

# Persönliches Wissensmanagement als Management der Metakognition und Selbstreflexion

Richard Pircher

Fachhochschule des bfi Wien  
Wohlmutterstraße 22  
A-1020 Wien  
richard.pircher@fh-vie.ac.at

**Abstract:** Im Beitrag wird ein differenzierter Wissensbegriff als Ausgangspunkt herangezogen, der eine Verbindung zwischen Wissen und rationaler Kognition einerseits und Körper und Emotion andererseits nahe legt. Ausgewählte, zentrale Erkenntnisse der aktuellen Neurowissenschaften werden skizziert. Das Gehirn als physiologisches Organ zur Entwicklung und Speicherung des Wissens stellt sich auf dieser Basis als verbindendes Element zwischen Kognition und Emotion dar. Persönliches Wissensmanagement kann damit als Zusammenführung von Metakognition und Selbstreflexion definiert werden. Es werden strategische Leitlinien für ein persönliches Wissensmanagement abgeleitet.

## 1 Wissensmanagementdefinitionen

Der European Guide to good Practice in Knowledge Management definiert wie folgt: “Knowledge Management is the management of activities and processes for leveraging knowledge to enhance competitiveness through better use and creation of individual and collective knowledge resources.” [CE04] Hier werden also kollektives und individuelles Wissen differenziert und beide als zentrale Bezugsgrößen angeführt. Reinmann/Eppler haben in Ihrer aktuellen und sehr differenzierten Publikation persönliches Wissensmanagement definiert als „ein systematisches Unterfangen eines Individuums [...], mit Hilfe von Methoden, einschließlich geeigneter Werkzeuge, personales und öffentliches Wissen so zu handhaben, dass bestimmte Ziele erreicht werden“ [RE08]. Auf der Basis von ExpertInneninterviews wurden in einer Studie folgende Kerngebiete des persönlichen Wissensmanagements identifiziert [WK07]: 1. Persönliche Ziele 2. Persönliche Kompetenzen 3. Lernen 4. Netzwerke und Beziehungen 5. Biologischer Lebensrhythmus 6. Dokumentieren und Ordnen 7. Hilfsmittel

## 2 Geist und Körper – Wissen und Neurobiologie

Der Wissensbegriff wurde in mehreren Disziplinen unterschiedlich analysiert, definiert und differenziert, was sich für das Wissensmanagement als sehr bedeutsam herausstellt.

So kann es heute als selbstverständlich betrachtet werden, dass implizites oder stillschweigendes, „tacit“ Wissen im Rahmen von Wissensmanagement intensiv diskutiert werden [Ro00]. Weiters wird auch von „embodied knowledge“ gesprochen. Dieses sei handlungsorientiert und könne nur teilweise kommuniziert werden. Weiters würde es durch Erfahrung erworben, sei von physischer Präsenz und von persönlicher Interaktion abhängig und wurzeln in spezifischen Kontexten. Häufig sei dieses körpergebundene Wissen stark auf Problemlösung bezogen und in einer detaillierten Kenntnis konkreter Situationen als abstrakter Regel verankert. Dieses häufig intuitive Wissen böte die Möglichkeit zu sehr schnellem Handeln [B195].

Trotz derartiger Definitionen, die eine Verbindung von Wissen und Körper nahelegen, dürfte die dualistische Trennung zwischen Geist und Kognition einerseits und Körper und Emotion andererseits sehr tief in unserer abendländischen Tradition und damit auch im Wissensmanagementdiskurs verwurzelt sein. Als Hinweis darauf könnte das große Echo interpretiert werden, dass Publikationen zur Verbindung beider Bereiche hervorgerufen haben.<sup>1</sup> Eine zentrale Aussage, wie sie der Neurologe und Psychologe António R. Damásio getroffen hat, lautet kurz zusammen gefasst, dass Körper und Geist, Ratio und Emotion nicht getrennt werden können, weil das Gehirn gleichzeitig unser Denkorgan und ein Teil des Körpers ist. Rationalität und der biologische Organismus bilden eine Hirn-Körper-Partnerschaft und bedingen sich gegenseitig. Die physiologische Natur dieses Organs beeinflusst nachweislich unser Denken [Da04].

