

Überlegungen zum *modernen* Wissensmanagement und zum Lernen aus der Zukunft und dessen Anwendung an Universitäten



ao. Univ.-Prof. Dr. Alexander Kaiser
Wirtschaftsuniversität Wien

WaVe – Zentrum für Wachstum und Veränderung

Ein paar Informationen über meine Person



- Jahrgang 1965, verheiratet, Vater von drei erwachsenen Kindern
- Studien an der Universität Wien (Betriebsinformatik), der Wirtschaftsuniversität Wien (Doktoratstudium der Wirtschaftswissenschaften) und in den USA
- abgeschlossene theologische Ausbildung für Laien (www.theologischekurse.at)
- a.o.Univ.-Prof. für Betriebswirtschaftslehre und Wissensmanagement an der Wirtschaftsuniversität Wien und Leiter der Abteilung für Wissensmanagement
- stv. Vorstand des Instituts für Data, Process and Knowledge Management an der Wirtschaftsuniversität Wien
- Leiter der SBWL „Knowledge Management“
- davor mehrjährige Tätigkeit bei der Siemens AG (Organisationsabteilung)
- **selbständiger Coach und Unternehmensberater seit 2006**
- **Gründer und Leiter von WaVe – Zentrum für Wachstum und Veränderung**
- **Entwicklung der Begleitungsform Berufungscoaching^{WaVe}® und von Vikobama® und Bewextra**
- **Ausbildung zum systemischen Coach und Ausbildung zum Professional Coach (systemisch-analytisches Beraten) und zahlreiche Weiterbildungen (bei Steve de Shazer, Insoo Kim Berg, Insa Sparrer, Matthias Varga v. Kibed, Franz Kett, Friedemann Schulz von Thun und Siegfried Essen)**



Agenda

- Sehr kurze Grundlagen des (klassischen)Wissensmanagements
- Drei Facetten modernen Wissensmanagements
 1. Lernen aus der Zukunft
 2. Wissensbasierte Visionsentwicklung
 3. Spirituelles Wissensmanagement

Wissensmanagement

WISSEN ist ein zentraler und ganz wichtiger Aspekt unseres Lebens. Es befähigt uns zu handeln und wichtige Entscheidungen zu treffen - auf der individuellen Ebene, genauso wie auch auf der Ebene von Unternehmen und Organisationen. Doch

- Wie entsteht überhaupt neues Wissen?
- Wie können aus Daten Informationen und aus Informationen Wissen werden?
- Wie kann Wissen in Organisationen weitergegeben und geteilt werden?
- Wie können Organisationen ihr bestehendes aber nicht ausgeschöpftes Wissen besser nutzen, und wie kann implizites in explizites und kommunizierbares Wissen umgewandelt werden?
- Wie lernen Organisationen, und was zeichnet eine lernende Organisation aus?
- Wie funktioniert das Lernen aus der Zukunft, und wie kann eine erweiterte Lerntheorie gestaltet werden?
- Wie können Menschen und Organisationen lernen, was ihr wirklicher Purpose ist, die "best version of myself", und welches Wissen braucht es dazu?
- Wie kann ein Purpose Measurement für Menschen und für Organisationen aussehen?
- Wie kann Organizational Becoming und Organizational Self-enactment als Organizational (Deep) Learning Prozess dargestellt werden?
- Wie können Visions- und Leitbildentwicklungsprozesse in Organisationen als Lernprozesse so aufgesetzt werden, dass nachhaltig neues Wissen entsteht?
- Wie kann Bedürfniswissen als strategischer Faktor eingesetzt werden, und was ist Bedürfniswissen überhaupt?

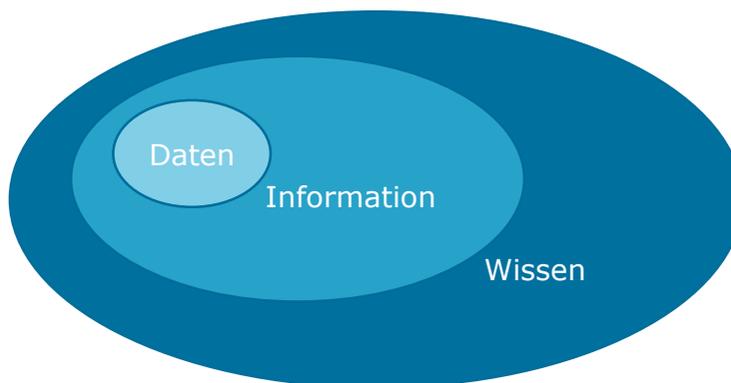
Grundlagen – „Wissen“



- Daten – Information – Wissen
- Implizites und explizites Wissen
- Wissensmanagement



Daten – Information – Wissen



Wissen als „Capacity to Act“

Ein Beispiel

Zeichen: l g e i c h e r g n e t s e

Daten: „Gleich regnet es“ (Syntax -> Reihenfolge der Buchstaben)

