

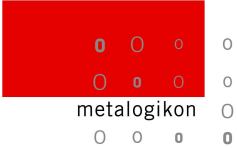
7. Metalog-Konferenz

Beyond Knowledge – Handeln zwischen Wissen
und Nichtwissen

11. bis 13. Juni 2008 in Strobl am Wolfgangsee

Fotoprotokoll

Willkommen



„Ich sehe nicht, was ich nicht sehe.“ H.v.Foerster

„Je größer die Insel des Wissens, umso größer die Küstenlinie des Nichtwissens.“ G.Bachelard

„Wissen ist Information, die mit Erfahrung, Beurteilung, Intuition und Werten aufgeladen sind.“ L.Empson

„Das Geheimnis von Führung ist nicht die Schaffung von Ordnung, sondern Kompetenz im Umgang mit Ungleichgewichten und Ungewissheiten.“ H.Willke

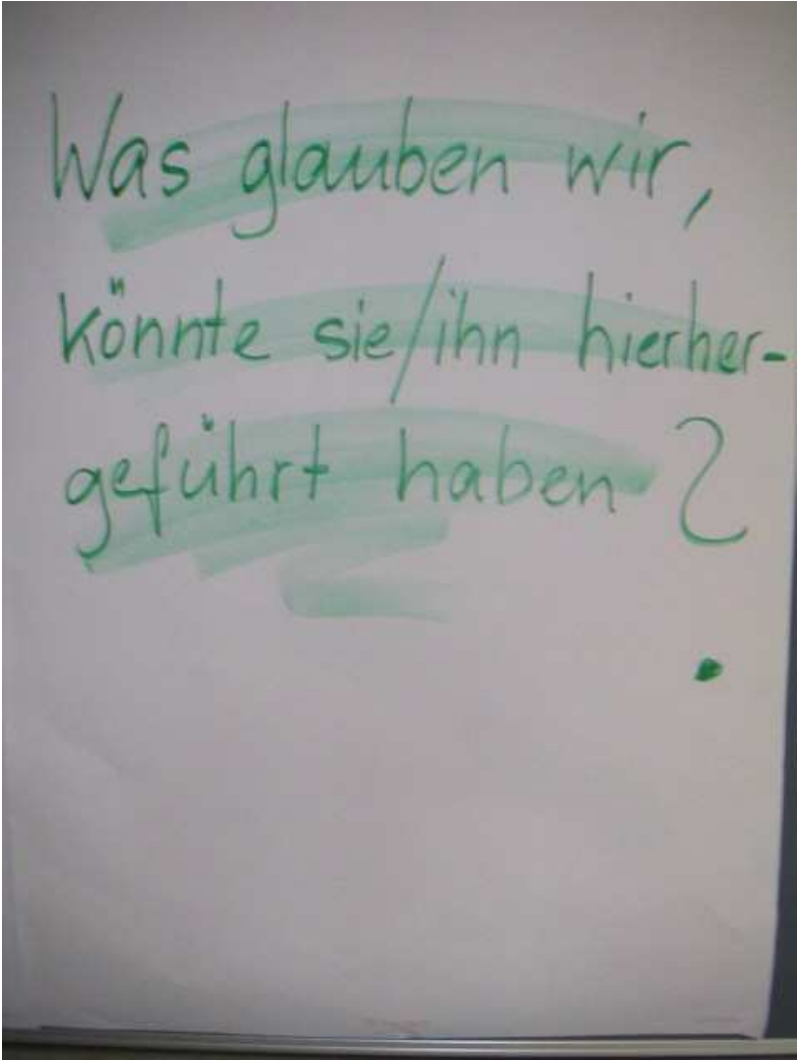
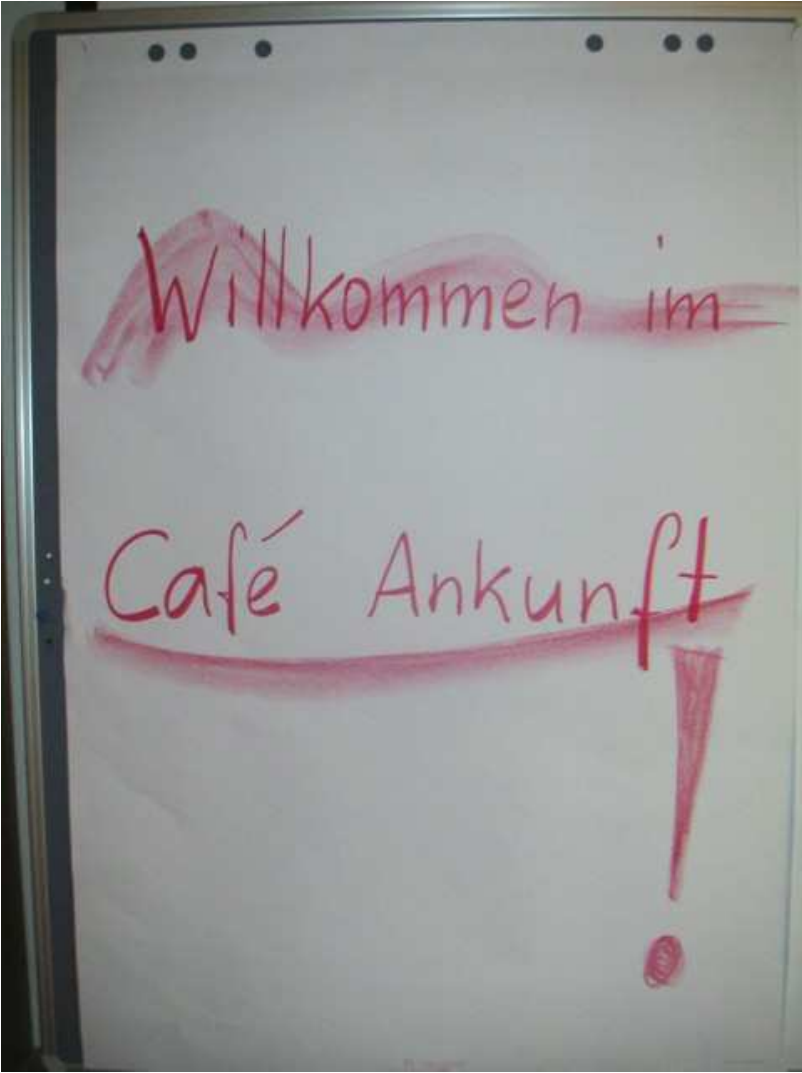
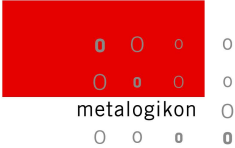
Explizites Wissen heißt wissen, was man kann. Implizites Wissen heißt nicht wissen, was man kann. „We know more, than we know how to say“ M.Polanyi

