslage des Momentes mit einfließt. Unsere körperliche Verfasstheit (Hunger, Durst, Hitze, Kälte, etc.), vorangegangene Ereignisse (Begeisterung, Erregung, Erschöpfung, etc.) bzw. Erwartungen an die Zukunft (Vorfreude, Angst, etc.) können den Eindruck anreichern und „färben“, ebenso wie der Raum in dem wir uns befinden, der Sauerstoffgehalt in der Luft oder die Anwesenheit anderer Personen. Selbst „reine Fakten“ besitzen in unserem Gehirn diese individuelle, kontextuelle Färbung. Diese gefilterten, angereicherten und kontextualisierten Daten können als *Informationen* betrachtet werden, wenn sie für uns von Bedeutung und subjektiv relevant sind – doch Information wird nicht *gewusst*. Von *Wissen* lässt sich sprechen, wenn diese Informationen mit unserem Vorwissen vernetzt und darin integriert werden, wenn wir *lernen*. Wissen bildet die Grundlage von Handlungen und Entscheidungen, es kann umgesetzt werden, weil es mit den bereits vorhandenen inneren Strukturen verknüpft ist und damit selbst Teil der inneren Strukturen wurde.

Das Managementteam in der Besprechung am Beginn dieses Textes hat unterschiedliches Wissen, bringt eine jeweils spezifische Sichtweise ein. Es werden Wissen und strategische Positionierungen in die soziale Interaktion eingebracht und abgeglichen. Die Akteure handeln in ihrer Praxis aufgrund ihres Wissens, sammeln damit positive Erfahrungen oder stoßen an Grenzen und auf Widerstände. Die Ausschnitte unterscheiden sich von Person zu Person, weil der Blickwinkel, aus dem wahrgenommen wird, beispielsweise bezüglich des Vorwissens oder der momentanen Gefühlslage, ein anderer ist. In der Besprechung entwickeln die Teilnehmer neues Wissen zu der Frage: Welche Bedeutung und Ursachen hat der Rückgang des Marktanteiles?

Wie entstehen innere Strukturen und persönliches Wissen?

Ein Baby wirft einen Löffel oder anderen Gegenstand so lange vom Tisch, bis entweder die Erwachsenen das Interesse am Aufheben oder es selbst am Hinunterwerfen verliert (letzteres dürfte wesentlich unwahrscheinlicher sein als ersteres). Warum tut es das?

Im Baby ist eine Energie aktiv, die es fast unentwegt nach interessanten Reizen suchen lässt. Jeder empfangene Impuls stimuliert sein Gehirn. Wenn gleiche oder ähnliche Stimuli wiederholt auftreten, dann bilden sich stabile Vernetzungen und eine Struktur oder Erkenntnis hat sich etabliert. Die Impulsverarbeitung hinterlässt im Gehirn eine *Gedächtnisspur* (vgl. Spitzer 2006, Spitzer/Bertram 2010). Wesentlich dabei ist nicht die Einzelerfahrung, sondern die aus vielen Erfahrungen abgeleitete Regelmäßigkeit und die dahinter angenommene allgemeine Regel. Daraus bilden sich komplexe Muster, wie beispielsweise die Überzeugung, dass der Löffel irgendwann hinunter fällt, wenn man ihn nur weit genug weiter und über die Kante schiebt (Schwerkraft) und dass „ich etwas bewirken kann, wenn ich lange genug daran arbeite“ (Selbstwirksamkeitserwartung).

Das Umfeld, das einen wachsenden Mensch vor allem in den ersten Lebensmonaten und -jahren umgibt, stellt so etwas wie das „Umgebungs-klima“ für die sich entwickelnden, inneren Strukturen dar (vgl. unten Bild 2.8). Es bildet den Nährboden für den Aufbau grundlegender innerer Bilder, die dem Menschen für sein Leben Anhaltspunkte geben.

Diese inneren Bilder speichern, wie mit eigenen Bedürfnissen umzugehen, wie auf angenehme oder unangenehme Gefühlslagen und emotionale Ungleichgewichte zu reagieren ist. Diese „Rezepte“ geben an, was zu tun ist, um das innere Gleichgewicht aufrecht zu erhalten oder es wieder zu erreichen. Sie stellen grundlegendste Formen unseres Weltwissens dar und beeinflussen, wie wir mit unseren Wahrnehmungen und unserem Wissen umgehen, ob und wie wir unser Wissen weiterentwickeln wollen (siehe auch Ciompi 2002).

Bildet unser Wissen die Außenwelt ab?



Bild 2.3: Was ist hier abgebildet?

Was erkennen Sie in Bild 1.4? Vermutlich sehen Sie einen Würfel. Dieser Würfel befindet sich nicht auf dem Bild, er wurde dort nicht gezeichnet, er ist nicht „wirklich“. Unser Gehirn sucht – und findet – in diesem Bild ein ihm sehr vertrautes Erinnerungsmuster das es seit früher Kindheit kennt, nämlich jenes des Würfels. Wir setzen die durchbrochenen Kreise so zueinander in Beziehung, dass sich daraus ein konsistentes Bild mit Wiedererkennungswert ergibt.

Versuchen Sie, den folgenden Text zu lesen:

Wörter mit vertauschten Buchstaben können zwar etwas langsamer gelesen aber in der Regel gut verstanden werden. Wir lesen also nicht Buchstabe für Buchstabe, sondern erkennen Silben oder "Wörter". Ersetzt und vertauscht Buchstaben selbsten richtig und der Ausgangsergebnis darf nicht zu hoch sein.

Es ist Ihnen wahrscheinlich möglich, diese Worte mit vertauschten Buchstaben ohne großen Zeitverlust zu lesen. So wie der Würfel vom Gehirn „erkannt“ wird, findet es in diesem Buchstabensalat Bedeutung. Wir lesen also offensichtlich nicht Buchstabe für Buchstabe, denn sonst würde es wesentlich länger dauern, den Text zu entziffern (vgl. Rayner et al. 2006, Sachs 2005). Wir erkennen bekannte Wortbilder und Silben. Unsere inneren Landkarten oder Rezepte lenken, was wir sehen oder wie es Albert Einstein formulierte: „Die Theorie bestimmt, was wir beobachten können.“ Diese Theorien lenken indirekt auch unsere Handlungen, was Paul Watzlawick zusammen fasste: „Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“

Denkt nur unser Gehirn?

Ein Mensch, zu dessen Elternhaus ein Weg mit einer Stufe führt, baut ein geistiges Bild von diesem Weg auf, weil er im Laufe der ersten zwei Jahrzehnte seines Lebens ungezählte Male auf diesem Weg geht. Wie Fähigkeiten, die wir aus dem „kleinen Finger schütteln“ wird daraus etwas, das „embodied knowledge“ genannt werden kann, es ist unbewusst automatisiert, dass es als körperlich wahrgenommen wird.

Nun wird dieser Weg Jahrzehnte später umgebaut und die Stufe entfernt. Das erwachsene Kind kommt nur mehr gelegentlich zum Elternhaus und ... stolpert. Er steigt über die Stufe, die zwar nicht mehr physisch existent, aber noch im mentalen Modell vom Weg zum Elternhaus und im Körper eingegraben ist. Es dauert lange, bis dieses häufig erlebte und damit fest im Gehirn und damit auch im Körper verankerte Bild vom Weg *verlernt* und durch die neue, jetzt nur wenige Male im Jahr erlebte Erfahrung ersetzt werden kann. Bis das der Fall ist, kann es immer wieder geschehen, dass der Erwachsene über die erinnerte Stufe stolpert. Das Gehirn ist ein körperliches Organ und seine Prozesse sind nur in Interaktion mit dem Rest des Körpers und der Umwelt vorstellbar. Es denkt nicht das Gehirn, sondern der Mensch. Geist und Körper können nicht getrennt werden (vgl. Fuchs 2009, Dychtwald 1996).



Bild 2.4: „Verkörpertes“ Wissen vom Weg mit Stufe, physischer Weg ohne Stufe

Durch wiederholte Handlungen und Gedanken werden in Gehirn und Körper Strukturen gebildet. Häufig genutzte Netzwerke in unserem Gehirn stabilisieren sich, andere gehen zugrunde.

Diese inneren Strukturen sind keine Abbildungen äußerer Objekte oder Tatsachen. Es sind Handlungsmuster, deren Ergebnisse sich als zufriedenstellend erwiesen haben. Wissen und Erkennen stellen keine Abbilder unserer Umwelt dar, sondern höchst persönliche, innere Strukturen auf welchen unsere Gedanken, Handlungen und Entscheidungen beruhen.

Innere Strukturen können zum Zeitpunkt ihres Entstehens praktikabel gewesen sein, vielleicht beruhen sie aber auch seit jeher auf einem Irrtum, einer Fehlinterpretation, Verwechslung oder die Zeiten haben sich einfach geändert. Das innere Bild von der Stufe am Weg war zielführend, solange es diese Stufe gab. Die Bilder sind jedoch Teil der *autonomen inneren Struktur* geworden und haben damit ein Eigenleben entwickelt, das unter Umständen kaum zu verändern ist, weder von einem selbst noch von anderen.

Warum ist es oft so schwierig andere oder sich selbst zu ändern?

Unsere Zu- und Abneigungen, Gewohnheiten und Eigenschaften können großteils auf unsere Erfahrungen zurückgeführt werden. Unser „Ich“ mit seinen persönlichen Verhaltensweisen ist ein Produkt unserer *höchst individuellen und „zufälligen“ Lebensgeschichte*. Wären wir in eine andere Familie in einem anderen Land hinein geboren worden, hätten bestimmte Menschen nicht kennen gelernt, wäre unser Leben anders verlaufen.

Diese Einzigartigkeit unserer individuellen Weltsicht ist allerdings für uns nicht wahrnehmbar, so wie der blinde Fleck zwar real, aber für uns nicht sichtbar sind. Bei Missverständnissen oder Meinungsverschiedenheiten winkt uns diese Relativität und Einzigartigkeit unserer individuellen Welt entgegen. Für uns ist unser Selbst-Verständnis selbstverständlich, weil wir – unbewusst oder bewusst – Schritt für Schritt daran beteiligt waren, es Baustein für Baustein zu bauen. Jede kleine und größere Entwicklung haben wir als Ausführende vollzogen ohne uns kaum dessen bewusst zu sein, dass wir unserem „Ich“ ein weiteres Element hinzugefügt haben.

Die höchst individuelle Ich-Identifikation und das Selbst-Verständnis stellen Produkte der Interaktion von Person und Umfeld dar. Im Zuge dieser Interaktion bildet das Individuum innere Bilder bzw. Strukturen aus, die festlegen, wie die Umwelt zu interpretieren und wie auf sie zu reagieren ist, welche Handlungen wann zum angestrebten Ziel führen sollten.

Vergleichen wir die Resultate dieser individuellen Ich-Aufbauprozesse, sind Vorlieben oder Verhaltensweisen *anderer* Menschen mitunter nicht nach zu vollziehen, so unterschiedlich sind die daraus resultierenden „Iche“ und inneren Bilder: Managerin oder Obdachloser, Umweltaktivist oder Waffenlobbyistin, Atheist, gläubig oder Agnostiker, Rationalist, Konstruktivist oder Postmodernist, rechts, links oder politikverdrossen.

Das angestrebte Ziel ist letztlich immer die *Erreichung bzw. Aufrechterhaltung des inneren physischen, kognitiven oder emotionalen Gleichgewichtes*. Die inneren Bilder geben an, wodurch dieses Gleichgewicht erreicht werden können sollte.