Information: „Gleich regnet es“ bedeutet „Regentropfen fallen vom Himmel“

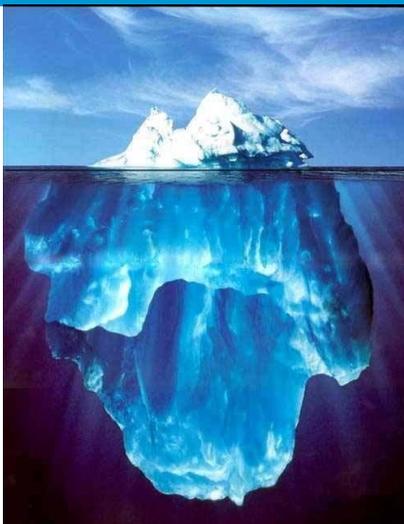
Wissen: Die Information „Regentropfen fallen vom Himmel“ ist verknüpft mit Erfahrungen und Erwartungen wie: Man kann nass werden; es kann in die Wohnung regnen.

Aktion: Daraus leiten sich Handlungen ab: Ich nehme einen Regenschirm mit, ich schließe das Fenster, etc.

Wissen ist das, was uns zum Handeln befähigt. Darin steckt auch die Kernidee des Wissensmanagements

→ **Definition: "Knowledge as a capacity to act" (Sveiby, 2001)**

Verschiedene Arten von Wissen - Das Eisbergmodell



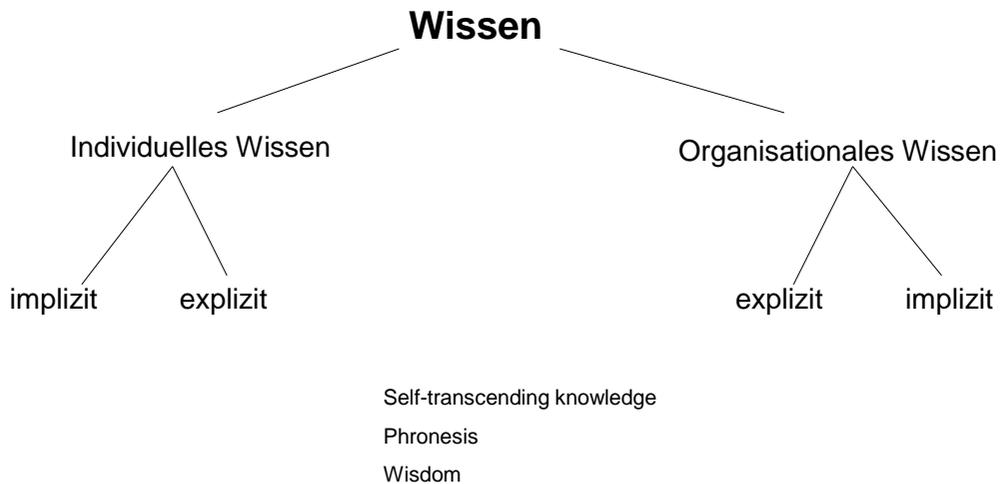
explicit

implicit (tacit)

*"[...] we can know
more than we can tell."*

Polanyi, 1966

Verschiedene Arten von Wissen



Wissensmanagement Entwicklung



Unser Ansatz

Ganzheitliches (systemisches) WissensBASIERTESmanagement:

- Der Mensch steht mit seinem Wissen, seinen Fähigkeiten und seiner Möglichkeit zur Veränderung im Mittelpunkt.
- Technologie als wichtiges Hilfsmittel, zur Unterstützung.

"Knowledge creation can be thought of as a process of realizing one's vision of the future or personal belief through the practice of interaction with others and the environment."

(Nonaka, 2007)

 **HARD** vs. **SOFT** 
Knowledge-based Management

Wie entsteht (neues) Wissen?

- **Neues Wissen entsteht, wenn man Gegensätze bewusst aneinander führt**
 - These – Antithese – Synthese
 - Mehr vom Selben bringt (vielleicht) dasselbe besser, aber es bringt nichts Neues
- → Konsequenz:
 - Gegensätze zulassen und fördern und das auch in Teams und Gruppen
 - Nicht jeder Konflikt ist schlecht – ganz im Gegenteil
 - Kreatives Chaos und Fluktuation und Redundanz (in Teams) und in der Organisation sind Enabler für das Entstehen neuen Wissens

Lernen aus der Zukunft

Wissen erwerben - Lernen



Wie lernen Menschen und Organisationen?



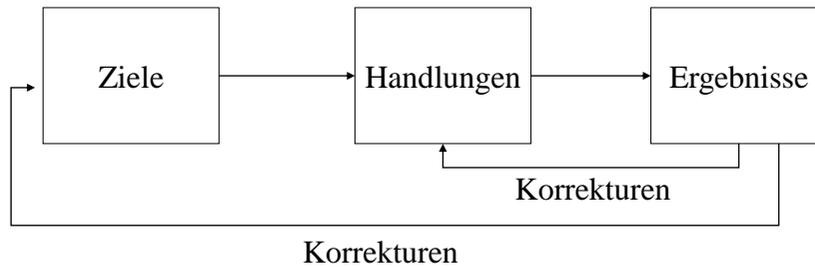
Das Wissen ist Kind der Erfahrung.
(Leonardo da Vinci)

„Die Zukunft hängt davon ab, was wir heute tun“
(Mahatma Gandhi)

Lernen aus der Vergangenheit Erfahrungsbasiertes Lernen

Wie lernen wir?