Neurobiologische Forschungsergebnisse zeigen, dass Emotionen nicht nur unvermeidlicher Teil des Lebens sind, sondern dass sie mit *jedem* Denken untrennbar verbunden sind. Die moderne Hirnforschung liefert den Nachweis, dass „untrennbar ineinander verflochtene Denk- und Fühlzentren sich gegenseitig ständig aufs engste beeinflussen. Unter anderem bekommen sämtliche einlaufenden Sinnesreize in den Mandelkernen (amygdalae) des sogenannten limbischen Systems – dem zentralen emotionsregulierenden Hirnbereich – obligat eine kontext- und erfahrungsabhängige Färbung, welche in der Folge die Art und Weise, wie Wahrnehmungen gespeichert, reaktiviert und mit anderen Inhalten verknüpft werden, in hohem Maße bestimmt“ [Ci02]. Die Neurobiologie liefert somit starke Hinweise darauf, dass „reine Fakten“ und „reine Rationalität“ fiktive Konstrukte der Ratio – und damit wiederum emotionsbehaftet – sind. Besonderen Nachdruck darauf zu legen, vollkommen rational zu sein, könnte somit als Hinweis darauf interpretiert werden, dass diese Rationalität starke Emotionen als dahinter stehende Treiber besitzt. Die Wirkung der Emotionen ist überwiegend unbewusst, weshalb wir häufig „guten Gewissens“, aber dennoch irrtümlich überzeugt sind, emotionslos zu handeln.

Die enge Verknüpfung von Ratio und Emotion liegt in Struktur und Funktionsweise des Gehirns begründet. Der Neokortex interagiert mit den tiefer liegenden Gehirnteilen wie dem limbischen System, dem primär Emotionen, Körperfunktionen und deren Verbindung zur v.a. sozialen Umwelt zugeordnet werden und dem Hirnstamm, der grundlegende physiologische Funktionen und Reflexe steuert. Die Hirnforschung konnte zeigen, dass der so genannte präfrontale Kortex, ein Bereich der Großhirnrinde hinter der Stirn,

---

<sup>1</sup> Siehe dazu beispielsweise auch [Ci97], [Go97].

als „Dirigent“ und Vermittler zwischen den älteren und den neueren Regionen des Gehirns fungiert [Da04] [SH03].