Signale, die von der Außenwelt oder auch aus der eigenen physischen und seelischen Innenwelt kommen, müssen dabei nicht ernst- oder wahrgenommen werden. *Das Individuum selbst entscheidet*, welches Signal es für wahr nimmt, welchen Daten Bedeutung zu gemessen wird – oder nicht. Wir entscheiden, welche Wahrnehmung wir als relevantes Signal einstufen und welche Bedeutung wir ihm geben. Deshalb kann die Außenwelt weder erzwingen, dass sich die inneren Strukturen verändern, noch determinieren *wie* sie sich verändern.

Der Bezugsrahmen für unsere Handlungen und Kommunikationen sind immer unsere inneren Prozesse. Wenn unser Kreislauf beispielsweise einen niedrigen Blutzuckerspiegel aufweist, empfinden wir Hunger und werden – vielleicht unbewusst – nach Nahrung Ausschau halten. Stehen wir vor einem wichtigen beruflichen oder privaten Termin, der uns verunsichert, dann kann es mitunter passieren, dass etwa eine alltägliche Situation im Straßenverkehr als Aggression des Gegenübers (miß)interpretiert wird. Das kann uns wiederum sehr verärgern. Wir kommen nicht auf die Idee, dass es sich vielleicht um ein entschuldbares Versehen oder ein Missverständnis der einen oder anderen Seite handeln könnte. Diese Verärgerung könnte wiederum unsere Wahrnehmung in der wichtigen Besprechung verzerren, weil wir das innere Gleichgewicht noch nicht wieder erreicht haben. Auslöser waren in diesem Fall nicht äußere Ereignisse, die unser Inneres beeinflusst hätten, sondern innere Prozesse, die Auswirkungen in der Außenwelt hatten. Aus einer „Mücke wurde ein Elefant“, die Besprechung hätte anders verlaufen können, wenn es uns gelungen wäre, vorher das innere Gleichgewicht wieder herzustellen.

Versucht uns jemand seine Meinung aufzuzwingen und wir wehren uns dagegen, so äußert sich darin nur, was an sich immer gilt: Das Individuum entscheidet nach den im Inneren aufgebauten Strukturen, was für es denkbar oder sagbar ist. Alles Gedachte, alles Gesagte, jede Handlung wurde *von jemandem* gesagt oder gedacht und ist damit das Ergebnis eines inneren Prozesses. Dieser Prozess ist vollkommen eigengesetzlich. Das Äußere hinterlässt zwar Spuren im Inneren, aber es kann nichts im Inneren erzwingen oder determinieren. Man kann deshalb davon sprechen, *dass das Nervensystem operational geschlossen ist*, das heißt, es funktioniert als „ein geschlossenes Netzwerk von Veränderungen der Aktivitätsrelationen zwischen seinen Komponenten“ (vgl. Maturana/Varela 1987, S. 180). Die inneren Relationen sind subjektiv *so selbstverständlich und unanzweifelbar*, wie die Tatsache, dass der Tag 24 Stunden und das Jahr 365 Tage hat. Diese Selbstverständlichkeiten unterscheiden sich zwischen Menschen jedoch so stark, wie die „Realitäten“ verschiedener Planeten. Am Jupiter dauert der Tag knapp 10 Erdenstunden und das Jahr fast 12 Erdenjahre.

Wir nehmen immer einen kleinen Ausschnitt der Umwelt wahr. Innerhalb dieses kleinen Ausschnittes wiederum wird es ab dem Erwachsenenalter nur selten Eindrücke geben, von denen wir uns persönlich angesprochen fühlen, die in uns etwas auszulösen vermögen, das unsere inneren Strukturen grundlegender verändert. Man könnte von einer individuellen und einzigartigen „Brille“ sprechen, die wir tragen und durch die wir wahrnehmen.

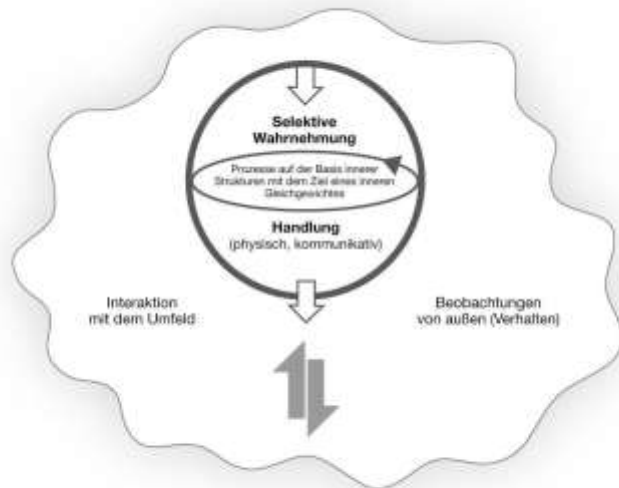


Bild 2.5: Operationale Geschlossenheit (vgl. Maturana/Varela 1987)

Ein Beispiel für eine derartige, häufig verwendete „Brille“ ist die *Erwartungshaltung*, die unsere Wahrnehmung beeinflussen kann. Der „erste Eindruck“ oder Vorinformationen prägen unsere Wahrnehmungen und deren Verarbeitung. Lehrern wurde beispielsweise in einer Studie vor der Übernahme einer neuen Klasse mitgeteilt, welche Schüler „gut“ und welche „schlecht“ wären. Dies erwies sich im Nachhinein als zutreffend, obwohl die Schüler für die Zuweisungen „gut“ und „schlecht“ zufällig ausgewählt worden waren (der sog. Rosenthal- oder Pygmalion-Effekt). Auch intramental kann sich unsere Erwartungshaltung auf die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit dem Ergebnis auswirken. Setzen wir in ein als positiv eingeschätztes Ereignis hoch gesetzte Annahmen, dann erscheint es nachträglich unter Umständen als verhältnismäßig klein, weil es diese hohen Erwartungen nicht erfüllen konnte. Auch die Wahrnehmung der Qualität kann durch die Wahrnehmung beeinflusst sein. Vielleicht nehmen wir bestimmte Eigenschaften des Phänomens nicht wahr, weil wir eine relativ genaue Vorstellung der Art des zukünftigen Ereignisses hatten. Ist die Erwartung allerdings eher klein gehalten, dann dürfte eine positive Überraschung wahrscheinlicher sein. Gelingt es, die gedankliche Vorwegnahme der Zukunft in Umfang und Qualität eher offen zu halten, sich kein *zu genaues* Bild vom erwarteten Ereignis zu machen, dann kann dies eine offenere Wahrnehmung zur Folge haben. Das Phänomen lässt sich vermutlich weniger gefiltert und weniger verzerrt wahrnehmen.

In jedem Fall konstruieren wir aus der Wahrnehmung ein abgegrenztes Konzept. Die „scharfen Ränder“ sind unsere Hilfsmittel zu Reduktion der Komplexität. Die Phänomene hinter unseren Wahrnehmungen entsprechen nicht der Anforderung der Einfachheit, die wir brauchen, um die Herausforderungen des Alltags bewältigen zu können.

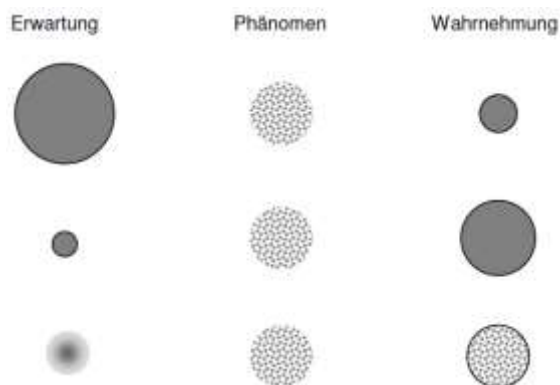


Bild 2.6: Die „Erwartungsbrille“ beeinflusst Filterung und Färbung der Wahrnehmung

Grundlegende Aspekte unserer inneren Strukturen, unsere individuelle Persönlichkeit entwickeln sich bis zum Ende der Adoleszenz und werden als nur mehr unter bestimmten Bedingungen veränderlich betrachtet (vgl. Roth 2007). Die Persönlichkeit wird in der Psychologie häufig mit dem Fünf-Faktoren-Model („Big Five“) beschrieben, das die Kriterien emotionale Stabilität, Aktivität und zwischenmenschliches Verhalten, Offenheit für Erfahrungen, interpersonelle Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit umfasst. Diese Faktoren werden in folgenden drei Hauptpersönlichkeitstypen (in unterschiedlicher Mischung und mit teilweise überlappenden Eigenschaften) zusammengefasst (vgl. Roth 2007, S. 18, Opp / Fingerle 2008):

- die *resiliente* Person (hat „Durchstehvermögen“, z.B. tüchtig, selbstvertrauend, neugierig, unreifes Verhalten unter Stress, verliert leicht die Kontrolle oder schnell eingeschlappt)
- die *überkontrolliert* Person (z. B. hilfsbereit, gehorsam, Selbstvertrauen, kennt keine Grenzen, aggressiv oder ärgert andere)

- die *unterkontrollierte* Person (z. B. lebhaft, negative Gefühle, gibt nach bei Konflikten, hohe Ansprüche an sich, Gehemmtheit und neigt zum Grübeln)

„Jeder Mensch ist anders als die anderen und teilt gleichzeitig ähnliche Eigenschaften mit ihnen – so lautet die triviale Wahrheit.“ (Roth 2007, S. 18). „Wir sind ein lebendes Beispiel“ (Glück 1992) formuliert der Schriftsteller Anselm Glück.

Aufgrund unserer sehr unterschiedlichen mentalen Modelle, Handlungsrezepte und Persönlichkeit stehen uns somit verschiedene „denkmögliche“ Szenarien, Handlungen, Sätze, etc. zur Verfügung. Daraus ergibt sich ein höchst individueller *Möglichkeitskorridor*. Dieser Möglichkeitskorridor beleuchtet Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft wie ein Scheinwerfer in seiner spezifischen Richtung, Helligkeit, Färbung und Kegelbreite. Die Tatsache, dass die Geschichte, der zurückgelegte Pfad eines Menschen oder eines sozialen Kollektivs einen starken Einfluss auf die Sichtweise und auf die Handlungsoptionen des Menschen bzw. des Kollektivs hat, kann als *Pfadabhängigkeit* bezeichnet werden. Individuell als auch sozial-kollektiv bildet sich durch den bzw. die Möglichkeitskorridore eine spezifische Art der Verarbeitung von Wahrnehmungen heraus.