Wie lernen unsere Unternehmen, Organisationen, Gemeinschaften?



- Menschen und Organisationen sind gewohnt primär **vergangenheitsorientiert** zu lernen
- Wir lernen aus den **Erfahrungen** unserer Erfolge und aus den **Erfahrungen** unserer Misserfolge in der Vergangenheit

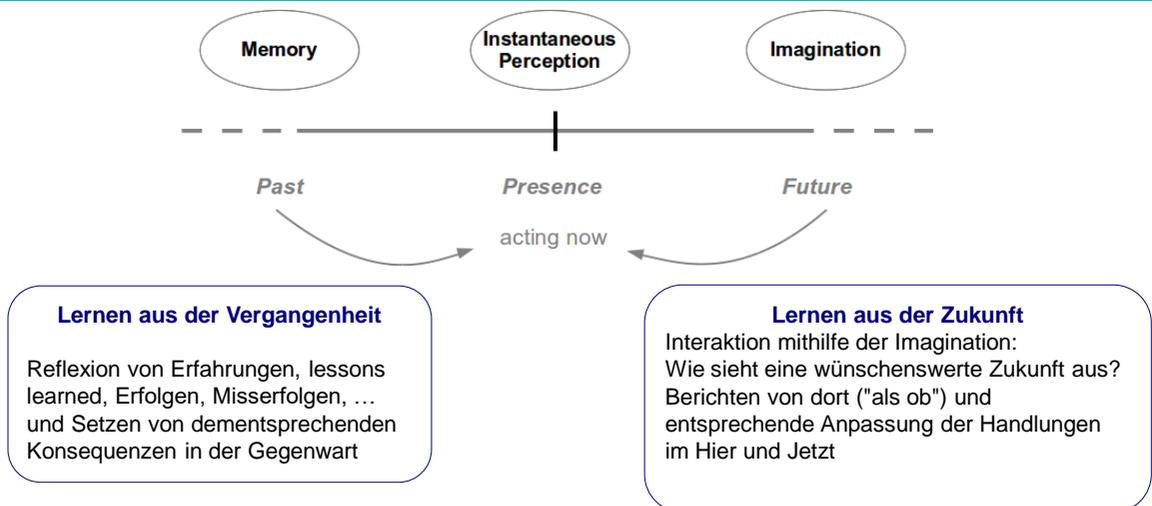
Erfahrungen

Erfahrungen können sowohl in der Vergangenheit als auch in der Zukunft begründet sein

Das Erinnern an die Vergangenheit und das Vorstellen bzw. Imaginieren der Zukunft basieren auf den gleichen kognitiven Mechanismen (Atance, O'Neill, 2001).

fMRI (funktionelle Magnetresonanztomographie)-Studien liefern neurowissenschaftliche Hinweise, dass die gleichen Gehirnareale verstärkt aktiv sind, wenn man sich die Vergangenheit in Erinnerung ruft oder sich die Zukunft vorstellt.

Erfahrungsbasiertes Lernen



© PROF. DR. ALEXANDER KAISER

Lernen aus der Zukunft

- Beim **Lernen aus der Zukunft** wird der Fokus des Lernens *auf die Zukunft* gelegt.
- Lernen aus der Zukunft wird dann möglich, wenn die eigenen Grenzen ausgelotet und überstiegen bzw. erweitert werden → „über mich hinauswachsen“
- Aus dieser Position wird neues Wissen gewonnen, indem Zukunftsmöglichkeiten frühzeitig wahrgenommen, beschrieben und konkretisiert werden, so Zukunft aktiv gestaltet und mitbegründet wird und daraus in der Gegenwart gehandelt wird. Dieses Wissen wird als „**self-transcending knowledge**“ bezeichnet.

Drei Fallstudien

Fallstudie 1: Handelsakademie in NÖ

Projekt „Lernen aus der Zukunft für
die Schule der Zukunft“

Ermittlung wesentlicher Bedürfnisse
von SchülerInnen, LehrerInnen,
Schulerhalter

Experiment mit 2 Gruppen

Fallstudie 2: WU Studierende unserer SBWL Informationswirtschaft

Ermittlung wesentlicher
Bedürfnisse von Studierenden

Experiment mit 2 Gruppen

Fallstudie 3: Bundessparte Gewerbe und Handwerk der WKO

Projekt „Innovatives
organisationales Lernen“

Strategieentwicklung

Experiment mit 2 Gruppen

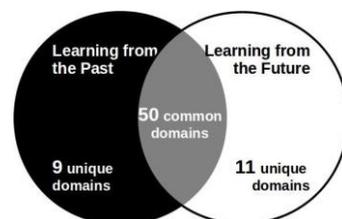
Projekt mit einer Handelsakademie in NÖ (2014)