„Die Ahnung der Frau ist meist zuverlässiger als das Wissen des Mannes.“ R.Kipling

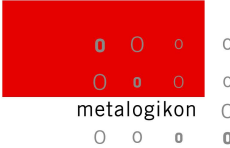
„Es dürfte uns gut tun, uns manchmal daran zu erinnern, dass wir zwar in dem Wenigen, das wir wissen, sehr verschieden sein mögen, dass wir aber in unserer grenzenlosen Unwissenheit alle gleich sind.“ K.Popper

„Die Leute gehen ins Stadion, weil sie nicht wissen wie´s ausgeht.“
S.Herberger

Willkommen im Café Ankunft



Café Ankunft I



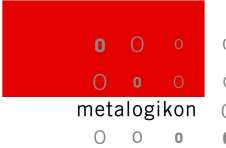
Café Ankunft II



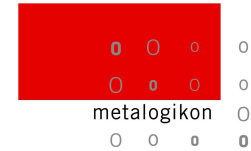
Café Ankunft III



Café Ankunft IV



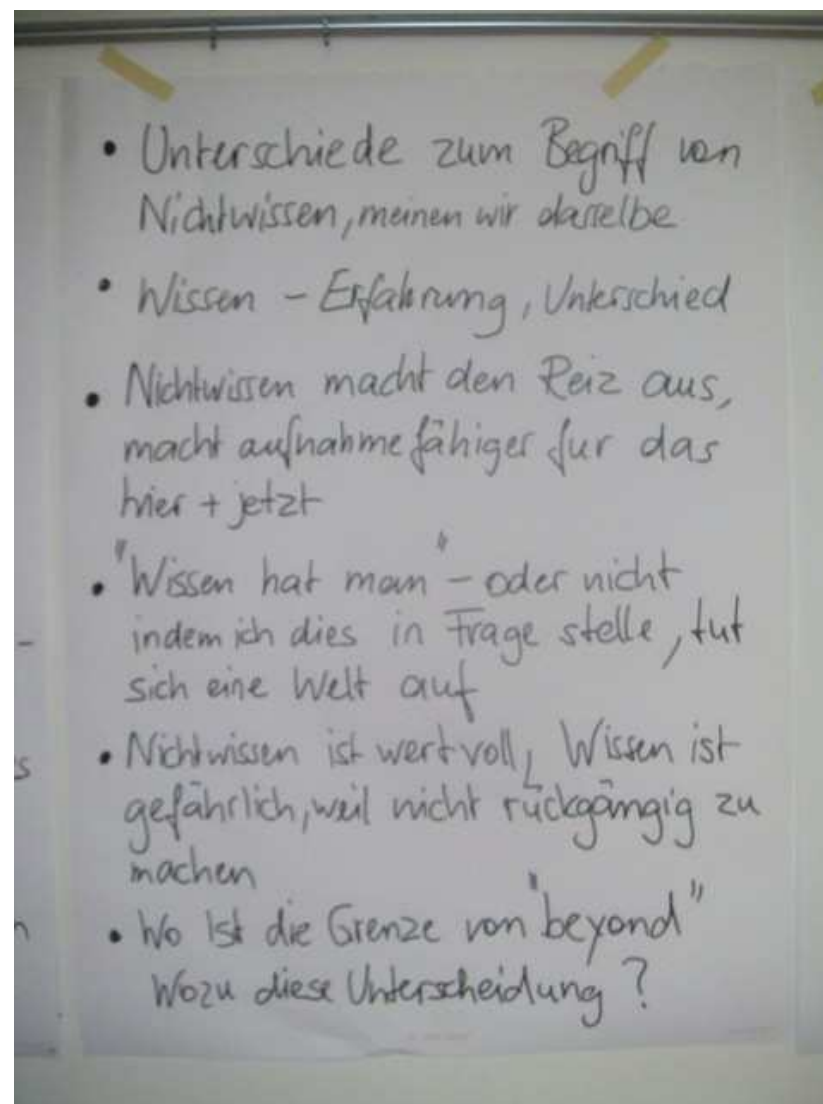
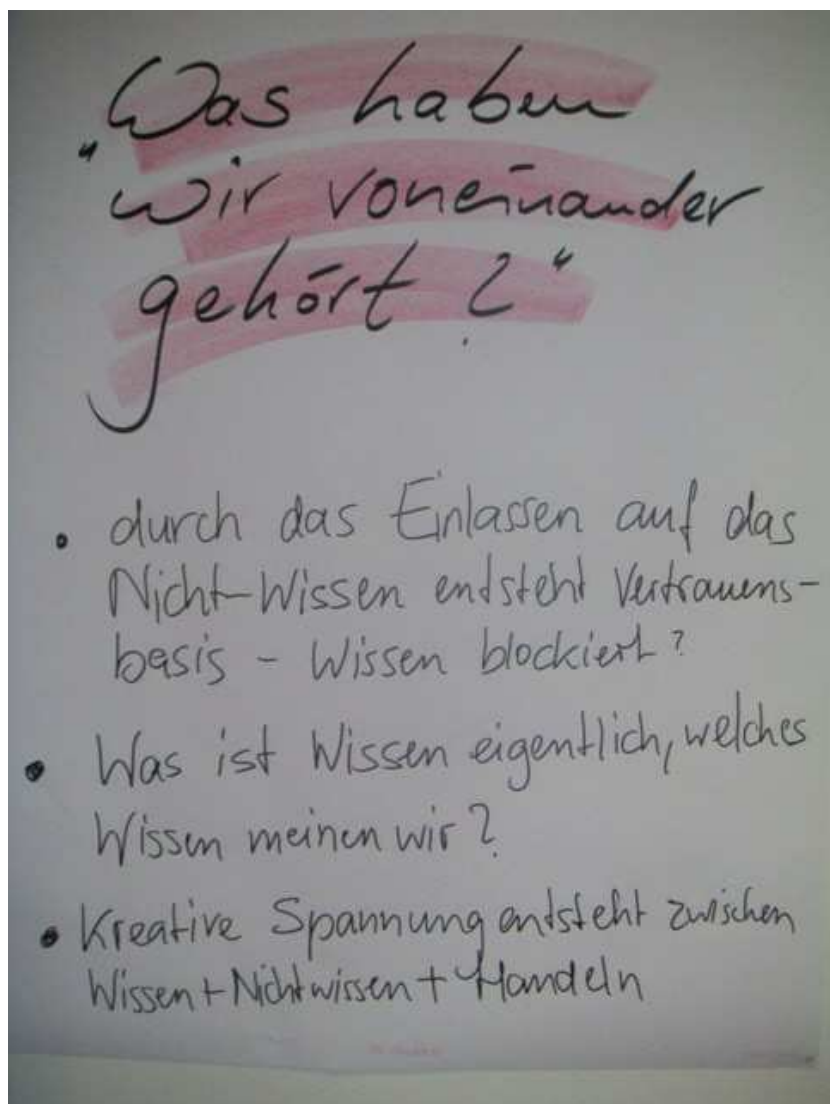
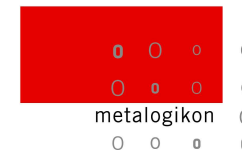
Café Ankunft – Runde 2 und 3