Die mentalen Modelle und die Möglichkeitskorridore entstehen nicht unabhängig von den anderen Menschen. Sie entstehen wesentlich in *sozialer Aushandlung* und überlappen sich, weil sie größtenteils in gegenseitiger Beeinflussung gebildet werden. In einem sozialen Prozess werden innere Bilder entwickelt, verworfen, verändert und neue entwickelt. Die Überlappungen der gemeinsam akzeptierten Wirklichkeitskonstruktionen erlauben funktionierende soziale Interaktion und Kooperation. Wir wissen im Wesentlichen, was gemeint ist, wenn wir „Tisch“, „Auffälligkeit“ oder „Selbstverwirklichung“ sagen. Wir akzeptieren heute Dinge und Handlungen, die vor 50 Jahren tabu gewesen wären – und umgekehrt (vgl. Berger/Luckmann 1967). Unsere inneren Strukturen sind nicht nur stark verwoben mit unserer sozialen Interaktion. Die sozialen Kontakte und Beziehungen wirken sich stark auf unser inneres Gleichgewicht, die Motivation und Verhaltensweisen aus: „Wenn uns etwas guttut, sind wir gut. Aber es ist nicht irgendetwas, was uns guttut. Es sind die anderen Menschen.“ (Hüther / Michels 2009, S. 30)

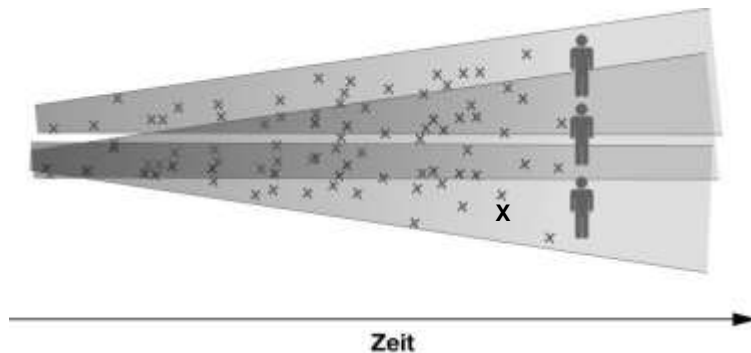


Bild 2.7: Wahrnehmungsverarbeitungen und Möglichkeitskorridore

Das Krähen des Hahns ist für Kinder in deutschsprachigen Ländern selbstverständlich ein „Kikeriki“, doch lernen die Kinder es in anderen Kulturen mit ganz anderen Lauten auszudrücken und zu hören: in Frankreich als „cocorico“, in England ist es ein „cock-a-doodle-doo“, auf russisch „kukareku“ und armenisch „tsughrughu“. Wir können wohl davon ausgehen, dass die Hähne sich nicht danach orientieren, in welchem Sprachgebiet sie krähen. Je nach in der Kindheit gebildetem Wissen, wie sich das Krähen der Hähne anzuhören hat, wird es ganz unterschiedlich gehört und artikuliert.

Einflussreiche Akteure und Institutionen beeinflussen sozial geteilte und vereinbarte mentale Modelle teils stark. So legt die Schule fest, wie die zukünftigen Erwachsenen schreiben, lesen und rechnen. Der Vergleich des Schriftbildes von Menschen verschiedener Länder zeigt, dass sich dabei unterschiedliche Entwicklungspfade bzw. Möglichkeitskorridore herausgebildet haben. Unsere Wirklichkeitsmodelle überlappen sich partiell, weil wir uns in der Gesellschaft und in Organisationen auf Bedeutungen einigen und zumindest in einem gewissen Maß die Übernahme gemeinsamer mentaler Modelle akzeptieren. Andernfalls wäre ein funktionierendes soziales Gefüge und Kooperation in Gesellschaften oder in Organisationen kaum vorstellbar. *Interkulturelle* Missverständnisse und Konflikte verdeutlichen, wie unterschiedlich sich diese Möglichkeitskorridore in Gemeinschaften entwickeln.

Dies kann bekanntlich auch zu tiefgehenden Verständnisproblemen führen. Japaner empfinden Europäer als unhöflich, weil sie es beispielsweise gewohnt sind, einen Wunsch nie direkt sondern über ein indirektes, kodiertes „Nein“ abzuschlagen. Ein Beispiel für Verständnisprobleme wäre die Japanerin in Wien, die sich für Österreicher auffällig unhöflich verhält. Sie versucht sich anzupassen und entsprechend rüde zu sprechen, konnte die Feinheiten der Wiener (Un-)Höflichkeit aber noch nicht erwerben. Deshalb fällt ihre übertriebene und künstliche Unhöflichkeit den Wienern negativ auf.

In Ostafrika kann man auf der voll besetzten Ladefläche eines als Bus verwendeten Kleinlasters die Worte „kidogo, kidogo“ hören, wenn noch jemand aufsteigen will. Dieser Aufruf „ein kleines Bisschen noch“ führt dazu, dass neben oder teilweise übereinander Platz gemacht wird und niemand abgewiesen werden muss, was als Beispiel für einen gesellschaftlichen Möglichkeitskorridor gesehen werden kann.

Obwohl die Möglichkeitskorridore auf individueller wie sozialer Ebene relativ eng erscheinen mögen, gibt es immer wieder Umbrüche, die wir mit historischen Personen verbinden: Caesar, Napoleon, Alexander der Große, Hitler, aber auch Galilei, Darwin, Freud, Newton, Descartes, etc. Diese Menschen waren beeinflusst und befähigt von und durch ihr soziales Umfeld und entwickelten kräftige innere Bilder. „Waren sie es, die das Antlitz der heutigen Welt geprägt haben, oder waren es die aus irgendwelchen Gründen in ihren Hirnen entstandenen Ideen und Visionen? [...] Hätte

Kolumbus Amerika ohne dieses Geflimmer in seinem Kopf entdeckt, das ihm die Visionen eines direkten Seewegs nach Indien immer wieder vorgaukelte?“ (Hüther 2008, S. 10)

Die menschliche Entwicklung der letzten Jahrtausende stellt nicht primär eine genetische, sondern vor allem eine *kulturelle Evolution* dar. Die Errungenschaften werden von Generation zu Generation über kulturelle Weitergabe und Erziehung tradiert. Wir weben sozusagen gemeinsam einen Teppich aus Bedeutungen und mentalen Modellen, der als soziale Handlungsgrundlage akzeptiert wird bzw. häufig auch akzeptiert werden muss.

Schränken die Möglichkeitskorridore uns und unser Wissen ein?

Die Menschen haben im Laufe der letzten rund 300.000 Jahre einen Teil in ihrem Gehirn entwickelt, die präfrontale Rinde (siehe unten in dem Bild der „Gehirnzwiebel“), der als oberstes Kontrollzentrum für eine situationsangemessene Handlungssteuerung angesehen wird und der gleichzeitig intensiv an der Regulation emotionaler Prozesse beteiligt ist. Dieser Teil des Gehirns ermöglicht uns sehr bedeutsame Fähigkeiten: Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion (der sog. „*obere Weg*“, vgl. Siegel/Hartzell 2004). Der ungefähr hinter der Stirn liegende Teil der Großhirnrinde kann mit der Methapher eines Reiters auf einem Pferd ohne Sattel beschrieben werden. Mit diesem Teil des Gehirns können wir uns selbst reflektieren, wahrnehmen und die Prozesse in den anderen Gehirnteilen steuern und „im Zaum halten“. Allerdings besteht jederzeit die Möglichkeit, dass das die Aufmerksamkeit lenkende Stirnhirn von Emotionen „abgeworfen wird“, die von tieferen Regionen, wie dem limbischen System und dem Stammhirn ausgelöst werden und im Körper spürbar werden, wie beispielsweise durch oberflächliche, schnelle Atmung, Schweißausbruch, etc. (der sog. „*untere Weg*“). Ohne Gefühle würde unser soziales Zusammenleben unmöglich sein, die Herausforderung liegt darin, sie wahr zu nehmen und andere Aspekte mit einzubeziehen (vgl. Damasio 2007).

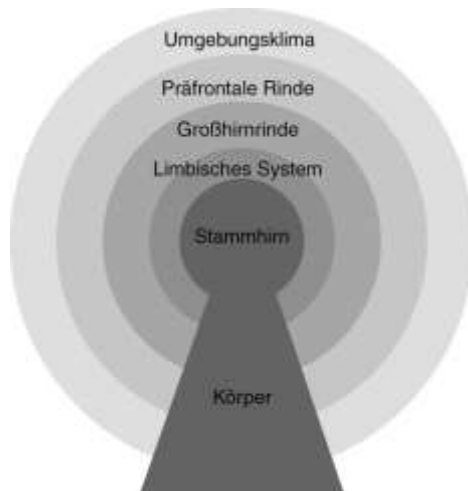


Bild 2.8: die „Gehirnzwiebel“ (nach Hüther/Michels 2009, S. 45)

Wir besitzen die Möglichkeit, unsere Gefühle bewusst wahrzunehmen und mit Übung zumindest hin und wieder rechtzeitig die Notbremse zu ziehen und zu verhindern, dass die emotionale Betriebstemperatur über ein unkontrollierbares Maß steigt. Sollte das gelingen, besteht die Möglichkeit, dass damit Folgen abgewendet werden können, die manchmal gar nicht und oft nur mehr mit viel Energie „ausgebügelt“ werden können.

Menschen haben das Potential über sich und über die eigenen Erfahrungen und Handlungen nachzudenken, sie zu bewerten und daraus Schlüsse abzuleiten. Wir besitzen die Fähigkeit zu beschließen, in der Zukunft anders handeln zu wollen und uns Ziele zu setzen. Wir können den Entschluss fassen, bestimmte eigene Verhaltensmuster zu vermeiden und an deren Vermeidung konsequent arbeiten zu wollen. Beispielsweise könnte ein Ziel lauten, weniger Medien zu konsumieren, die unser inneres Gleichgewicht stören oder mehr mit anderen Menschen zu sprechen, öfters Spaziergänge zu machen oder andere Dinge zu tun, von denen wir wissen, dass sie eine angenehme Wirkung auf uns haben. Wir können versuchen, durch Methoden wie bewusstes Atmen, Gehmeditation, bedachtes Essen oder Yoga Ängste und Aggressionen in den Griff zu bekommen.

Auch wenn es nur in 10% der Fälle gelingt, derartige Beschlüsse umzusetzen, so haben wir damit ein Stück weit die Kette von Ursache und Wirkung beeinflusst. Eine realistische und dennoch alltagstaugliche Interpretation des Begriffs „*freier Wille*“ scheint sich darin zu verwirklichen, dass wir die Fähigkeit besitzen, die Kette der Kausalität durch bewusste Handlungen in ihrer Richtung zu beeinflussen. Wir können nicht unabhängig von unseren Vorerfahrungen und dabei erarbeiteten inneren Bildern handeln, aber wir haben die Möglichkeit, uns diese mentalen Modelle bewusst zu machen, zu reflektieren und auf ihre aktuelle Gültigkeit hin zu überprüfen. Wir können gezielt auf Erfahrungsmöglichkeiten zuzusteuern, die unseren individuellen Möglichkeitskorridor erweitern.

Die inneren Strukturen und damit das Ich können unbewusst oder bewusst verändert werden durch neue Erfahrungen bzw. durch eine andere Art, wie bekannte Erfahrungen verarbeitet werden. Derartige neue Sichtweisen werden als schmerzhaft empfunden, wenn als untrennbar mit dem Ich verschmolzen wahrgenommene Bestandteile sich verändern oder verschwinden. Damit verändern sich auch der persönliche Zugang zur Welt und das eigene Weltwissen. Wir transformieren ein Stück weit unser Ich. Diese Veränderung kann bewusst ermöglicht werden indem wir uns in andere Umgebungen begeben, empathisch fremde Rollen oder neue Perspektiven einnehmen, nach der Logik hinter unverständlichen Verhaltensweisen und systematisch nach unseren eigenen blinden Flecken suchen. Auslöser für die Wahrnehmung bis dahin *unentdeckter, verborgener Sichtweisen* kann auch Leid sein, das eine Suche nach Leidverminderung auslöst. Jedenfalls braucht es häufig einen Auslöser, um Beharrungsvermögen oder Beratungsresistenz und die Angst vor verunsicherndem Neuem zu überwinden. Die Ich-Empfindung geht jedenfalls

nicht verloren, wenn es sich verändert, so wie unser Ich seit der frühesten Kindheit nicht verloren gegangen ist, obwohl es sich stark weiterentwickelt hat.

Durch unsere Handlungen beeinflussen wir, welche Vernetzungen in unserem Gehirn verstärkt werden. Laut neueren Erkenntnissen der Gehirnforschung bleibt das Gehirn das gesamte Leben über lernfähig und plastisch. Die Impulse, die wir ihm zukommen lassen, bestimmen, wie wir diese Plastizität nutzen, wie sich das neuronale Netzwerk in uns verändert und was wir damit gut können. Wir können das gut, was wir wiederholt tun (vgl. Hüther 2007, Spitzer/Bertram 2010).

Können sich die inneren Strukturen verändern?