- Handelsakademie und –schule in NÖ; ca. 500 SchülerInnen und 50 LehrerInnen
- Bewextra-Projekt mit der gesamten Schule
- Experiment mit 2 Klassen derselben Schulstufe (14 SchülerInnen in der einen Klasse, 17 SchülerInnen in der anderen Klasse)
- Um alle Visionen, Ideen, Wünsche, Träume zu artikulieren, arbeitete die eine Klasse mit der Methode „Lernen aus der Zukunft“
 - **„Angenommen es ist heute der April 2020 und du lebst ein erfülltes, glückliches Leben, es geht dir wirklich, wirklich gut und in deiner Schule läuft alles so, wie du es für dich optimal ist und alle Träume und Wünsche sind Realität geworden. Was sind die Unterschiede zwischen heute (April 2020) und damals (April 2015). Was ist neu entstanden, was ist zu Ende gegangen?“**
- Die andere Klassen arbeitete mit der Methode „Lernen aus der Vergangenheit“
 - **„Wenn Du heute die Weichen stellen könntest, damit die Schule fit für das Jahr 2020 ist. Was würdest du dann vorschlagen - Was soll es dann nicht mehr geben? Was soll dann neu sein?“**

Quantitative Analyse

- Die 2 Klassen erzeugten in Summe 962 Satisfier (Ideen, Wünsche, Visionen, ...)
 - Die 14 SchülerInnen, die mit dem Ansatz des Lernens aus der Zukunft arbeiteten, erzeugten 428 Satisfier (30,57 pro Schüler),
 - Die anderen 17 Schüler erzeugten 534 Satisfier (31,41 pro Schüler)

- Wir identifizierten in Summe 70 verschiedene Themen
 - 50 Themen kamen in beiden Gruppen vor,
 - 11 zusätzliche Themenbereiche nur in Gruppe-1 (Lernen aus der Zukunft) und
 - weitere 9 zusätzliche Themen nur in Gruppe-2 (Lernen aus der Vergangenheit)



Vielfältigere Ergebnisse:
Kombination von Lernmodi
-> Steigerung um 19,3%

Inhaltliche Analyse

Je höher die Maßzahl, umso stärker der Anteil der Meldungen aus dem erfahrungsbasierten Workshop (Lernen aus der Vergangenheit)

	"Past"	Future	Measurement
Hausordnung	40	5	35
Lehrkörper	24	4	20
Verkehrsinfrastruktur	24	5	19
Rauchen	22	4	18
Buffet	26	9	17
Technische Infrastruktur	23	9	14
Schulgeld	17	4	13
Bücher	16	3	13
Gebäude	12	2	10
Finanzen	14	6	8
Lehrerzimmer	11	3	8
Pausengestaltung	9	1	8
Notebook	10	3	7
Lehrer-Eltern-Beziehung	8	2	6
Schulusflüge	8	2	6
Sprechstunden	6	2	4
Klassengröße	10	7	3
Organisation	8	5	3
Turnsaal	4	1	3
Schulerhalter	3	1	2
Machtverhältnis	3	2	1
Gesundheit	2	1	1
Bewegung	8	8	0
Aufnahmeverfahren	2	2	0
Lehrer-Lehrer-Beziehung	1	1	0
Verständnis	1	1	0

Inhaltliche Analyse

Je kleiner die Maßzahl umso stärker der Anteil der Meldungen aus dem Workshop "Lernen aus der Zukunft"

	"Past"	Future	measurement
Gerechtigkeit	5	6	-1
Prüfungsplanung	2	3	-1
Schularbeiten	1	2	-1
Schulimage	1	2	-1
Respekt	5	7	-2
Kommunikation	1	3	-2
Lehrerimage	1	3	-2
Raumgestaltung	18	21	-3
Diskriminierung	5	8	-3
Feedback	2	5	-3
Benotung	14	18	-4
Informationsaustausch	6	10	-4
Lehrer-Schüler-Beziehung	7	12	-5
Direktion	5	11	-6
Druck	4	10	-6
Lebensfreude	2	10	-8
Stärkenförderung	7	19	-12
Wissensweitergabe	10	24	-14
Arbeitszeitgestaltung	8	27	-19
Unterrichtsgestaltung	37	57	-20

(c) Prof. Dr. Alexander Kaiser

23

Themen, die nur im Workshop "Lernen aus der Vergangenheit" aufgetaucht sind:

Drucker
Schulnetzwerk
Heizung
Barrierefreiheit
Sauberkeit
Kooperation
Suplierplan
Abschlussball
Infrastruktur
Professionalität
Schulveranstaltungen

Themen, die nur im Workshop "Lernen aus der Zukunft" aufgetaucht sind:

Mitspracherecht
Schulgemeinschaft
Schüler-Schüler-Beziehung
Schüler-Eltern-Beziehung
Eltern-Eltern-Beziehung
Eltern-Lehrer-Beziehung
Klassengemeinschaft
Lebensqualität
Personal
Qualitätssicherung
Umgang mit Schülern

(c) Prof. Dr. Alexander Kaiser

24

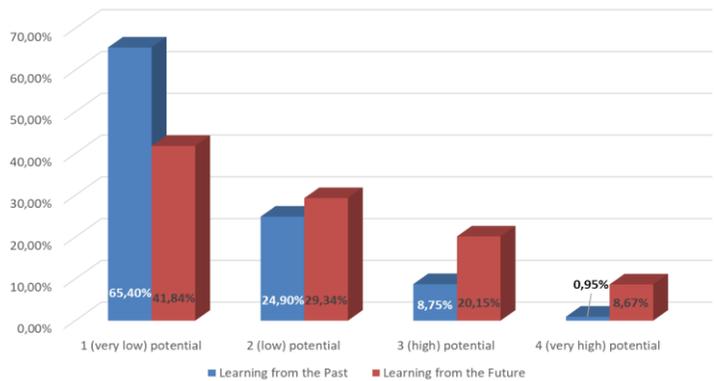
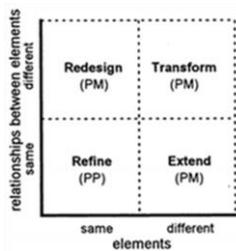
Qualitative Analyse – Untersuchung auf Potentialität und Kreativität für neue Ideen



Evaluation basiert auf dem "Paradigm Relatedness Framework" (cf. Dean et al. 2006; Nagasundaram & Bostrom 1995)

Adaptation versus Innovation

- 1: sehr geringes Potential
- 2: geringes Potential
- 3: hohes Potential
- 4: sehr hohes Potential



25

(C) PROF. DR. ALEXANDER KAISER



Lernen aus der Zukunft – Lernen aus der Vergangenheit



Empirische Ergebnisse quantitativ

- **Fallstudie WKO: 109 Projektideen in 10 thematischen Gruppen**

Beide Gruppen	Vergangenheit	Zukunft
70% aller Ideen von beiden Gruppen genannt	10% aller Ideen <u>nur</u> bei Vergangenheitslernen	20% aller Ideen <u>nur</u> bei Lernen aus der Zukunft

- **Fallstudie HAK: 70 verschiedene Ideenfelder**

Beide Gruppen	Vergangenheit	Zukunft
71% aller Ideenfelder waren in beiden Gruppen vorhanden	13% aller Ideenfelder <u>nur</u> bei Vergangenheitslernen	16% aller Ideenfelder <u>nur</u> bei Lernen aus der Zukunft

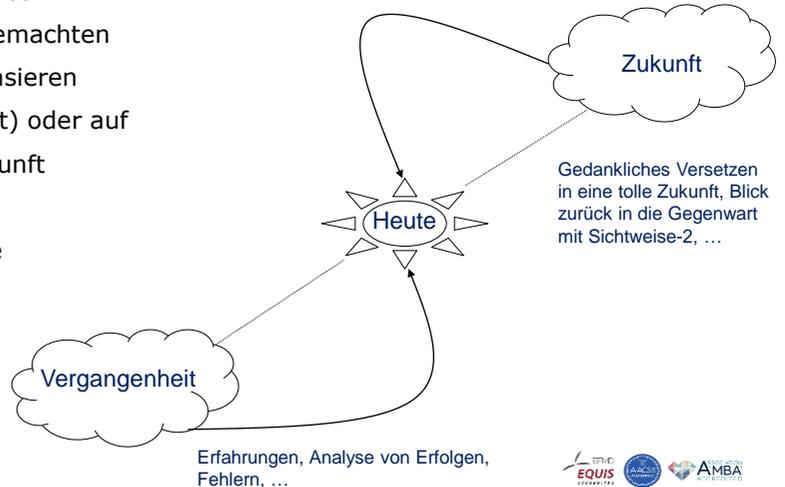
- **Fallstudie WU-Studierende: 19 Bedürfniskategorien**

Beide Gruppen	Vergangenheit	Zukunft
21% der Bedürfniskategorien waren in beiden Gruppen vorhanden	37% der Bedürfniskategorien <u>nur</u> bei Vergangenheitslernen	42% aller Bedürfniskategorien <u>nur</u> bei Lernen aus der Zukunft

Erweitertes, fundamentales Lernen = Lernen aus der Vergangenheit + Lernen aus der Zukunft

Unsere Forschungen haben gezeigt, dass erfahrungsbasiertes Lernen auf real gemachten Erfahrungen aus der Vergangenheit basieren können (Lernen aus der Vergangenheit) oder auf imaginierten Erfahrungen aus der Zukunft (Lernen aus der Zukunft).

Experimente haben bestätigt, dass die Kombination der beiden Lernmodi zu dramatisch besseren Lernergebnissen führt, als das isolierte Anwenden nur eines Lernmodus.