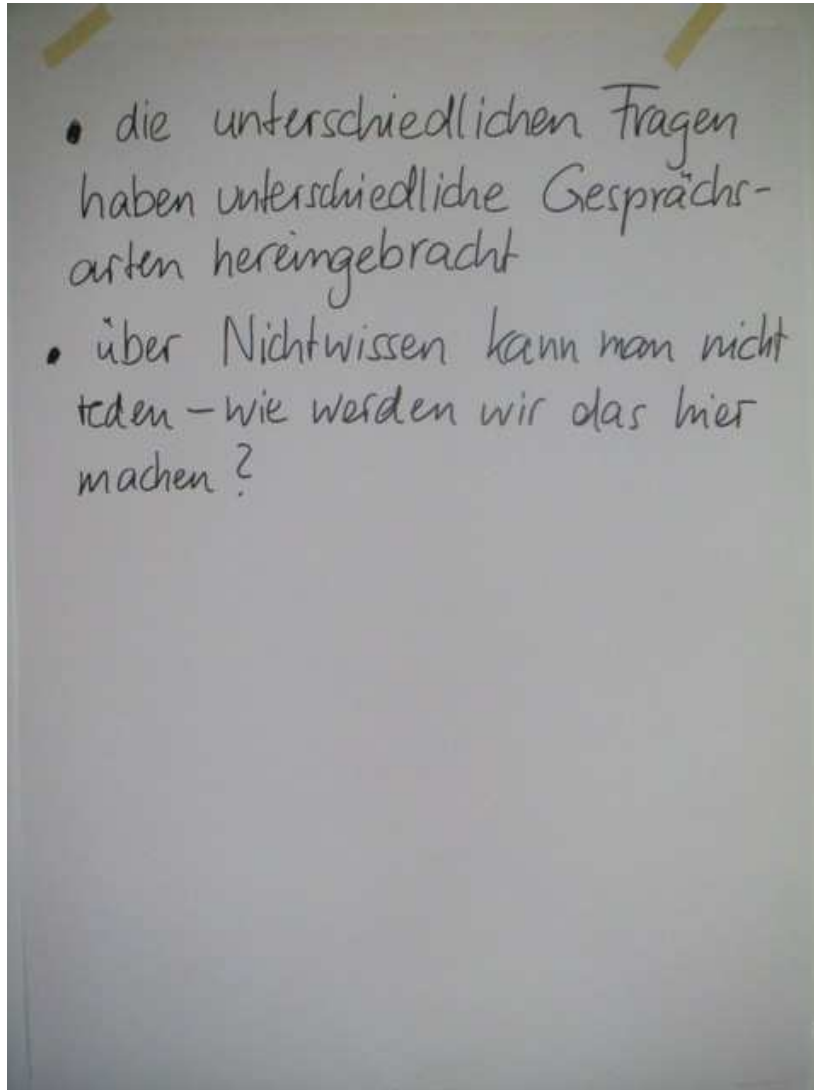
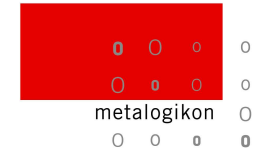
Was will ich
hier in Erfahrung
bringen ?

Was will ich
nicht wissen ?