Wie bei dem Baby, das den Löffel immer wieder über die Tischkante schiebt, lernen wir meist durch wiederholtes, aktives Tun. Das Gehirn kann alles das gut, was es aus häufiger Wiederholung heraus gewohnt ist zu tun, denn dafür konnten sich stabile neuronale Vernetzungen entwickeln. Lernen ist somit ein permanenter Prozess, durch den das Gehirn die Fähigkeit aufbaut, das gut zu tun, was wir mit ihm häufig machen. Eine „Couch Potato“ wird sich nach einiger Zeit Übung auf dem Sofa ausgezeichnet entspannen können. Die mentale wie körperliche Spannkraft dürfte aber zu kurz kommen. Andererseits verändert ein Leben, das von andauernder „Alarmbereitschaft“ oder hohem Leistungs- und Aktivitätsgrad bestimmt ist, den Körper, das Denken und die Emotionen derart, dass dieser Zustand nur mehr schwer abstellbar sein wird und unter Umständen gar nicht mehr als solcher wahrgenommen wird. Das Leben fährt auf sehr engen Schienen. Sie können sogar so eng werden, dass der Selbstmord der einzige Ausweg zu sein scheint – entweder auf Raten durch die körperlichen Folgen von Stress oder Drogenmissbrauch – oder durch einen Sprung aus dem Büro.

Neue Sichtweisen zu erforschen und das eigene Wissen weiter zu entwickeln, kann als *kreative Spannung* erlebt werden. Informationen aus einem uns fremden Blickwinkel eröffnen Fragen und das Potential neue Antworten zu finden. Zu wenig Spannung führt zu einem laschen Gummiband zwischen den Handflächen, zu viel Spannung zum Reißen.



Bild 1.9: Kreative Spannung (aus Senge 2006, S. 140)

Vieles kann dabei unterstützen, neue Sichtweisen einzunehmen und den Korridor zu verbreitern: Kindern oder Menschen aus anderem sozialen oder kulturellem Hintergrund zuhören, die Zähne mit der anderen Hand putzen, in Alltagssituationen proaktiv freundlich und interessiert zu sein, authentische Nahrungsmittel zu essen, ... oder etwas vollkommen anderes, das in den Sinn kommt und zu einem passt. Ein neuer Erfahrungskontext aktiviert andere neuronale Muster und eröffnet damit unter Umständen neue Sichtweisen auf vertraute Themen und unerwartete Reaktion anderer Menschen (siehe Kapitel 17). Physische, geistige und seelische Nahrung bzw. Informationen und Stimuli besitzen Einfluss darauf, wer wir werden. Ein entsprechender ethischer Imperativ für die Entwicklung des Möglichkeitskorridors kann lauten: „Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“ (von Foerster 1993a, S. 234) Durch einen breiteren Erfahrungskontext vergrößert sich der Möglichkeitskorridor und die aus der Kausalität resultierende Unfreiheit wird kleiner.

Der Mensch kann sich darüber hinaus nicht nur von Stimuli betreffen lassen, die von den Sinnen aus der Außenwelt weiter geleitet werden. Auch *Reize, die das Gehirn selbst produziert*, bilden Impulse mit Wirkung. Die gedankliche Vorwegnahme als schwierig empfundener Situationen in der Zukunft, wie eine wichtige Besprechung oder eine angstbesetzte Arztbehandlung kann uns jetzt so belasten, als wären wir bereits in der Situation. Andererseits lässt sich das entsprechende mentale Modelle auch verändern indem wir uns gezielt in diese Situation versetzen und sie mit positiveren Gefühlen und Ereignissen verbinden. Sportler bereiten sich durch Mentaltraining auf Wettkämpfe vor. Eine Gehmeditation, bei der wir beim Einatmen beispielsweise stumm „hier“ und beim Ausatmen „jetzt“ sagen, kann dazu beitragen, dass die Gedanken vorübergehend zum Schweigen kommen. Dann kann im Bewusstsein unter Umständen eine neue Qualität von Wahrnehmung oder eine „Antwort“ entstehen, die vorher durch *resistente* mentale Modelle blockiert waren.

Was bleibt, wenn sich mein Wissen ändert?

Innere Strukturen können durch Erfahrungen besonderer Qualität beeinflusst werden. So wird unser Gehirn durch Reize, die *wiederholt* eintreffen, verändert. Ein Beispiel dafür wäre der Tag für Tag begangene Weg mit Stufe rund um das Haus. Drastischere Beispiele sind jede Form der freiwilligen oder unfreiwilligen Gehirnwäsche.

Weiters können auch Stimuli, die *sehr intensiv* sind, das Denken verändern. Das wären beispielsweise die berühmte Hand auf der heißen Herdplatte oder andere „Augen öffnende“ Erlebnisse. Die dadurch ausgelöste Emotion bleibt mit dem Erlebnis fix verbunden. Wenn Lernen und Wissensentwicklung durch negative Erlebnisse wie Angst oder Druck dominiert, dann blockieren diese Emotionen nachhaltig Neugierde und Kreativität.

Es kann auch vorkommen, dass wir etwas sehr gut aufnehmen, weil wir einer Situation *hohe Aufmerksamkeit* schenken. Das könnte beispielsweise bei einer lang ersehnten Urlaubsreise oder einem didaktisch überlegt gestalteten Seminar der Fall sein. Wir können unsere grundlegenden, inneren Strukturen auch verändern, wenn wir uns durch etwas *persönlich angesprochen fühlen*. Ein Gespräch, ein Gedanke in einem Buch oder einem Seminar, die Wirkung von Kunst oder ein Moment der Ruhe in der Natur, der in uns etwas vervollständigt, dass sich vorher unbewusst aufgebaut hat und nun kristallisieren kann.

Wir bauen somit durch unsere Wahrnehmungen und deren Verarbeitung eine individuelle innere Struktur auf, die uns im Leben leitet. Durch die Filterung von Informationen entscheiden wir bewusst und unbewusst mit, was wir wissen und ob wir zu neuem Wissen kommen. *Wir beeinflussen wesentlich mit, in welcher (inneren und damit auch äußeren) Welt wir leben*. Impulsverarbeitung prägt die Struktur des Gehirns. Wir können das gut, was wir häufig tun. Da unser Gehirn das gesamte Leben über potentiell plastisch bleibt, haben wir die Chance, jene Fähigkeiten in Wechselwirkung mit der Außenwelt aufzubauen, zu welchen es unser Inneres hinzieht.

Unser operational geschlossenes Inneres kann nicht deterministisch von äußeren Ereignissen oder Personen verändert werden. Sogar *wir selbst besitzen nur beschränkte, indirekte Möglichkeiten*, um unser Inneres heute und hier zu verstehen und zu verändern. Unser Selbst kann gesehen werden als Einheit der Dualität von *Körper und Geist* und als Einheit von momentaner Empfindung und potentiell folgender Reflexion.

Beeinflussende Parameter für unsere inneren Strukturen lassen sich in zwei Dimensionen einteilen (vgl. Bild 2.10). Die eine Dimension ist jene der *Zeit* in Form von *Vergangenheit und Zukunft*. Unser persönliches Wissen und unsere Persönlichkeit werden stark von unserer individuellen Geschichte beeinflusst. Wir haben im Laufe unseres Lebens innere Strukturen aufgebaut, die einer Brille ähneln und mit Hilfe derer wir die Wahrnehmungen sowohl des „Hier und Jetzt“ als auch zur Vergangenheit und zu der erwarteten Zukunft individuell filtern und färben. Sowohl die in und zu der Vergangenheit aufgebauten Strukturen als auch die Zukunftserwartungen sind Bestandteile unseres Inneren. Sie sind in Interaktion mit dem Außen entstanden. Unsere Beeinflussung durch Vergangenheit und Zukunft vermögen wir zu reflektieren und damit auch zu beeinflussen. In Bezug auf Vergangenheit und Zukunft besteht somit eine *Kausalitätsbeziehung in jeweils beide Richtungen*.

Die andere für unser Inneres bedeutsame Dimension ist jene der *Interaktion mit der Außenwelt*. Für unsere inneren Strukturen besitzen dabei die *Mitmenschen* von der Entstehung des Lebens im Mutterleib an eine besonders prägende Bedeutung. Die Interaktion kann mit einem anderen Menschen (1:1), auf viele Menschen gerichtet (1:n) oder im Austausch mit einer Gemeinschaft (n:n) erfolgen (vgl. Kap. 1). Wir sind fähig, Erfahrungen mit Mitmenschen währenddessen oder im Nachhinein bewusst zu reflektieren und zu (re-)interpretieren. Der Austausch mit Mitmenschen ist *interaktiv* angelegt und kann von uns bewusst oder unbewusst *mitgestaltet* werden.

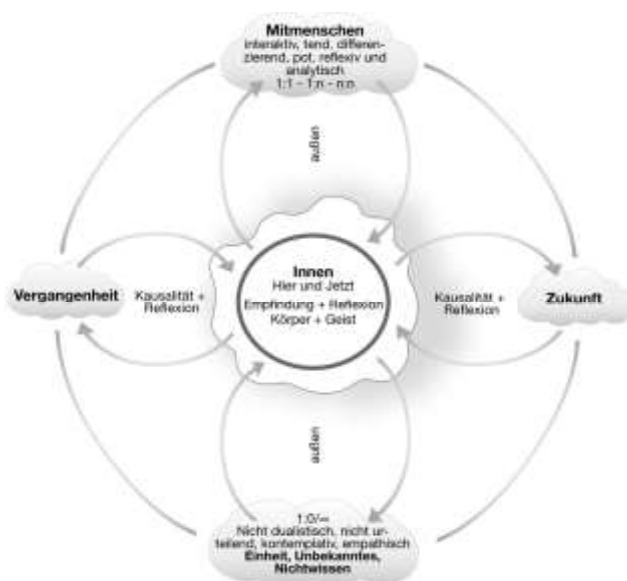


Bild 2.10: Einflüsse auf die inneren Strukturen (Kausalität, Reflexion, Interaktion und Kontemplation)

Weiters schließt die Außendimension neben den Mitmenschen Bereiche mit ein, die wir noch nicht erfassen oder verstehen können, nämlich *Unbekanntes* und *Nichtwissen*. Zwischen uns und dem Unbekanntem, dem Nichtwissen stehen das vorhandene Wissen und tlw. resistente mentale Modelle. Bevor neue Unterscheidungen und Begriffe erkannt werden können, müssen die bestehenden Differenzierungen vorübergehend zum Schweigen gebracht werden. *Das Zulassen von Einheit stellt somit eine Vorbedingung für das Erkennen neuer Differenzen dar*. Ruhiges, kontemplatives Betrachten, der Wunsch, das Wesen von Dingen oder Menschen zu verstehen stehen hinter dieser Offenheit (vgl. Kap. 17). Dieser Modus wird teilweise auch als „Flow“ im Sinne eines Zustandes optimaler Anpassung/Resonanz der inneren Anteile und der Umwelt beschrieben. Eine weder unter- noch überfordernde Tätigkeit unterstützt es, in diesen Zustand der *Einheit mit der Tätigkeit* zu kommen (vgl. Csikszentmihalyi 2005 und Montessori 2007 zu „polarisierter Aufmerksamkeit“ bei Kindern). Auch die *Interaktion mit Mitmenschen* besitzt das Potential zur Eröffnung neuer Sichtweisen und zur Erforschung des Unbekannten, das sich auch aus der Diversität der menschlichen Gemeinschaft und aus der Kombination individueller Sichtweisen speist (vgl. Scharmer 2000, Scharmer et al. 2001).