Im präfrontalen Kortex wird Aufmerksamkeit verwaltet im Zusammenspiel mit den autobiografischen, sozialen, körperlichen und emotionalen Prozessen. Dieser integrative Bereich wirkt als Schnittstelle zwischen interpersonellen Verbindungen und dem inneren Gleichgewicht. Der soziale Kontakt hat einen entscheidenden Einfluss auf die Emotionen und den Hormonhaushalt. In Momenten starker Anspannung oder des Stresses kann der Geist „dichtmachen“ und man wird unflexibel. Darin liegt ein Hinweis, dass intensive Gefühle wie Angst, Traurigkeit oder Zorn vorhanden sind und die Überhand gewinnen. Diese Gemütsverfassung kann als unterer Weg bezeichnet werden, weil die tiefer liegenden Gehirnregionen des Stammhirns und des limbischen Systems die Vorherrschaft über den Neokortex gewinnen. Dem präfrontalen Kortex ist es in diesem Fall nicht gelungen, die „Zügel in der Hand zu behalten“. Der untere Weg wird oft empfunden, als liefe er ab wie auf Schienen. Wir sind von den Emotionen getrieben und verfügen nur mehr über ein sehr eingegengtes Wahrnehmungsfeld. Dieser Verarbeitungsprozess blockiert die höheren geistigen Prozesse und führt zu einem Zustand intensiver Emotionen, impulsiver Reaktionen, starrer und sich wiederholender Verhaltensweisen ohne Selbstreflexion und Berücksichtigung der Sichtweisen anderer. Die Wahrnehmungen werden sehr stark gefiltert. Nichts, was den Emotionen widerspricht, kann diesen Filter durchdringen [SH03]. Emotionen bzw. Affekte besitzen jedoch nicht nur derartige „störende“ Wirkungen, sondern sie sind unerlässlich für Erkenntnisgewinn und Fortentwicklung. Die Ängste und Freuden der ersten Fahrstunden wirken immer mit, wenn Auto fahren mittlerweile auch zur Routine geworden ist. So wie das „gebrannte Kind das Feuer meidet“, sind Emotionen das zentrale Element des für das Gehirn wesentlichen Erfahrungslernens. Die Erfahrungen führen zu äußerst wirksamen, integrierten Fühl-, Denk- und Verhaltensprogrammen, die in ähnlichen Situationen automatisch aktiviert werden. In Emotionen und Affekten können deshalb die „entscheidenden Motoren und Organisatoren aller psychischen und sozialen Entwicklung“ [Ci02] gesehen werden [Ci02] [Hü01].

Ein zentraler Mechanismus des individuellen Lernens ist die Muster- und Kategorienbildung, die notwendig ist, um Ordnung und damit Sicherheit in unsere Wahrnehmungen zu bringen. Aufgrund all unserer bisherigen, persönlichen Erfahrungen erarbeiten bzw. übernehmen wir individuelle und kollektive Grundannahmen. Diese mentalen Modelle sind großteils unbewusst oder werden – sofern bewusst – häufig als vollkommen selbstverständlich und über jede Hinterfragung erhaben angesehen.<sup>2</sup> Sie sind häufig emotionsbehaftet, weil die eigene Identität und Sicherheit als damit verbunden gefühlt wird. Die grundlegendsten Erfahrungen und mentalen Modelle stammen aus der frühesten Zeit der individuellen Lebensgeschichte, die Kindheitsamnesie genannt wird. Sie dauert an bis zu dem Zeitpunkt, an den sich erwachsene Menschen als ersten in ihrer Kindheit erinnern können, weil sich dann das Gehirn erstmals weit genug entwickelt hat, um ein historisches Gedächtnis und eine stabile Ich-Identität zu etablieren. Forschungsergebnisse legen nahe, dass diese Fähigkeit der Erinnerung abhängig ist von

---

<sup>2</sup> Vgl. zu mentalen Modellen im Kontext von individuellem und organisatorischem Lernen [Ki93].

einer ausreichend starken Vernetzung der rechten und linken Gehirnhälften über den verbindenden Balken Corpus Callosum. Denkmuster, die aus der Zeit der Kindheitsamnäsie stammen, entziehen sich somit der bewussten Erinnerung, bleiben unbewusst, wirken aber dennoch auf unser Denken und Verhalten ein, weil in diesen ersten zwei Jahren die mit Abstand meisten Synapsen gebildet werden. [SH03].