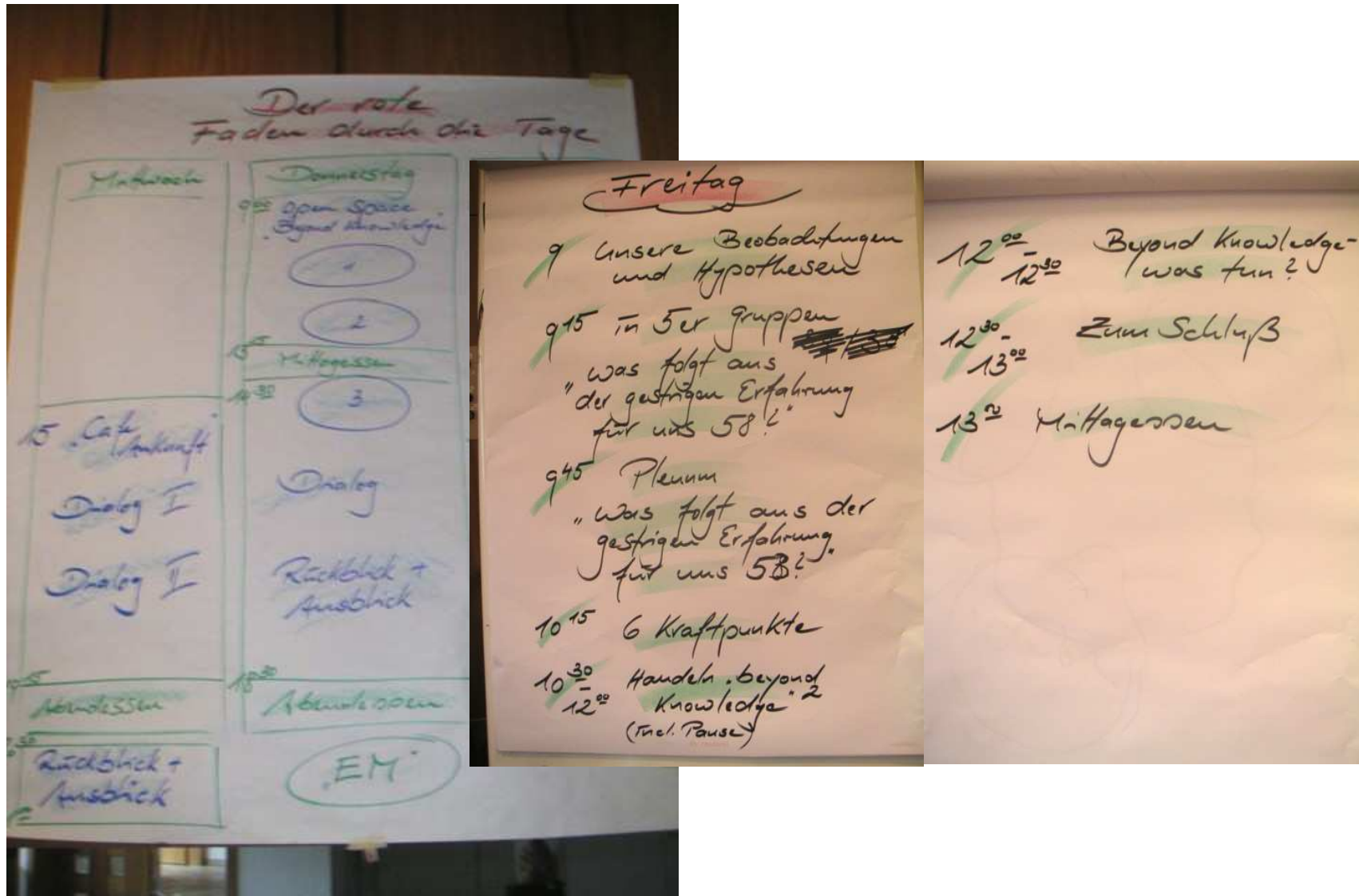
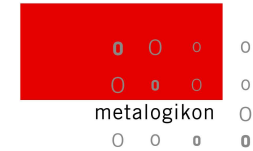
Was haben wir voneinander gehört?



Was haben wir voneinander gehört?

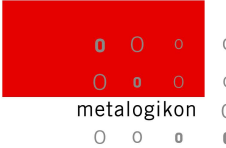


Der rote Faden durch die drei Tage

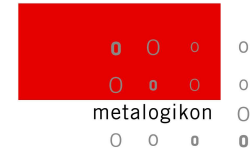


Dialog in 6 Gruppen

Im Feld des Wissens, im Feld des Nicht-Wissens und auf der Grenze – wie bewege ich mich da?



Open Space - Beyond knowledge



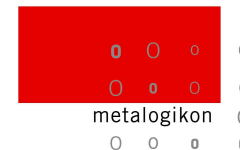
Die 4 Prinzipien

- Wer immer kommt, es sind die Richtigen.
- Was auch geschieht, es ist das einzige, was geschehen konnte.
- Wann immer es beginnt, ist der richtige Zeitpunkt.
- Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.

Hummeln
und
Schmetterlinge

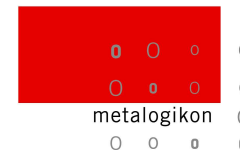
Das Gesetz
der zwei Füße

Open Space I



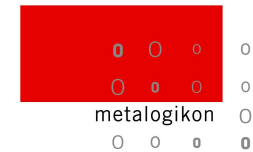
	hören (1. Stk)		Sassen (1. Stk)	
0.00 bis 1.15	<p>Können stoff Wissen</p> <p>Zwei Themen</p>	<p>Andreas Z. ... Björk E. ... Harald N. ... Frankfurt ... Richard ...</p>	<p>Die Suche der Nichtwissenden nach dem Wissen...</p> <p>Joseph ...</p>	<p>Andreas K. ... Sigrid ... Kajal ... Heath ... Vance S. ... Joseph P. ... Hans ...</p>
1.45 bis 13.15	<p>Wider besseres Wissen ...</p> <p>Wandel zwischen Wiss. Nicht-Wiss. und Nicht-Wollen</p> <p>Ralf ...</p>	<p>Harald N. ... Björk E. ... Gerald J. ... HAROLD W.</p>	<p>WIE ENTSTeht AUS NICHT-WISSEN GEWISSHEIT? ERFahrungen - MYTHOS</p> <p>G. ...</p>	<p>Step</p>
14.30 bis 15.45		<p>Erica</p>		
30' Pause				