Eine Tätigkeit in der man aufgehen kann, der Interaktionsprozess einer Gemeinschaft oder kontemplative Praktiken können dazu führen, dass Kognition, Reflexion und Analyse gestoppt werden und das man im Hier und Jetzt ankommen kann. Die bis dahin gebildeten mentalen Modelle schweigen vorübergehend, wodurch erst *andere, neuartige Signale wahrgenommen und verarbeitet werden können*. Diese Übung im Anhalten des Filterns und Zerteilens kann zu nicht-dualistischer Wahrnehmung von Möglichem führen. Sie *erstreckt sich potentiell auf Vergangenheit, Zukunft, Mitmenschen oder/und Mitwelt*. Die nicht-dualistische Erfahrung entzieht sich – wie jedes stillschweigende, dampfförmige Wissen – tendenziell der analytischen Beschreibung. Sie kann Schritt für Schritt angedeutet und eingefangen werden, wobei sie ihren Charakter verändert und dualistisch-analytisch erfassbar wird (vgl. auch oben den Abschnitt zur Erwartungshaltung).

Die Persönlichkeit mit ihren grundlegenden inneren Weltbildern und Überzeugungen ist im Erwachsenenalter verfestigt und verändert sich üblicherweise kaum mehr. Doch es ist nie zu spät, Überzeugungen und Verhaltensmuster zu hinterfragen. Die präfrontale Rinde, die uns diese Fähigkeit verleiht, entwickelte sich, als unsere Vorfahren die Herausforderungen der afrikanischen Savanne zu bewältigen hatten. Es wird von unserer Nutzung der präfrontalen Rinde abhängen, ob und wie wir die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts auf diesem kleinen, im Universum äußerst unwahrscheinlichen Planeten mit nur 12.700 km Durchmesser bewältigen werden.

Was bedeutet persönliches Wissensmanagement?

“The Future has to be created,
not to be predicted.”

Göran Carstedt,

Clinton Climate Foundation Wir können für unser persönliches Wissen zusammenfassen:

- Der Großteil der Umwelt kann von unseren Sinnen nicht erfasst werden. Es steht nur ein kleiner Ausschnitt der gesamten Umwelt für die *bewusste* Verarbeitung zur Verfügung. Die *Auswahl* erfolgt intentional aufgrund unserer Vorerfahrungen, der Art der Darbietung, etc.
- Die Wahrnehmungen werden vom Gehirn gemeinsam mit dem *Kontext* inklusive unserer Emotionen (des aktuellen Moments, der Vergangenheit und in Bezug auf die Zukunft) verarbeitet.
- Die Bewusstseins*verarbeitung* der Wahrnehmungen beruht auf unserem Vorwissen, unseren Emotionen im Moment, zum Themengebiet, den beteiligten Personen gegenüber, etc.
- Wir konstruieren uns aus unserer Wahrnehmungsverarbeitung eine autonome innere Struktur, ein *Weltmodell*, das die Möglichkeiten unserer Gedanken und Aktivitäten bestimmt. Ein Teil davon wird von außen als unsere Persönlichkeit wahrgenommen.
- Der Möglichkeitskorridor kann *verändert* werden (unbewusst oder bewusst, unsystematisch oder systematisch).

Persönliches Wissensmanagement hat zum Ziel, Entwicklung und Nutzung von Wissen und Kompetenzen zu fördern. Entsprechende Methoden unterstützen das Wissen über das eigene Wissen, Denkprozesse, Lernen, Problemlösen und Organisieren (Metakognition). Daneben wird im persönlichen Wissensmanagement auch die emotionale und motivationale Perspektive berücksichtigt (Selbstreflexion) (vgl. Reinmann/Eppler 2008, S. 29 und S. 188).

Wie kann persönliches Wissensmanagement umgesetzt werden?

“Everything you can imagine
is real.”

Pablo Picasso

Aus obiger Zusammenfassung können *folgende Ziele und Fragestellungen für das persönliche Wissensmanagement* abgeleitet und exemplarisch Methoden zugeordnet werden (vgl. ähnlich Willfort / Willfort 2007, ausgewählte Methoden werden im Anschluss kurz erläutert):

- *Ausrichtung, Ziele:*
 - Thema: Explizite Formulierung von Zielen allgemein und für die Entwicklung der eigenen Kompetenzen (sowohl strategisch als auch operativ).
 - Methoden: z. B. Lebenslinie, Synergy Map
- *Selbstreflexion:*
 - Thema: Bewusste Reflexion der persönlichen Wirklichkeitskonstruktionen und möglichst offene, nicht wertende Suche nach blinden Flecken. Kommen innere oder äußere Stimmen und Aspekte zu Wort? Wie können vergessene „Räume“ sichtbar gemacht werden?
 - Methoden: z. B. reflexive Kommunikation, Reflexion und Kontemplation von Konflikten und Paradoxien, Feedback, Lebenslinie, Synergy Map, 6 Denkhüte
- *Innere Klarheit und innere Ordnung:*
 - Thema: Bewusstmachung, Strukturierung und Reflexion der Bereiche Rationalität, Emotion und Motivation im eigenen Empfinden sowie dem Verhältnis von Körper zu Geist, um situationsgerecht Balance anzustreben oder zu stören. Bewusstmachung der eigenen Grundannahmen, Werte, des persönlichen Wissens, der eigenen Persönlichkeit und Ableitung von Konsequenzen für die Arbeits- und Lebensgestaltung.
 - Methoden: z. B. Geist-Körper-Harmonisierung, Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion, Left-hand column, Feedback, Fokusmetapher, 6 Denkhüte, Toulminkarte, Perspektivendiagramm, Mind Mapping, Concept Map, Kategorisierung und Klassifikation, persönliche Wissensbank

- **Äußere Klarheit:**
 - Thema: Welche Handlungen und Entscheidungen führen zu weitestmöglicher Übereinstimmung von Innerem (Werte, Interessen, etc.) und Umwelt (familiäre, soziale, ökonomische, ökologische Rahmenbedingungen, etc.) und erhöhen tendenziell die Klarheit in der Umwelt? Innere Klarheit und äußere Klarheit beeinflussen einander wechselseitig.
 - Methoden: z. B. Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion, reflexive Kommunikation, Left-hand column, Feedback
- **Äußere Ordnung:**
 - Thema: Soweit möglich bewusste Auswahl und Strukturierung der Informationsinhalte, die wir unserer Wahrnehmung als Stimuli zugänglich machen.
 - Methoden: z. B. Suchstrategien, Eisenhower-Matrix und TRAFing, Information Mapping, Kategorisierung und Klassifikation, Feedback, Minto-Pyramide, persönliche Wissensarbeitsstrategie, persönliche Wissensbank
- **Reflexion und Gestaltung der Art (Form, Zeit, Medien, etc.) und der Voraussetzungen (eigene geistige und körperliche Verfasstheit und, etc.), wie wir Informationen aufnehmen und anderen zur Verfügung stellen:**
 - Thema: Bin ich jetzt fähig zur Aufnahme? Wie bin ich dem Thema gegenüber eingestellt? Was befürchte ich? Etc. Berücksichtigt kann neben der immateriellen auch die zugeführte physische Nahrung werden. Wie beeinflusst sie unser Selbstgefühl und damit die Art, wie wir Informationen verarbeiten?
 - Methoden: z. B. Eisenhower-Matrix und TRAFing, Mind Mapping, Concept Mapping, SQ3R, Ethnographisches Interview
- **Persönliche Kontakte und Beziehungen:**
 - Thema: Überblick schaffen zu den persönlichen Kontakten und Netzwerken, die in Bezug auf Themenbereiche bestehen, Identifikation von unentdeckten Potentialen oder Lücken, Netzwerkeffekten, etc.
 - Methoden: z. B. Kontaktnetz, Beziehungsmanagement
- **Lernen:**
 - Thema: Bewusste Planung der Wissens- und Kompetenzgebiete, die auf- oder ausgebaut werden sollen inklusive dem Lernen lernen.
 - Methoden: z. B. reflexive Kommunikation, Reflexion und Kontemplation von Konflikten und Paradoxien, Lern- und Merkstrategien, Konzeptkarte, FAQs, Checkliste, Handbuch, Mikroartikel, Story Template, KompetenzAgenda, Kompetenz-Portfolio, persönliche Wissensbank, Lerntagebuch

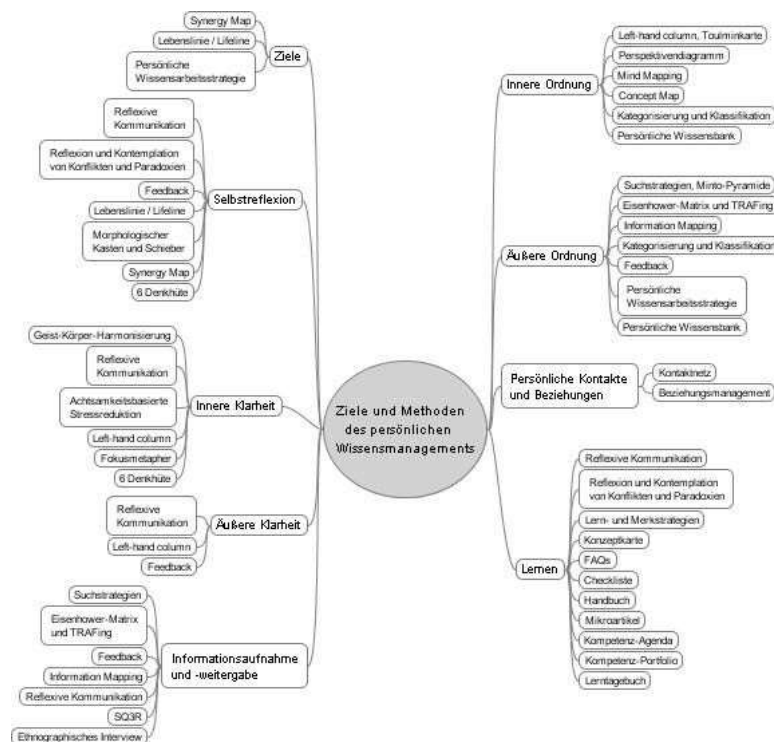


Bild 2.11: Methoden für persönliches

Wissensmanagement (vgl. Reinman/Eppler 2008 und Mittelmann 2005, erstellt mit FreeMind, <http://freemind.sourceforge.net>)

Operative Zielsetzungen

Im Folgenden werden ausgewählte Methoden kurz erläutert (vgl. vertiefend Reinmann/Eppler 2008, Mittelmann 2005). Zur Erreichung *operativer* Zielsetzungen können beispielsweise eingesetzt werden:

Reflexive Kommunikation

Unser Weltmodell und Wissen sind wesentlich von den sozialen Strukturen, in die wir eingebettet sind, und der Art, wie wir diese wahrnehmen und verarbeiten, beeinflusst. Deshalb stellt Kommunikation einen wesentlichen Hebel für die Erschließung neuer Sichtweisen und die Schaffung von Reflexionsgelegenheiten dar. Modelle zum besseren Verständnis von Kommunikation und Methoden zur Gestaltung bieten hier Ansatzpunkte (z. B. von Thun et al. 2000, Satir et al. 2000, S. 91 ff., Bohm 2000).

Grundsätzlich kann Kommunikation reflexiver gestaltet werden, indem beispielsweise häufiger *Rückfragen* gestellt oder mitgeteilte Inhalte in eigenen Worten wiederholt, also *paraphrasiert* werden, um sicher zu gehen, dass man die Botschaft entsprechend der Absicht des Gegenübers verstanden hat. Eine zentrale Grundannahme dafür besteht darin, dass die der wahrgenommenen Kommunikation zugrunde liegenden inneren Strukturen bzw. mentalen Modelle aller beteiligten Kommunikationspartner nicht direkt wahrgenommen werden.