Die rechte und die linke Gehirnhälften funktionieren relativ unabhängig voneinander und spezialisieren sich auf unterschiedliche Denkformen. „Der rechte Modus [...] verarbeitet Informationen auf eine nichtlineare, ganzheitliche Weise. Er ist für die Aufnahme und Verarbeitung visueller und räumlicher Daten spezialisiert. Autobiografische Daten, die Verarbeitung und Sendung von nonverbalen Signalen, ein ganzheitliches Körpergefühl, mentale Modelle des Selbst, intensive Gefühle und soziales Verständnis werden alle hauptsächlich auf der rechten Seite verarbeitet“ [SH03]. Es werden auch mentale Modelle über den Geist anderer konstruiert, d.h. wir machen uns bereits ab dem Alter von ca. vier Jahren ein Bild vom Denken anderer. Diese als Mentalizing bezeichnete Fähigkeit illustriert die zentrale Bedeutung der sozialen Beziehungen für das Selbstverständnis.<sup>3</sup> Der linke Modus beschäftigt sich weitgehend mit linear-sequentieller, logischer und mit Sprachverarbeitung. Es geht darum, mit Hilfe von Worten die Welt zu definieren. Hier stehen Ursache-Wirkungszusammenhänge und Richtig- oder Falsch-Beurteilungen im Vordergrund [SH03] [Da04]. Bei unausgewogener Nutzung beider Hemisphären besteht z.B. bei einem Schwerpunkt auf linksseitigem Analysieren und Differenzieren die Gefahr des Verlusts eines integrierenden Gesamtbildes.

Im Vergleich zum Tier kristallisieren sich wesentliche evolutiven Stärken des menschlichen Gehirns heraus. So verfügt der Mensch über ein komplex vernetztes Gehirn, das verschiedenste Denkweisen beherrscht und integrieren kann - beispielsweise logisch-mathematische, verbale, soziale, räumliche, etc.<sup>4</sup> Eine weitere Eigenschaft, die den Menschen im wesentlichen von den genetisch-evolutiv über Generationen lernenden Tieren unterscheidet, liegt darin, dass ein menschliches Individuum zeitlebens lernen kann. Dieses Lernen geschieht vor allem durch kulturelle Evolution, d.h. durch Weitergabe von Wissen durch andere Menschen<sup>5</sup>. Weiters wird es als wesentlichste Erkenntnis der jüngeren Gehirnforschung bezeichnet, dass Leistungsfähigkeit und Struktur eines Gehirns nicht auf einen genetisch determinierten Stand beschränkt bleiben. Es entwickelt sich das gesamte Leben über so, wie es genutzt wird und bleibt potentiell plastisch [Hü01].

### 3 Strategische Leitlinien für ein persönliches Wissensmanagement

Auf der Basis der oben exemplarisch und sehr komprimiert dargestellten Erkenntnisse der neueren Gehirnforschung können nun zentrale Aspekte bzw. strategische Leitlinien für ein persönliches Wissensmanagement abgeleitet und skizziert werden. Persönliches

---

<sup>3</sup> Bez. Empathie vgl. auch die Entdeckung und Erforschung der so genannten Spiegelneurone [RS08] [Ba06]

<sup>4</sup> Vgl. dazu beispielsweise [Ga83].

<sup>5</sup> Die dokumentierten Beispiele von Wolfskindern belegen die Bedeutung der kulturellen Evolution für das Individuum [MV87].

Wissensmanagement stellt sich auf der Basis der dargestellten neurowissenschaftlichen Erkenntnisse dar als Verbindung von Metakognition (dem rationalen Denken über das Denken bzw. Wissen über das Wissen) einerseits und der Selbstreflexion (als umfassenderer Auseinandersetzung des Individuums mit der eigenen Identität) andererseits.<sup>6</sup>

*Selbstwahrnehmung* bildet die Vorbedingungen für Selbstreflexion. Es erfordert in der Regel Übung, aufkeimende Gefühle, Emotionen, Affekte frühzeitig bewusst wahrzunehmen, um den präfrontalen Kortex als „Dirigent“ des Bewusstseins in der führenden Position zu stärken. Andernfalls übernehmen die niedrigeren Gehirnregionen die Führerschaft und unser Geist beschreitet den unteren Weg. In diesem Verarbeitungsmodus werden Informationen einseitig gefiltert.