Open Space II



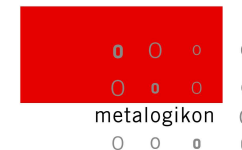
schmecken (1. Stk)		sehen (2. Stk)	
<p>Entscheidungen, Erkenntnisse Handlungen im Feld der 'Wissenschaften' ?? was für ein?</p> <p>Gerdien</p>	<p>Katja L. Diane Christoph</p>	<p>Mein Bild von Nichtwissen entscheidet über mein Bild vom Wissen</p> <p>Andreas</p>	<p>Keine Peter Unte Gerald J. Björn Oliver</p>
<p>DER NICHT-WISSENDE TEILNAHMER. Handeln im Dunkeln und als vermeintlichen Teilnehmer (Nichtwissen als Chance der Entz.)</p> <p>Gerdien</p>	<p>Paul Peter Sprecht Rainer Andreas W. Markus</p>	<p>WER HAT ANGST VORM  DAVONLAUFEN ODER SICH DER BLAMAGE DES NICHTWISSENS STELL</p>	<p>Wissen ist Macht! Nicht Wissen, macht nicht! Über Kontrolle und Nicht-Kontrolle! Kontrolle vor der Einsicht</p> <p>Andreas</p>
<p>Nicht-Wissen / Intuition als Wertehöfender Faktor im Organisationsfeld</p>	<p>Mark E. Angelika D. Christa Edith P.</p>	<p>Nutzen von Nichtwissen bei Entscheidungen in Organisationen</p> <p>3000 Jahre!!! S. W. W.</p>	<p>Beispiele Rainer Peter Hans H. Gerald J.</p>

Open Space III



riechen (2. Stk)		sechster Sinn 2. Stk	
<p>Wie kann ich NICHT-WISSEN aushalten?</p> <p>Anders!</p>	<p>Hebel 2.</p> <p>Pönd</p> <p>Elyptok</p> <p>Michael</p> <p>MARKUS W.</p>	<p>Tafel</p> <p>S. Tisch</p> <p>TRE StG</p> <p>Christine Moore. Elin</p> <p>Christine Knechtler</p> <p>Roger R. Georg</p>	
<p>Wörterbuch</p> <p>Wie bekomme ich die Freiheit zu wissen, was richtig ist?</p>	<p>MARKUS C</p> <p>ROSEMARIE P</p>	<p>In welchen Prozessen (Besetzung, Therapie etc.) in wie weit „Wissen“ hilfreich und „nicht-Wissen“ behindert sein könnte. Teil 2/2/2/2</p>	<p>bin Schmecken gegangen</p>
<p>KEINES ABWAGEN KEINER RICHIG ...</p> <p>WIE Unterstütze ich KOLLEKTIVE ABWÄGUNGSPROZESSE?</p>	<p>Kenja</p> <p>Anders</p> <p>Karst</p>	<p>Arbeit als Spiel !!</p>	<p>Egbert</p> <p>Katharina K.</p> <p>Pönd</p> <p>Elin Tisch</p> <p>Anders</p> <p>Georg</p>

Open Space IV

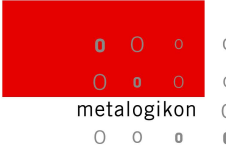


2. Ssh **Geistesgegenwart**
(Plenarraum)

<p>NICHTWISSEN ^{Egbert AB} = GLAUBEN Wie kann Glaube im geschäftlichen Alltag reinspielen?</p>	<p>bin beim tasten</p>
<p>Verantwortungsvoll ^{Angela D.} entscheiden + handeln mit/ohne Wissen Wann braucht es was?</p>	<p>^{Tina C. / Roger R.} Joseph W. / Christine D. Elsabek Margit P. Tina S.</p>
<p>Sind draußen </p>	
<p>Wissen, Erfahrungen erhalten? ¹ von den vielen älteren MA Sigrid</p>	<p>²⁰⁰⁸ Maarcus L. Wendelin K. Christina K.</p>
<p>Sind auf Terrasse</p>	

^{Egbert}
ALLES WIRTSCHAFT!
ZUR VERZWEIGUNG VON WISSEN & NICHTWISSEN
WIE KANN ÖKONOMIE LEBEN (S. PROZESSE) UNTERSTÜTZEN?

Impressionen aus dem Open Space I



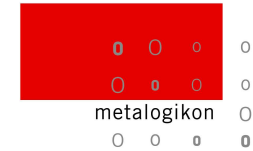
Impressionen aus dem Open Space II



Impressionen aus dem Open Space III



Ergebnisse aus dem Open Space I



Massnahmen / Ideen Können statt Wissen

- Änderung / Integration im Bildungssystem
- Soft skills bei der Anstellung wichtiger als Diplome
- ↳ "Entwicklung" als Thema nicht mehr im Vordergrund
- Anstellungsgespräche werden zu gut strukturierten Verkaufsgesprächen
- noch keine skill-intentives der Softskills
- "Was-brings-zeitgeist"
- wir müssen weniger Wissen vermitteln sondern mehr Erfahrungen machen dürfen
- bei Berufstätigkeit Finger auf "Können" legen
 - ⇒ Fehlerkultur
 - ⇒ Erfahrungen machen dürfen

TRANSPARENZ RELATIVEREN

VERTRAUEN

UNSICHERHEIT

WIE KANN ICH "NICHT-WISSEN" AUSHALTEN

NICHTWISSEN ALS VORTEIL

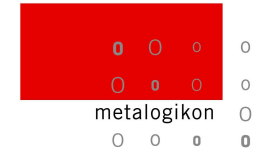
GESICHERTE GRUNDBEDÜRFNISSE

NICHT-WISSEN KANN AKTIVIEREN

NICHTWISSEN GENERIERT HYPOTHESEN (-> GERÜCHTE)

VER-AUFWORTEN KANNEN & WOLLEN

Ergebnisse aus dem Open Space II



Handeln zwischen
Wissen/Nichtwissen und
Wollen/Nicht-Wollen

Glauben ist stärker als Wissen!
Man muss oft Wissen wegstechen können,
um am Job arbeitsfähig zu bleiben.

Ob Wissen relevant ist, ent-
scheiden wir selbst!

Unser Wille, unsere Ziele definieren
das Feld der Verantwortung -
Überzeugung + Wille lassen uns
den "Rubicon" überschreiten.