Reflexion und Kontemplation von Konflikten und Paradoxien

Konflikte oder vermeintlich unlogische Phänomene bieten unter Umständen die Gelegenheit, einen eigenen blinden Fleck zu entdecken, sichtbar zu machen und zu integrieren. Ein bisher nicht erkannter Aspekt kann die Ursache des Konfliktes oder Phänomens sein. Die möglichst offene Reflexion der Thematik aus verschiedenen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Stimmen kann zu der Entdeckung führen. Auch Paradoxien und Antinomien eröffnen potentiell eine kreative Spannung aus der die Energie zur Überwindung von inneren Resistenzen und zur Weiterentwicklung der inneren Strukturen gewonnen werden kann. Die paradoxe Reflexion von offenen Themen in Nacht- oder Tagträumen lässt sich als Inspirationsquelle nutzen.

Zugänglich wird der nicht bekannte Aspekt, der blinde Fleck unter Umständen erst, wenn die analysierende Reflexion durch eine nicht differenzierende, nicht-dualistische, kontemplative Betrachtung ergänzt wird.

Geist-Körper-Harmonisierung

Bei Wissensarbeit liegt der Schwerpunkt auf der geistigen Tätigkeit. Es besteht deshalb in der Regel eine Tendenz den Körper zu übersehen. Das Gehirn ist jedoch ein Organ des Körpers und die körperliche Dimension beeinflusst deshalb auch das Denken. Regelmäßige Geist-Körper-Harmonisierung kann somit eine *positive Wirkung auf die Qualität der geistigen Prozesse* besitzen. Eingesetzt können je nach individueller Präferenz Praktiken, die Körper als auch Geist aktivieren, wie bewusstes Atmen, Sport, Handwerk, Gehmeditation, Yoga, Taijiquan, etc.

Neben der Balance von Körper und Geist wirkt sich auch die *Gewichtung der verschiedenen Fähigkeiten* des Gehirns im Sinne der Diversität auf die Qualität des Denkens tendenziell positiv aus. Dabei besitzen die Integration von Ratio und Emotion sowie jene verschiedener Intelligenzen eine Bedeutung (vgl. Damasio 2007, Gardener 2009, Gardener 2006).

Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion

Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion (Mindfulness-Based Stress Reduction – MBSR) ist ein Programm zur Stressbewältigung durch Anwendung verschiedener Verfahren der gezielten Lenkung von Aufmerksamkeit und der Entwicklung, Einübung und Stabilisierung erweiterter Achtsamkeit. Es wurde von dem Molekularbiologen Jon Kabat-Zinn in den späten 1970er Jahren in den USA entwickelt (vgl. Kabat-Zinn 2006, Wikipedia 2009, Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion).

Left-hand column

Hinter schwierigen Situationen oder Konflikten stecken oft Gedanken oder Annahmen, die nicht bewusst sind oder nicht ausgesprochen werden. Die Methode der linken Spalte kann dabei helfen, die mentalen Modelle und damit häufig auch die Konfliktursachen hinter diesen Situationen bewusst zu machen. Besonders Gefühle wie Zorn oder Ärger deuten darauf hin, dass die linke Spalte von Bedeutung sein könnte (vgl. Ross/Kleiner o.J.). Auch die Methode der Toulmin-Karte zielt auf die Konstruktion oder Rekonstruktion von Argumentationen und dient dazu, die hinter Behauptungen stehenden Annahmen aufzudecken (vgl. Reinmann/Eppler 2008, S. 112 ff.).

Suchstrategien

Die Masse an verfügbaren Daten über Internet, etc. erweckt den Anschein, dass kein Mangel an Daten herrscht. Häufig auftretende Frustrationen bei Internet- oder Intranetsuchen zeigen jedoch auf, dass der entscheidende Punkt darin liegt, die *richtigen* Daten aufzufinden, die für einen persönlich relevant sind. Häufig entscheidet der jeweilige Kontext der Fragestellung, ob gefundene Daten Bedeutung besitzen oder vertrauenswürdig und noch aktuell sind. Eine Suchstrategie soll eine methodische Grundlage für die Suche bieten (vgl. bspw. Neudecker 2002). Die Minto-Pyramide bildet eine Struktur zur systematischen, deduktiven Informationssuche (vgl. Reimann/Eppler 2008, S. 115).

Persönliche Wissensbank

Eine persönliche Wissensbank enthält in aufbereiteter Form das Kern- und Spezialwissen einer Person. Das Anlegen und die ständige Aktualisierung der Persönlichen Wissensbank führen zu einem stetigen und zielgerichteten Kompetenzaufbau. Sie fördert das Verständnis des eigenen Wissensprofils und ermöglicht die konsequente Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten durch systematisches Lernen aus Fehlern und durch gezieltes Experimentieren. Abhängig vom eigenen Wissensprofil wird eine Kartei (am besten in elektronischer Form) mit den wichtigsten Wissensgebieten angelegt. Je Wissensgebiet werden die wichtigsten eigenen Erfahrungen aus unterschiedlichsten Lernsituationen in strukturierter Form dokumentiert. Wichtig dabei ist, eine Struktur zu wählen, die ein leichtes Wiederfinden des abgelegten Wissens ermöglicht. Eine ständige Wartung (Ergänzung, Überarbeitung, Löschung) der Persönlichen Wissensbank ist unumgänglich, wenn sie auf Dauer ihren Wert behalten soll. In der Praxis haben sich für diesen Zweck hypertextfähige Werkzeuge bewährt. Zur Strukturierung können Mind Maps ergänzend verwendet werden (vgl. Mittelmann 2005).

Frequently Asked Questions (FAQs)

FAQs (=Frequently Asked Questions) sind eine Liste von häufig gestellten Fragen samt zugehörigen Antworten innerhalb eines bestimmten Wissensgebiets. Wenn sich Fragen zu einem bestimmten Thema innerhalb meines Wissensgebiets häufen, ist es aus Zeitersparnis sinnvoll, eine solche FAQ-Liste anzulegen und zu veröffentlichen. FAQs können erstellt werden, indem zuerst ähnliche Fragen und entsprechende Antworten gesammelt werden. Dann werden ähnliche Fragen zu einer möglichst einfachen und verständlichen Frage umformuliert und durch die beste Antwort ergänzt. Diese FAQ-Liste kann sowohl zum persönlichen Gebrauch als auch öffentlich bzw. organisatorisch genutzt werden. Fragen und Antworten sollen bei Bedarf ergänzt und aktualisiert werden (vgl. Mittelman 2005).

SQ3R

Die Methode zielt auf eine effektive Analyse von Texten ab, indem fünf Schritte verfolgt werden, die die Abkürzung SQ3R ergeben: Survey (Überblick – Struktur und logischer Aufbau des Textes sollen verstanden werden), Question (Fragestellung – man formuliert aufbauend auf dem eigenen Vorwissen Fragen zum Text), Read (Lesen – in Bezug auf die Fragen wird der Text gelesen), Recite (Rekapitulieren – das Gelesene wird in eigenen Worten zusammen gefasst) und Review (Überblick – Rekapitulation in eigenen Worten). Es handelt sich bei SQ3R somit um keine Schnelllesetechnik, sondern um eine Methode, durch die vermieden werden soll, nicht relevante Texte bzw. Textpassagen zu lesen.

Eisenhower-Matrix und TRAFing

Mit der Eisenhower-Matrix kann das Zeitmanagement durch die Selektion und Behandlung von Aufgaben und Dokumenten unterstützt werden. Es wird nach Dringlichkeit und Wichtigkeit unterschieden und daraus abgeleitet, ob die Information gleich gelöscht bzw. ausgefiltert werden kann (Trash!), ob sofort gehandelt werden soll (Act!), ob sie delegiert werden kann (Refer!) oder ob die Information keine sofortige Reaktion erfordert, aber abgelegt werden soll (File!). Diese vier Handlungen ergeben die Abkürzung TRAF. Durch die Methode soll vermieden werden, dass einen die vermeintlich dringenden von den tatsächlich wichtigen Aufgaben abhalten (vgl. Reinmann/Eppler 2008).

Dringend	Kundenanfragen REFER! Administrative Anfragen	Kundenbeschwerden Projektabweichungen ACT! Bestellungen
Nicht dringend	cc: e-mails TRASH! Werbebroschüren und -zusendungen	Projektberichte Studien, Analysen FILE! Fachmagazine Relevante Newsletter
	Unwichtig	Wichtig

Bild 2.12: Beispiel für TRAFing

Mind Mapping

Mit Mind Mapping können Ideen entwickelt oder strukturiert oder aber auch Inhalte strukturiert abgelegt und geordnet werden. Teils wird Mind Mapping auch für Präsentationen eingesetzt, um in Gruppen Wissen zu teilen. Bei Mind Maps wird im Zentrum das Thema durch ein Schlüsselwort notiert. Von dort ausgehend werden beliebig viele Äste mit Unterthemen zum Hauptthema gezeichnet. Von diesen Unterthemen werden dann tiefer gehende Unterscheidungen auf dünneren Ästen eingetragen. Zur deutlicheren Kennzeichnung können Symbole oder Piktogramme in die Mind Map eingetragen werden. Bei Bedarf können zwischen den Ästen Verbindungslinien wichtige Beziehungen symbolisieren. Als Beispiel siehe oben die Mind Map zu den Methoden des persönlichen Wissensmanagements (siehe auch della Schiava 1999).

Der Einsatz von Mind Maps soll zu einem besseren Verständnis des Themas, einfacherem Behalten von Inhalten oder einer besseren Integration von bestehendem und neuem Wissen beitragen. Abhängig von der individuellen Persönlichkeit können Mind Maps jedenfalls die Motivation steigern, sich mit einer Thematik zu beschäftigen und neue Aspekte in das Vorwissen einfließen zu lassen. Mind Maps können auch mit verschiedenen Softwareprogrammen erstellt werden (vgl. Mindmap.ch 2009).

Kategorisierung und Klassifikation

Wenn man Dokumente aus Papier oder Zeitschriften ordnet oder die Ordner auf der Festplatte strukturiert, wird bewusst oder unbewusst eine Kategorisierung oder Klassifikation erstellt. Welche dafür sinnvoll ist, hängt von der jeweiligen Nutzung und den Nutzern ab. Dennoch kann man als Kriterien festlegen, dass die *Klassifikation logisch, nützlich und ergonomisch sein soll*. Als einfaches Merkprinzip kann herangezogen werden:

K – Klassifikationsprinzip: Welches Unterscheidungsmerkmal für die Gruppenbildung ist am sinnvollsten (Prozessschritte, Projekte, geographisch, chronologisch, thematisch, etc.)?

L – Logik: Sind die Gruppen überlappungsfrei und vollständig?

A – Anwendung: Hilft die Klassifikation in der Anwendung?

S – Systematik: Ist die Struktur deutlich und sind die Ebenen klar?

S – Sparsamkeit: Schont die Struktur die kognitiven Ressourcen, indem sie nicht mehr als sieben Elemente pro Ebene umfasst?

E – Einprägsam: Sind die Gruppennamen einfach und aussagekräftig?

Feedback

Konstruktives Geben und Nehmen von Rückmeldungen zu Verhaltensweisen kann eine sehr wichtige Informationsquelle für die Weiterentwicklung des persönlichen Wissens darstellen. Konstruktives Feedback beinhaltet positive und negative Rückmeldungen. Zur Vorbereitung von Feedbackgesprächen wird von Reinmann/Eppler (2008) eine Struktur mit folgenden Punkten vorgeschlagen:

Welches positive und negative Verhalten habe ich beobachtet (jeweils mit Beispielen)? Die Beschreibung der Wahrnehmungen sollte immer mit dem positiven beginnen und in der „Ich-Form“ formuliert werden.

Wie interpretiere ich dieses konkret beobachtete Verhalten, was ist bei mir „angekommen“?