*Grundannahmen und mentale Modelle*, die wir am Beginn unseres Lebens oder irgendwann seither gebildet haben, um Gesetzmäßigkeiten zu definieren und die Komplexität der Erfahrungen zu strukturieren, liegen unserem Denken und Verhalten in den neuronalen Strukturen zugrunde. Uns selbst können wir nur verstehen, wenn wir Sie beginnen aufzuspüren und auf Ihre Tauglichkeit und Zeitgemäßheit zu hinterfragen. Durch verändertes Denken verändern sich die Strukturen des grundsätzlich plastischen Gehirns.

*Diversität* im Sinne von qualitativ verschiedenartigen Perspektiven, Aktivitäten, Denkstrukturen, sozialen Kontakten, etc. führt dazu, dass das Gehirn einen größeren Teil seines Potentials nützen kann und durch diese Art der Benutzung laufend lernt, die unterschiedlichen Bereiche des Gehirns immer besser synergetisch einzusetzen.

Konkrete *Erfahrungen*, deren *Kontext* und die damit verbundenen *soziale Beziehungen* besitzen zentrale Bedeutung für die Entwicklung und Nutzung von Wissen. Statt einer rationalen Reduktion von Wissen kann die bewusste Integration von Erfahrungen und Beziehungen den Umgang und die situationsspezifische Nutzung und Entwicklung von Wissen fördern.

Bei der Bewertung der Gegenwart und Planung der Zukunft Ziele, Überzeugungen, Konzepten, u. ä. sehr konkret zu formulieren, kann zu einem unbewussten Tunnelblick führen. Dadurch besteht die Gefahr, dass wichtige Informationen und andere, *ungeahnte* „gute Lösungen“ übersehen werden, wenn sie sich bieten. Eine nicht wertende, achtsame Wahrnehmung vom Hier und Jetzt eröffnet mitunter den Weg zu einem qualitativen Zielkorridor, der sich durch die Interaktion mit dem Umfeld entwickelt.

## Literaturverzeichnis

- [Ba06] Bauer, J.: Warum ich fühle, was du fühlst. Heyne, München, 2006  
[BI95] Blackler, F.: Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16/6, S. 1021 - 1046, 1995

---

<sup>6</sup> Vgl. dazu auch ähnlich [RE08].

- [CE04] CEN: European Guide to good Practice in Knowledge Management, URL: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAGuide.pdf> [10.1.2009]
- [Ci97] Ciompi, L.: Die emotionalen Grundlagen des Denkens - Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1997
- [Ci02] Ciompi, L.: Gefühle, Affekte, Affektlogik. Picus, Wien, 2002
- [Da04] Damasio, A. R.: Descartes´ Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. List, Berlin, 2004
- [Ga83] Gardner, H.: Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York, Basic Books, 1983
- [Go97] Goleman, D.: Emotionale Intelligenz. DTV, München, 1997
- [Hü01] Hütter, G.: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2001
- [Ki93] Kim, D. H.: The Link between Individual and Organizational Learning, MIT Sloane Management Review, Fall 1993, S. 37 – 50
- [MV87] Maturana, H. R.; Varela, F. J.: Der Baum der Erkenntnis – die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Goldmann, Hamburg, 1987
- [RE08] Reinmann, G.; Eppler, M. J.: Wissenswege – Methoden für das persönliche Wissensmanagement. Verlag Hans Huber, Bern, 2008
- [Ro00] Roehl, H.: Instrumente der Wissensorganisation – Perspektiven für eine differenzierte Interventionspraxis. DUV, Wiesbaden, 2000
- [RS08] Rizzolatti, G.; Sinigaglia, C.: Empathie und Spiegelneurone. Die biologische Basis des Mitgefühls. edition unseld Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 2008
- [SH03] Siegel, D. J.; Hartzell, M.: Gemeinsam leben, gemeinsam wachsen. Arbor Verlag, Freiamt, 2004
- [WK07] Willfort, R.; Koo, A.: Persönliches Wissensmanagement - Eine qualitative Analyse der aktuellen Situation auf Basis von Experteninterviews, Projektarbeit im Masterstudengang Wissensmanagement, Donau-Universität Krems, 2007