Wichtiger Aspekt: Inneres Wissen,
Körperwissen,
Innere Motivation steuert, was Wissen wird.

Werte → sozial Erwünschte
→ eigentliche, originäre
↳ hier liegt Wurzel zum Handeln
und Verantwortung

Wichtiger Begriff/Ebene: Denken!

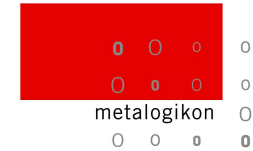
Wissen ist Futter für Denken -
Zuviel Wissen schadet dem Denken
Wollen entsteht im "geräumten" Hirn
Selbständiges Denken und Urteilsfähigkeit
nicht durch Wissenskonsum ersetzen!

Denken kann gefährlich sein, Anpassung
an "allgem. Wissen" sicher funktionieren

Fazit: Rolle des Wissens wurde durch In-
Beziehung-setzen zu Wollen, Intention,
Denken und Verantwortung konkreter
und funktionaler.

Wissen: B. Eggle-Bergeler, Cero Hoff
E. Kanelutti, M. Reiter, M. Wochler, S. W. W. W.
U. Vauterz, E. A. H. H. S.

Ergebnisse aus dem Open Space III



1) WISSEN IST TRACHT
 TRACHT DEFINIERT WISSEN

2) WISSEN UND VERANTWORTUNG

3) VERBINDUNG VON WISSEN UND VERTRAUEN ERGIBT GEWISSHEIT

SELBST- IN ANDERE
 IN EINE HÖHERE INSITANZ

4) WISSEN ALS MÖGLICHE ZUKUNFT

5) WAS GIBT JEMANDEM DIE TRACHT WISSEN ZU DEFINIEREN? *

6) GEWISSHEIT = MOTIV DER ENTSCHEIDUNG UND DES HANDELNS

ES SCHLIESST SICH EINE GESTALT (JAWORT BEI DER HOCHZEIT)

* WAS GIBT TRACHT IN WISSEN ZU DEFINIEREN

- OFFENHEIT
- EXPERIMENTELLE BESTÄTIGEN DIE "MOTIVIERUNG"
- NACHVOLLZIEHBAR - ANSCHAUEN FÄHIG
- ÄSTHETIK
- NUTZEN
- WIE DERMEHLUNG

Spiritualität, Heilkräuter und Co...

Die Suche der Nicht-wissenden nach dem Wissen... ... die Frucht aus der Verantwortung

DAMIT ICH 'RUHIG SCHAFFEN' KANN

BESTÄTIGUNG MEINER INTUITION

geerdet sein ↔ Lust auf Unsicherheit

Bedeutung und Bedeutsamkeit

Statt auf Sicherheit → auf gemeinsamen Willen orientieren

Delegation v. Verantwortung. Gutes zueinander Klapp müde Sicherheit?

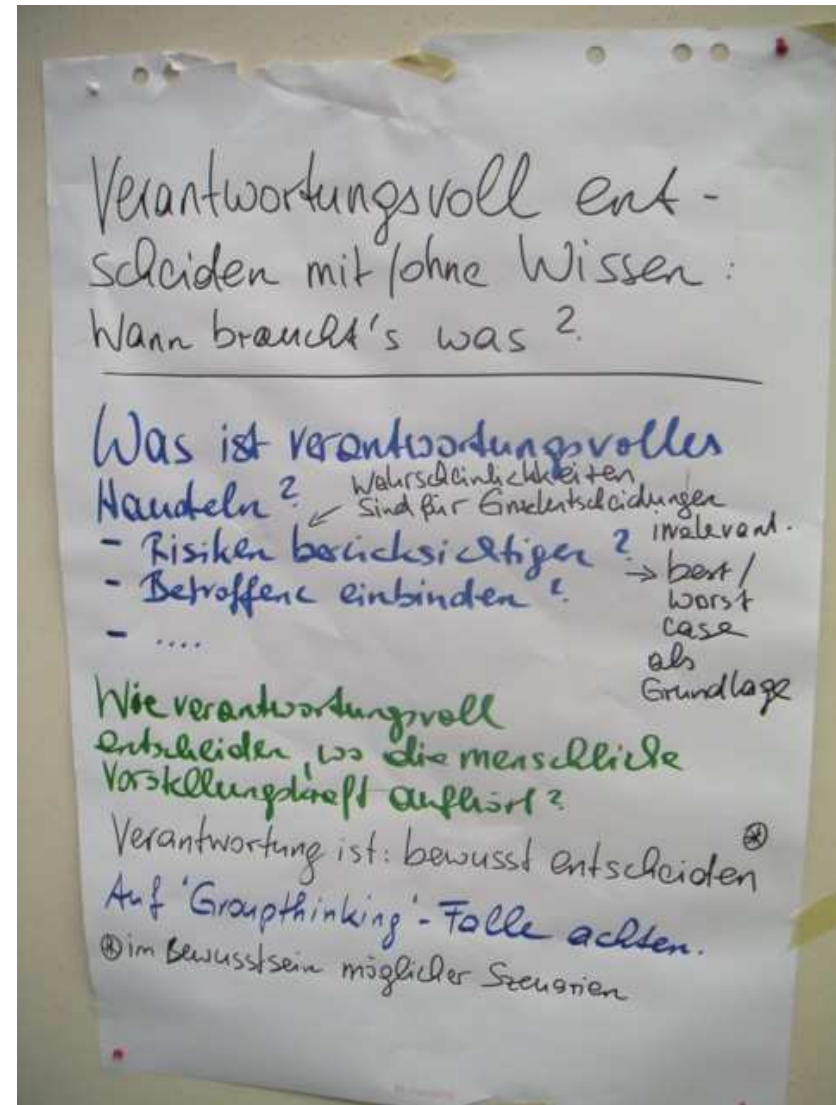
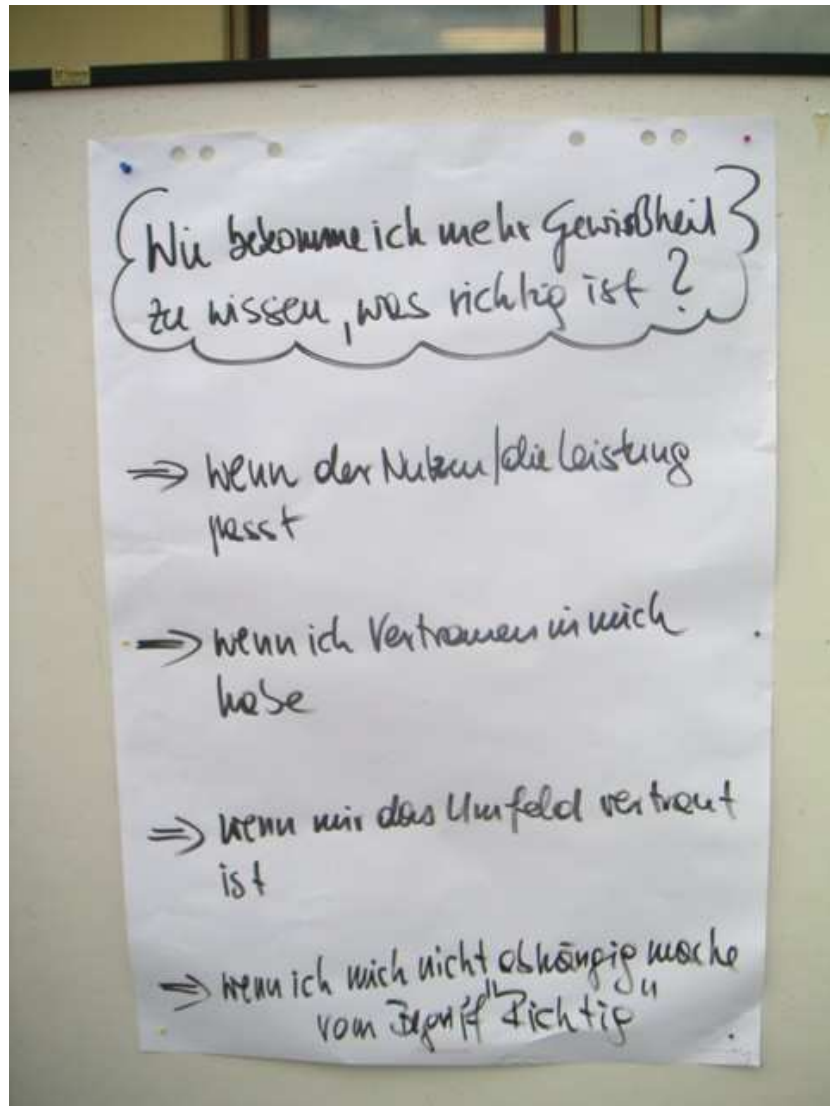
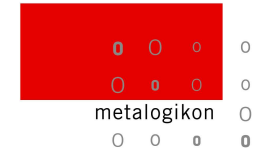
BUNDEFINDEN