Welche Emotionen löst das bei mir aus?

Welche Vorschläge zur Verbesserung hat das Gegenüber? Welche Optionen können gemeinsam entwickelt werden? Auf welche konkreten Schritte kann man sich gemeinsam einigen?

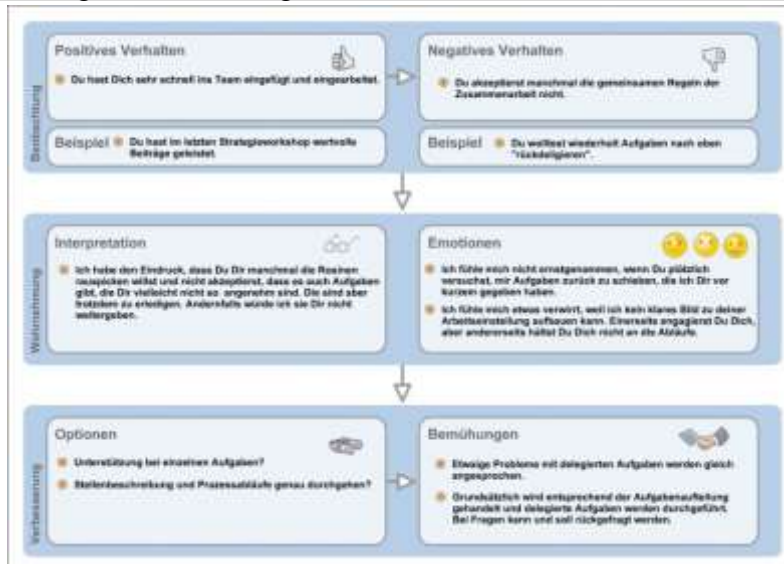


Bild 2.13: Feedbackvorbereitung (erstellt mit Vorlage „Konstruktive Kritik“ in Let's focus, www.lets-focus.com)

Concept Mapping

Concept Mapping eignet sich für das bessere Verstehen komplexer Materien, z.B. zur Lernunterstützung, und um neue Kontexte in eigenes Wissen umzuwandeln. Weiters kann es sinnvoll eingesetzt werden für die Strukturierung eigener Gedanken vor dem Schreiben eines Textes.

Eine Concept Map besteht aus Kästen und Pfeilen, die Kästen (Konzepte) enthalten ein Nomen oder Substantiv. Diese Konzepte werden mit gerichteten Verbindungspfeilen verbunden, die Verben oder Präpositionen enthalten. Dadurch entstehen Aussagen. Eine Concept Map ist vertikal strukturiert, wobei oben das Thema der Concept Map und die allgemeinsten Konzepte und nach unten immer spezifischere Konzepte stehen.

In der Umsetzung kann man zuerst eine Frage definieren, die durch die Concept Map beantwortet werden soll. Dann definiert man die wichtigsten Konzepte und ordnet sie von oben nach unten entsprechend des Abstraktionsgrades. Dann trägt man die Verbindungen zwischen den Konzepten ein, die auch über Hierarchiestufen hinweg reichen können.

Folgende Gütekriterien können für eine Concept Map angewandt werden:

1. Ergeben sich aus den Konzepten und Verbindungen sinnvolle Sätze?
2. Ist die Concept Map hierarchisch, so dass die abstrakteren Begriffe oben und die konkreteren unten stehen?
3. Werden die verschiedenen hierarchischen Ebenen durch interessante und selbsterklärende Querverbindungen verknüpft?
4. Enthält die Concept Map illustrative und konkrete Beispiele?

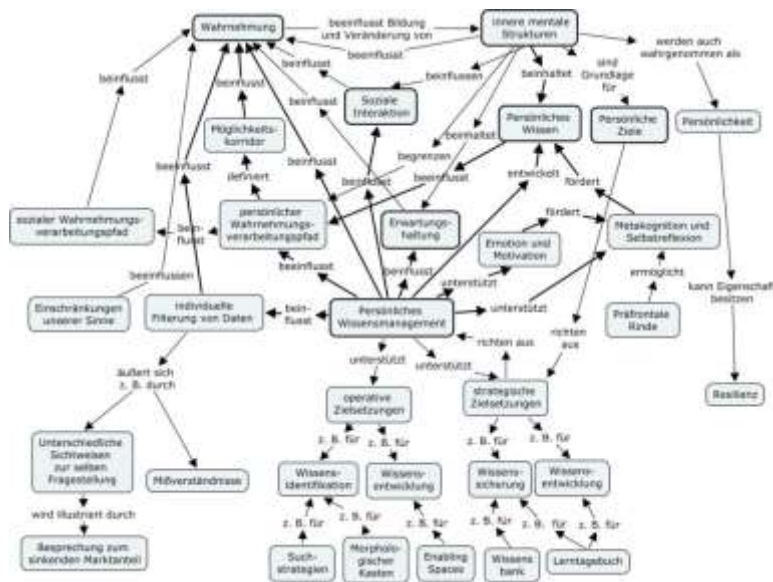


Bild 2.14: Individuelle Concept Map zur Fokusfrage „Wie kann persönliches Wissensmanagement das persönliche Wissen beeinflussen?“ (zentrale Konzepte und Pfeile wurden hervorgehoben, erstellt mit Cmap, <http://cmap.ihmc.us/>)

Fokusmetapher

Eine Fokusmetapher kann dafür eingesetzt werden, eigene Ideen und Gedanken oder komplexe Themen eindrücklich zu strukturieren, weiter zu entwickeln und zu kommunizieren. Durch die mit der Metapher verbundenen Assoziationen entsteht auch neue Bedeutung und man kann sich Inhalte besser merken. Die Metapher basiert auf einer intelligenten, nicht offensichtlichen und dennoch anschaulichen Analogie zwischen zwei Domänen oder Lebenswelten, beispielsweise: „Sein Hirn ist ein Computer.“ Siehe als Beispiel auch das Bild des Baumes im Überblickskapitel zu diesem Band.

Die Verwendung einer Metapher aktiviert das Denken, weil es sich um ein nicht einfach „schubladiesbares“ Bild handelt. Wir werden angeregt, bewusst oder unbewusst Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den beiden Domänen zu finden. Die Metapher regt auch an, neues Wissen zu entwickeln, weil sie die Verknüpfung von bestehendem Wissen erleichtert. Folgende Schritte werden für die Entwicklung einer Metapher empfohlen (Reinmann / Eppler 2008):

- Identifizieren der Kerneigenschaften des Themas
- Finden eines Gebietes in dem diese Eigenschaften auch vorhanden sind.
- Wahl eines Gegenstandes oder einer Tätigkeit in diesem Gebiet, die sich gut abbilden lässt und die in verschiedene Bereiche oder Zonen aufgeteilt werden kann. Eintragen der relevanten Informationen in das Bild.

Langfristige Wissens- und Kompetenzentwicklung

Die *langfristige Kompetenzentwicklung* kann beispielsweise durch folgende Methoden mit *strategischer* Zielsetzung unterstützt werden:

Persönliche Wissensarbeitsstrategie

In Studien wurde erhoben, dass 57% aller Arbeiten nicht zu Ende geführt wird. Die Hälfte davon wird durch äußere Faktoren wie E-Mails, Telefon, etc. unterbrochen. Im Durchschnitt wird nur 11 Minuten an einem Thema gearbeitet. Durch E-Mail-Kommunikation werden in Deutschland über 2 Mrd. Arbeitsstunden im Wert von 50 Mrd. Euro verschwendet. Nach einem sofort beantworteten E-Mail brauchten Personen in einer Studie im Durchschnitt eine Viertelstunde, um die Arbeit wieder aufzunehmen (vgl. North/Güldenbergs 2008, S. 41 f.). Für den Umgang mit der Informationsflut und für die eigene Kompetenzentwicklung kann es für Wissensarbeit(er) deshalb sinnvoll sein, sich selbst Ziele für Vorgangs- und Verhaltensweisen zu erarbeiten. Alle oben genannten Themen und Ziele des persönlichen Wissensmanagements können dabei von Bedeutung sein. So wäre es beispielsweise möglich, sich einen Tag oder zwei Halbtage pro Woche exklusiv für „stille“ Arbeiten an Konzepten oder für die Analyse und Reflexion des Geschehenen zu reservieren, diese Zeiten dem Team bekannt zu geben und in dieser Zeit keine E-Mails zu beantworten und das Telefon nicht abzunehmen. Die Wissensarbeitsstrategie muss für die eigene Persönlichkeit und das Aufgabengebiet geeignet sein (siehe auch „Eisenhower-Matrix und TRAFing“, vgl. auch North/Güldenbergs 2008).

Kontaktnetz

Für die persönliche Wissensentwicklung besitzt die Interaktion mit anderen Menschen eine große Bedeutung. Die eigenen Kontakte und das Wissensnetzwerk können durch ein Kontaktnetz systematisch analysiert und weiter entwickelt werden.

Das Kontaktnetz kann erstellt werden, indem in drei Felder jeweils ein aktuell und voraussichtlich in der Zukunft wichtiges Kompetenzgebiet eingetragen wird (siehe Beispiel unten). Im vierten Quadrat wird ein Gebiet eingetragen, indem man noch Defizite hat und zukünftig besser werden will. In die jeweils äußere Spalte werden dann *externe*

Personen eingetragen, die man in diesem Bereich kennt. Unterstreichungen signalisiert besonders gute Expertise auf einem höheren Niveau als dem eigenen. Nach diesem Schritt kann man reflektieren, wie gut die Vernetzung nach Außen beurteilt werden kann. In den innen liegenden Hälften der Quadrate werden nun organisationsinterne Kontakte eingetragen. Zwischen den Personen, die sich persönlich kennen, können nun Verbindungslinien gezogen werden. Wie wirkt das Kontaktnetz? Ist es sehr eng, so dass es sinnvoll erscheint, das Netzwerk durch neue, „fremde“ Kontakte in andere Netzwerke zu erweitern, um neue Impulse zu bekommen? In einem engmaschigen Netz können Informationen schnell zirkulieren, andererseits besteht die Gefahr, dass einseitige Sichtweisen dominieren und Alternativen aufgrund mangelnder Diversität übersehen werden. Bei jeder Person kann anschließend angefügt werden, in welcher Form man mit ihr in Kontakt ist und welche Informationen ausgetauscht werden. Darauf aufbauend kann man definieren, wie sich das Netzwerk in der Zukunft weiter entwickeln soll. Schließlich können in Klammer Personen eingetragen werden, von denen man zwar weiß, die aber noch nicht persönlich bekannt sind.

Für das persönliche Management der Kontakte können auch verschiedene Instrumente der so genannten Social Software bzw. des Web 2.0 eingesetzt werden (z.B. www.xing.com, www.linkedin.com).