„Sichtweise 2“

- schöpferisch, phantastisch, verrückt, phantasievoll, unerwartet, überraschend
- unbegrenzt, ohne Filter
- wenn alles möglich wäre und alles möglich ist ...
- *statt „ja, aber ...“* → **„ja, genau, warum nicht ...!“**
- *statt „das geht sicher nicht ...“* → **„cool wäre es schon ...“**

→ Es geht dabei nicht um die Umsetzung und Realisierung, also das „Wie?“

→ umso verrückter und außergewöhnlicher wir uns die Zukunft vorstellen, desto größer ist das Potential

Lernen aus der Zukunft – Lernen aus der Vergangenheit



Erkenntnisse und Implikationen

- Lernen aus der Vergangenheit erzeugt tendenziell Ergebnisse, die auf **iterative Veränderung** hindeuten.
- Lernen aus der Vergangenheit hilft tendenziell mehr **dringende Dinge** zu erkennen und zu benennen
- Lernen aus der Zukunft hilft tendenziell mehr **wesentliche Dinge** mit hohem Innovationspotential zu erkennen und zu benennen
- Lernen aus der Zukunft erzeugt **radikalere** („paradigm-challenging“) Ergebnisse – *es werden „verrücktere“ Ideen erzeugt, die die erfahrenen Limitationen und Unmöglichkeiten in den Hintergrund drängen.*
- Die **Kombination beider Lernquellen** erhöht die semantische **Breite** (Menge) der Ergebnisse (auf Kategorienebene) – *es kann ein breiteres Spektrum von Bedürfnissen ermittelt werden.*



Wissensbasierte Visionsentwicklung



Wissensbasierte Visionsentwicklung



Visionsentwicklung als wissenschaftliche Prozesse (in Organisationen) und als Prozesse, welche den Wissenstransfer in Organisationen maßgeblich unterstützen und auch die Wissenumwandlung (implizit → explizit) unterstützen.

Forschungsfrage:

Gibt es Muster, begünstigende Faktoren, Prozessschritte, o.ä. die für alle Arten von Visionsentwicklungsprozessen gelten, unabhängig davon ob sie auf individueller oder organisationaler Ebene durchgeführt werden und unabhängig davon wie groß die Organisationen sind?

(C) DR. ALEXANDER KAISER

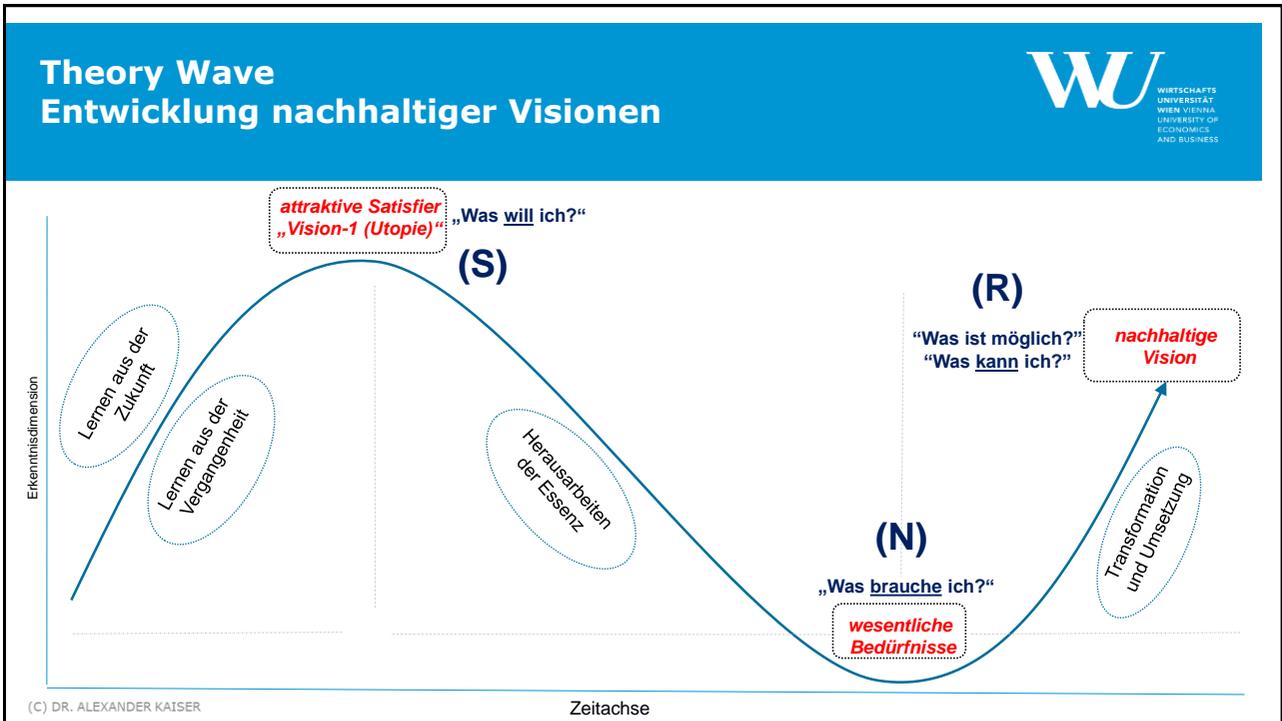
Wissensbasierte Visionsentwicklung: Entwicklung nachhaltiger Visionen