KOLLEKTIVE SUCHE VERSUS EINZELNE ENTSCHEIDUNG

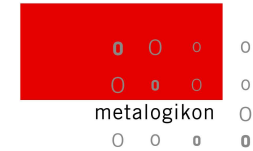
Wissen/Intuition ≠ Nichtwissen/Willen

Zuerst "Hausaufgaben" machen, dann erst "beten"

Ergebnisse aus dem Open Space IV



Ergebnisse aus dem Open Space V



Mein Anteil von Nichtwissen ^(~W) entscheidet über mein Bild von Wissen (W)

Streuweitere Modell:

Feldmodell:

Surfermodell:

Grenzenmodell:

Zerfallmodell:

Das Wissen

Pareto

Warum denn Nichtwissen?

- es öffnet mehr Möglichkeiten
- ich weiß nicht (eröffnet dem Geist)
- ich Swiss Air, Boeing sind dort gebunden weil sie keine unwahrscheinlichen Zukünfte zugelassen haben
- man kann nur Fragen entscheiden, die man nicht entscheiden kann. Das ist die Quelle von Kreativität

Das Gauss'sche Wissensmodell

- Nicht-Wissen ist die Quelle für die Irregularität des Geistes

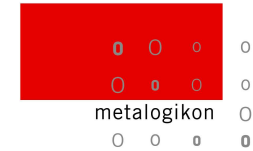
Pareto-Modell

80%	20%
-----	-----

Warum sollte man sich mit dem Nicht-Wissen befassen?

- Nichtwissen = Quelle von Möglichkeiten
- es öffnet mehr Möglichkeiten
- ich weiß nicht (eröffnet dem Geist)
- ich Swiss Air, Boeing sind dort gebunden weil sie keine unwahrscheinlichen Zukünfte zugelassen haben
- man kann nur Fragen entscheiden, die man nicht entscheiden kann. Das ist die Quelle von Kreativität

Ergebnisse aus dem Open Space VI



Entscheidungen, Erkenntnisse,
Handeln im Feld des Nichtwissens?!
Wenn ja, wie?

Unterbrechungen "stören" Muster und
bergen das Potential von Bewusst-heit/Seins-
erweiterungen

Perspektivenwechsel* erweitert
die Wahrnehmung/Entscheidungs-
grundlagen
↳ "Hut-Prinzip" DeBono

- * auch physisches Positionswechsel
- Zeit-Zäsuren 'trainieren'
- Grundhaltungen
 - Offenheit
 - Zuhören
 - Wertachtung
 - 'bewusstes' Wahrnehmen
 - positive Fehlerkultur
 - Entschlossenheit!

Zeit auch

Wissen
Kontinuum

Zeit auch weiterwappen, forcieren, beschleunigen...

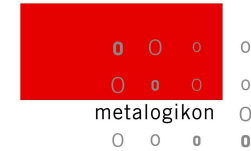
Wissen gläubig
 in
 Wissen gläubig
 Nichtwissen


Kontinuum mit fließenden Übergängen;
Inseln, Meeren ...