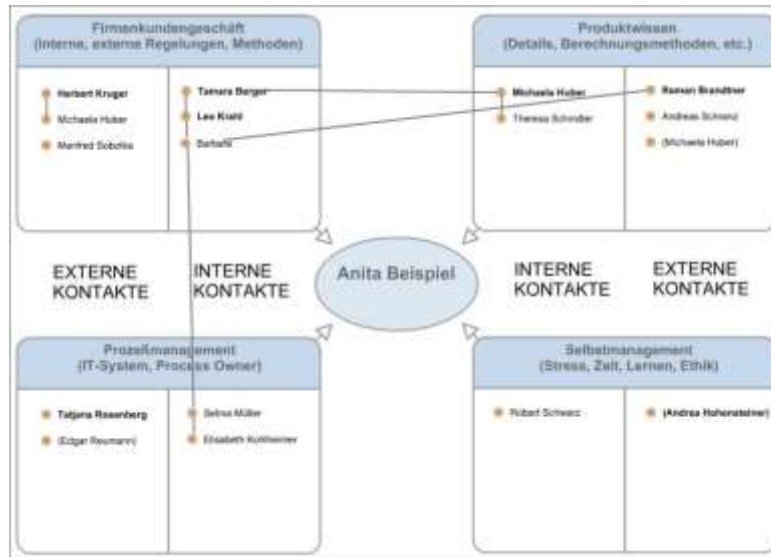


Bild 2.15: Kontaktnetz (mit Vorlage „ExpertWeb“ in Let’s focus, www.lets-focus.com)

Kompetenz-Agenda

Die Kompetenz-Agenda hilft dabei, die eigene Kompetenzentwicklung über ein Jahr hinweg proaktiv zu managen. Lernmöglichkeiten sollen dadurch systematisch und reflektiert genutzt werden können. Die Kompetenz-Agenda kann Anregungen liefern, mit welchen arbeitsbezogenen und privaten Tätigkeiten welche Kompetenzen weiter entwickelt werden können. Dadurch soll Lernen und Wissensentwicklung in unseren Alltag integriert werden.

Die Kompetenz-Agenda wird als schriftlicher Lernplan in Form einer Tabelle umgesetzt, die aufzeigen soll, wie man welche Kompetenz erwerben will. Kompetenzen werden in Beziehung zu konkreten Tätigkeiten gesetzt, die diese Kompetenzen fördern. Man schätzt bei der Kompetenz-Agenda ein, welches Zielniveau man innerhalb von 12 Monaten erreichen kann.

Tabelle 2.1

Kompetenz-Agenda 2011: Herr Beispiel (Controller im Anlagenbau)

Kompetenzbereich, Aktivität	Fachwissen Anlagentechnik	Verhandlungsführung	Englisch in Wort und Schrift
Zielniveau:	Expertenstatus	Grundlagen	Verhandlungsfähig, Branchenvokabular auf hohem Niveau
Alltägliche Aktivitäten:	Gezielte Fragestellungen zu technischen Aspekten	Tandem mit Abteilungsleiterin bei Verhandlungen	Kommunikation mit Geschäftspartnern per Telefon und E-Mail
	der Kostenstruktur im Anlagebau bei Controllingbesprechungen		
Neue Aufgaben:	Besichtigungen vor Ort	Vorbereitung von Verhandlungen	Einführung von neuen Mitarbeitern in englischer Sprache

Lerntagebuch

Lerntagebücher dienen der schriftlichen, chronologischen Dokumentation von Gelerntem, Erfahrungen oder typischen Anwendungsfällen für Gelerntes. Ziel dieser Methode ist es, Wissen in Form von Erfahrungen und Meinungen von Mitarbeitern im Rahmen ihrer Arbeitserledigung zu erfassen, um sie nachträglich aufarbeiten zu können. Einerseits kann so der Mitarbeiter jederzeit aus seinem dokumentierten Wissen lernen. Andererseits können die Erfahrungen mehrerer Mitarbeiter leichter zusammengeführt werden und so das (fachliche) Wissen einer Gruppe erweitert und verallgemeinert werden (vgl. Mittelman 2005).

Kreativitätstechniken

Kreativitätstechniken unterstützen das Erkennen eines Problems, bei der Problemanalyse und der Suche nach Lösungsalternativen. Beispiele für Kreativitätstechniken sind: Brainstorming, Brainwriting (Methode 635), Brainstorming by walking, Denkhüte, Denkstühle, Mind Mapping, Morphologischer Kasten, Osborn-Checkliste, Synektik (vertiefend siehe Mittelman 2005, siehe auch die Kap. 16, 17, 18, 19).

Lebenslinie / Lifeline

Vor allem vor wichtigen beruflichen Weichenstellungen oder Karriereschritten kann die Lebenslinie helfen, sich einen Überblick über die eigene Wissensentwicklung zu verschaffen. Die Lebenslinie besteht aus den drei Sektoren *Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft*. Im Bereich Vergangenheit werden Ausbildung, Berufserfahrung mit Funktionen und Projekten sowie Schulungen erfasst. Zu der Gegenwart werden der aktuelle Arbeitskontext, jüngste Tätigkeiten und nächste Schritte erfasst. Bezüglich Zukunft werden persönliche Ziele, Ambitionen sowie damit verbundene Zweifel und Ängste verschriftlicht. Weiters wird festgehalten, welche vermeintlichen Gewissheiten man bezüglich der Zukunft hat (relativ feststehende Rahmenbedingungen, etc.). Es kann sinnvoll sein, die Lebenslinie jemand anderem zu präsentieren, um eine Fremdsicht zu erhalten. Eine ähnliche Zielsetzung verfolgt auch das so genannte E-Portfolio. Ein E-Portfolio ist eine digitale Leistungsmappe und eine Lernmethode, die Lernprozesse übersichtlich macht und auch als Bewerbungsunterlage verwendet werden kann (vgl. Wikipedia 2009. E-Portfolio).

Danksagungen:

Mein Dank gilt meiner Frau Ulrike Thal und meiner Tochter Selma Pircher für die zahllosen gemeinsamen (Lern)erfahrungen und für die Unterstützung und Motivation. Weiters danke ich all den Seminar- und LehrgangsteilnehmerInnen, von denen ich wohl ebenso viel lernen konnte, wie sie von mir und jenen Personen, mit denen ich zusammen arbeiten durfte und darf und von welchen ich hier nur exemplarisch einige nennen kann: das Team des Departments für Wissens- und Kommunikationsmanagement an der Donau-Universität Krems, den Mitwirkenden und TeilnehmerInnen des berufsbegleitenden Studiengangs Wissensmanagement an der DonauUniversität Krems, das Team Bank- und Finanzwirtschaft an der Fachhochschule des bfi Wien, den Autorinnen und Autoren dieses Bandes und all jenen, die sein Zustandekommen durch Gespräche und ihre Arbeiten persönlich unterstützt haben, *unter anderen* waren dies Dr. Angelika Mittelman, Dr. Manfred della Schiava, Prof. Dr. Stefan Guldenberg, Dr. Reinhard Willfort, Mag. Klemens Keindl, Dr. Kai Romhardt, Prof. Dr. Klaus North, Prof. Dr. Helmut Willke, Thich Nhat Hanh, Prof. Dr. Ursula Schneider (†), Prof. Dr. Gerald Hüther und Dr. Don Beck.

1.2 Weiterführende Literatur:

Themenbereich Realitätskonstruktion, internes Weltmodell, Ethik:

- Watzlawick 1985:
Ein Sammelband mit Beiträgen von neuen Autoren zu verschiedenen Aspekten des Konstruktivismus.
- Maturana / Varela 1987:
Ein grundlegendes Werk des Konstruktivismus, das in didaktisch bestechender und tiefgehender Weise in zentrale Konzepte einführt.
- von Foerster 1993a: von Foerster 1993b:
Einer der zentralen Autoren des Konstruktivismus zeigt u. a. auf, dass wir selbst es selbst sind, die unsere Welt erschaffen und deshalb auch die Verantwortung für diese unsere Welt selbst haben.
- Romhardt 2009:
Einer der Ko-Autoren des bekanntesten Wissensmanagementkonzeptes im deutschsprachigen Raum thematisiert, wie eine achtsame Lebensweise das Gesicht der Wirtschaft verändern kann.

Themenbereiche Denken, Lernen, Gehirn, Ratio und Emotion:

- Hüther 2007: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Vandenhoeck & Ruprecht:
Hüther stellt in äußerst anschaulicher und alltagstauglicher Form zentrale Mechanismen des menschlichen

Gehirns dar und zeigt auf, wie wir unser Gehirn verwenden können, um sein Potential zu nützen und damit Verantwortung zu übernehmen

- Hüther 2008:
Gene, Gehirn und kollektives Gedächtnis bzw. kulturelle Evolution geben die Handlungsmöglichkeiten weiter und bilden damit das Möglichkeitsrepertoire, auf das wir Zugriff haben und das wir erweitern können. „Wer einmal [...] zu ahnen beginnt, was seine inneren Bilder sind, der wird nicht wieder aufhören können, danach zu suchen, wie die inneren Bilder anderer Menschen beschaffen sind.“ (S. 18)
- Hüther / Michels 2009: Gehirnforschung für Kinder – Felix und Feline entdecken das Gehirn, Kösel: Zentrale Erkenntnisse der neueren Gehirnforschung in kompakter Form – nicht nur für Kinder und mit einem Abschnitt „Kleine Zwiebelkunde für Erwachsene“.
- Spitzer 2006, Spitzer / Bertram 2010:
Der Autor versteht es, Erkenntnisse der neueren Gehirnforschung allgemein verständlich und sehr praxisnah zu vermitteln.
- Roth 2007:
Der Autor zeigt, wie Persönlichkeit in unserem Gehirn entsteht und wie sie bewusst und unbewusst unsere Handlungen und Entscheidungen lenkt.
- Singer / Ricard 2009, hr2 2009, Mind and Life 2009:
Ein führender Gehirnforscher und ein ehemaliger Molekularbiologe, der buddhistischer Mönch wurde, sprechen über den Zusammenhang von Meditation und Gehirnprozessen.

Themenbereich Persönliches Wissensmanagement, Methoden und Instrumente:

- Reinmann/Eppler 2008:
Ein sehr fundiertes Standardwerk, das praxisorientiert und gut lesbar das persönliche Wissensmanagement strukturiert und Methoden differenziert darstellt.
- Romhardt 2001:
Ein kompaktes Buch, das sehr konkrete Ansatzpunkte für den Umgang mit dem persönlichen Wissen und der Aufmerksamkeit in Alltag und Berufsleben bietet.
- Willfort / Willfort 2007:
Die Zusammenfassung der Ergebnisse einer Expertenbefragung, die im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudienganges Wissensmanagement an der Donau-Universität Krems durchgeführt wurde (www.donauuni.ac.at/wim)

Themenbereich Kinder und Eltern:

- Juul 2006:
Der dänische Familientherapeut zeigt auf, dass Eltern, aber auch die Gesellschaft an sich, verstehen müssen, dass Kinder von Anfang an eigene Persönlichkeiten, „Umriss des möglichen Menschen“ (Montessori) sind und deshalb ein Recht auf eine authentische und ehrliche Beziehung haben
- Siegel / Hartzell 2003:
In wissenschaftlich fundierter und dennoch sehr praxisnaher Weise werden Erkenntnisse aus Bindungsforschung, Gehirnforschung und Psychologie integriert und auf der Basis das Potential des gemeinsamen Lernens von Erwachsenen und Kindern aufgezeigt.
- Sunderland 2007:
Die Entwicklung von Kindern (und von einem selbst, denn wer war nicht einmal ein Kind?) werden in didaktisch hervorragender Weise auf der Basis von über 800 Studien nachvollziehbar gemacht und Vorgangsweisen aufgezeigt, die soziale Intelligenz und innere Stabilität fördern können.

Themenbereich Persönlichkeits- und Gesellschaftsentwicklung:

- Wilber 2001, Wilber 1990, Wilber 1988, Wilber / Scharmer 2003:
Eine verbindende Perspektive von Philosophie, Wissenschaft und Religion zu entwickeln ist das Projekt des Protagonisten des integralen Denkens.
- Beck / Cowan 2007:
Das Buch zum kultursoziologischen Entwicklungsmodell Spiral Dynamics, das auch in der Unternehmensberatung Anwendung findet, wird in breiten Bevölkerungskreisen inklusive der Politik rezipiert, weil es Erklärungsansätze beispielsweise für Konflikte und Missinterpretationen bietet.
- Pearce 2004:
Der Autor zeigt Verbindungen zwischen Erkenntnissen der Gehirnforschung und der Entwicklungsfähigkeit des Menschen auf.