Die Analyse von zahlreichen Visionsentwicklungsprozessen in kleinen, mittleren und großen Organisationen sowie einer Vielzahl von Coachingprozessen (Berufungscoaching) hat gezeigt, dass die erfolgreiche Entwicklung von nachhaltigen Visionen durch mehrere Faktoren begünstigt wird:

1. Grundsätzlich erweitertes Lernverständnis durch
Lernen aus der Zukunft + Lernen aus der Vergangenheit
2. Konsequenter und starker Fokus auf wesentliche, substantielle Bedürfnisse
3. Haltung des „(organisational) becoming, also des „Werdens“ und „Entwickelns“ im Laufe des Prozesses – im Sinn von: das konkrete Ziel des Prozesses ist am Anfang des Prozesses nicht bekannt.
4. Ein wissensbasierter wellenförmiger Prozess durch drei Phasen, der die Entwicklung einer nachhaltigen Vision unterstützt.

(C) DR. ALEXANDER KAISER



Eine Theorie – drei daraus abgeleitete Methoden

Theory Wave

Berufungscoaching^{WaVe}®

Vikobama®

Bewextra

Art des Systems	Methode
Individuelle Ebene	Berufungscoaching ^{WaVe} ®
Kleine Organisationen	Vikobama®
Große Organisationen	Bewextra

(C) DR. ALEXANDER KAISER

Spiritual Knowledge Management



What is the core of (individual) spirituality?

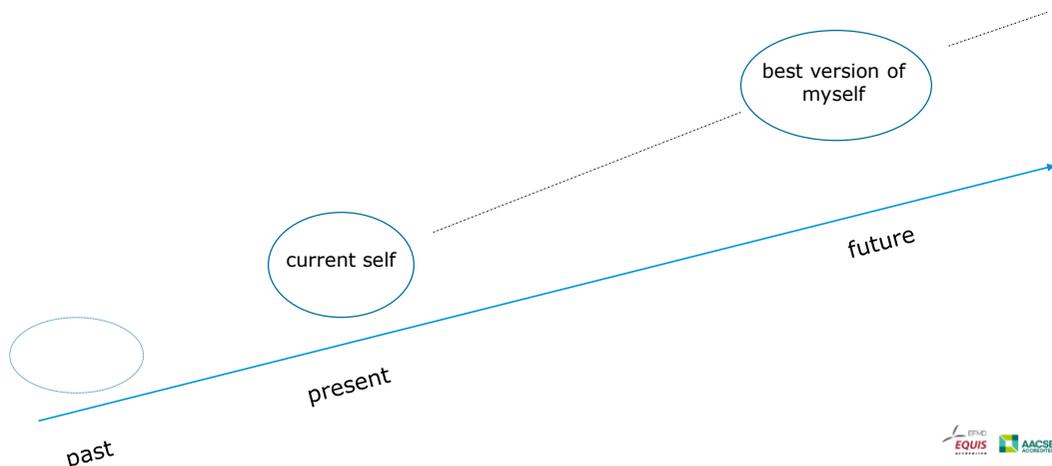


- Spirituality is about **life**, about a **fulfilled life**, about a **meaningful life**, about an **unfolded life** - and what exactly this looks like, is completely individual and different and subjective.
- The purpose of every human being is to thrive and flourish and to live a fulfilling and meaningful life. The same holds true for organizations and social systems.
- This understanding of spirituality is in line with a number of authors - from very different fields and backgrounds - who all distinguish between different forms of the self over time:

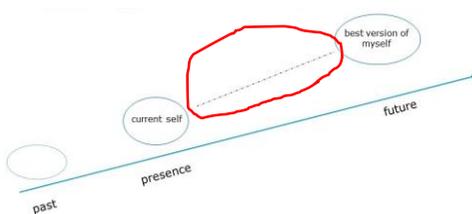
Richard Boyatzis:	real self – ideal self
Richard Rohr:	false self – true self
Otto Scharmer:	self – Self
Matthew Kelly:	current self – best version of myself
Ikujiro Nonaka:	old self – new self
Peter Dowrik:	current self – self modeling

Spiritual Knowledge Management – On the way to the best version of myself –

→ According to all these authors we have a construct that we can call as something like "the best version of myself" or maybe as "the ideal self"



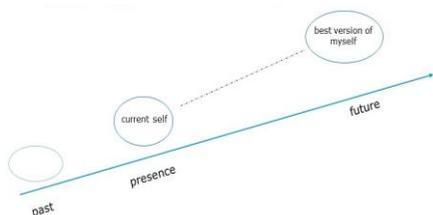
The core process of Spiritual Knowledge Management



- ... a step by step development is taking place, a **transformation** from the current version of myself up to the best version of myself
- ... we can think of this as a **deep learning process**. During this learning process, **knowledge** about the form of this best version of myself is **created**, and this knowledge shapes and clarifies not only the best version of myself itself, but also the way to achieve it. At the same time, the person gets more in touch and learns about their current self.
- ... as knowledge is defined as "capacity to act", it is just this generated knowledge that enables us to act step by step on the way to the best version of myself
- ... more radically, without generating this spiritual knowledge, a person would get stuck on his path and would not be able to develop and grow

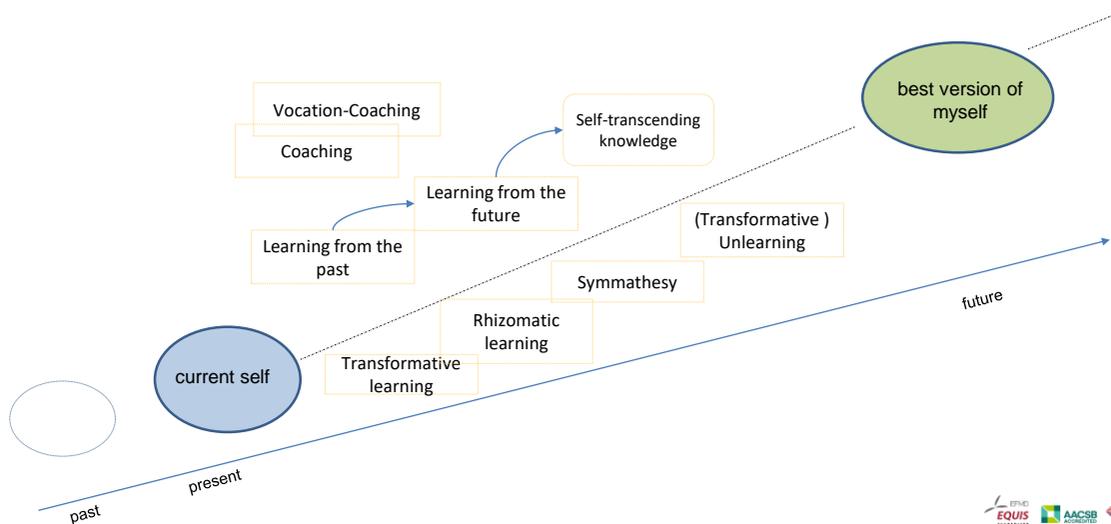
Spiritual Knowledge Management

What types of knowledge are important in Spiritual Knowledge Management?



1. Knowledge about the best version of myself
 - ... knowledge about essential needs to live a fulfilled and meaningful life
 - ... knowledge about deep desires, wishes and dreams
 - ... knowledge about talents, gifts, charisms, resources
2. Knowledge about the current version of myself and even knowledge about previous versions of myself
3. Knowledge about where I am on the path toward the best version of myself
4. Knowledge about whether I am still on the "right path" – or in other words, knowledge about whether the direction of the path is still okay
5. ...

Research Agenda



Spiritual Knowledge Management

Classical Knowledge Management:

- **"Knowledge Management is the process of creating, capturing, distributing, and effectively using knowledge." (Davenport 1994)**

→ **Spiritual Knowledge Management:**

"The process of creating, capturing, distributing, and effectively using knowledge in order to achieve the best version of myself as a person or the best version of itself as an organization"

Enabling the deep learning process towards the best version of myself (individual) or itself (organizational)

Was kann modernes Wissensmanagement für Universitäten heißen?

- Unsere Universitäten sollten in der Lehre wieder stärker Universitäten und weniger (Hoch-)Schulen sein!
 - Die Verschulung der Universitäten als (nicht notwendige) Konsequenz des Bologna-Prozesses und der „Kurs-Systeme“ hat Studierende „ent-selbst-verantwortlicht“. Das ist nicht gut!
 - Studierende sind zunehmend überfordert, wenn sie Freiraum bekommen. Das ist ein Alarmsignal
 - Mehr Freiraum für Studierende um selbständig und eigenverantwortlich zu studieren
 - Mehr Platz für enabling spaces in denen visionäres Denken und visionäres Arbeiten gefördert wird
 - Mehr vom Selben bringt nichts Neues → Neues Wissen entsteht durch Gegensätze. Interdisziplinäre LVs gehören m.E. massiv forciert
 - Studierende, die erfahren und „gelernt“ haben, sich auch im Studien grundsätzlichen Fragen (Was brauche ich? Was will ich? Was kann ich? Was ist möglich?) zu widmen, werden als Führungskräfte der Zukunft auch mit ihren MitarbeiterInnen so umgehen



VIENNA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS

Wirtschaftsuniversität Wien - WU Vienna
Knowledge Management Group

ao. Univ.-Prof. Dr. Alexander Kaiser

E-Mail: alexander.kaiser@wu.ac.at

web: <https://www.wu.ac.at/kbm/>

web: <https://wave.co.at>

Vielen Dank für eure Aufmerksamkeit!!