⇒ Ermöglichter im Feld des Wissens
und des Nichtwissens für
Innovationen

Diane, Harold,
Stefan, Angelika,
Siegfried, Grotin

Ergebnisse aus dem Open Space VII



Gruppe „Angst vorm “

~~Struktur~~

Nichts = Strukturstelle des Neuen

Diese Angst kann wichtig sein.
Angst vorm Nicht-Können stärker als
Angst vorm Nicht-Wissen

Die Scham, etwas nicht zu können und andere sehen es, ist schlimm.

ist der Anfang zum...

Wo ist die QUELLE, unser bestes innerstes Potenzial zu entdecken?

- negative Gefühle (Scham, Angst, Hilflosigkeit)
- aushalten üben!
- reframen wg. ihres Potentials!
- Nicht (mehr weiter) wissen benennen und teilen hilft, gemeinsam eine neue Stufe zu erreichen in Prozess- und Ergebnisqualität

- Akzeptanz (es ist wie es ist) befreit (und vielleicht auch ermächtigt)

- Durch Verzicht auf Druck, Kontrolle, Ziel- und Ergebniszwang ...
verblüffende Ergebnisse, Geschwindigkeit, Dichte, Qualität einfallen

bestes innerstes

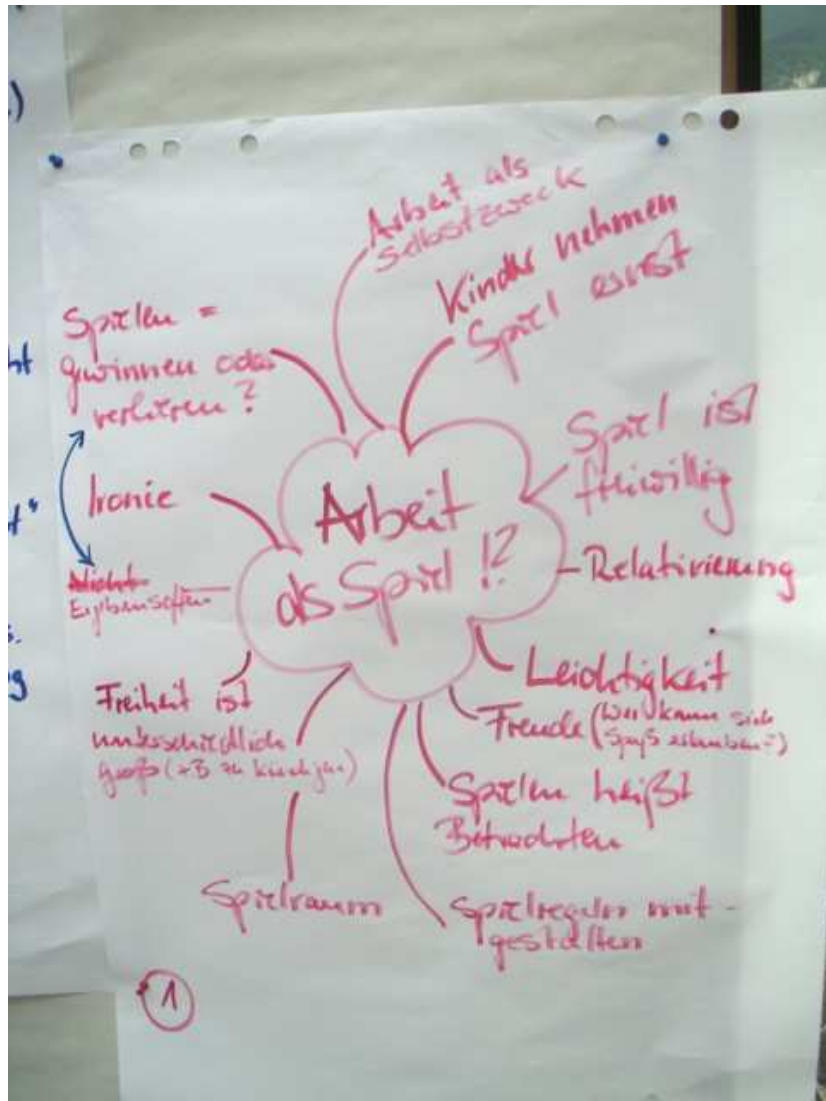
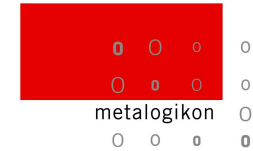
Angst ist ein Ergebnis meines eigenen Anspruches (=& weiteres Aspekte wie Anerkennung...)

* meine Angst schützt mich vor illusionärem Handeln, unrealistischen Erwartungen

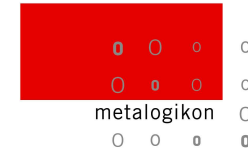
- keine Angst vom "Nichtwissen" aber: Angst vor Kontrollverlust

- häufige Ängste schlaffen/madenhandlungsunfähig

Ergebnisse aus dem Open Space VIII



Ergebnisse aus dem Open Space IX



Wissen, Erfahrungen
(von älteren MA
erhalten?)

Jeder hat seine Zeit
Ältere sind Auslaufmodelle?!
JUNGE WOLLEN (MÜSSEN) SELBST
ALLES ERFAHREN.

„Ältere“ sind Vorbilder –
„Junge“ auch!

Lebenslanges lernen = Abschied vom Defizit-
modell!

Auch ältere MA fördern und herausfordern
Auf die Mischung kommt's an!
Wartung von Werten/Haltungen
Rolle als Coach/Mentor für ältere MA

- Lernen (de Haltung) beginnt im Kindergarten
- dysfunktionale Strukturen verändern

① Kluges Abwägen reduziert Risiko...

Wie unterstütze ich kollektive
(Till SchG) Abwägungsprozesse?

- in Hierarchien ist kollektives Abwägen oft nicht erwünscht/möglich
- Arbeitsgruppen → Plenum
- wer trifft die Entscheidung?
- Abwägen mildert Komplexität (breites Ausdenken)
- Entscheidung = Verantwortung
- wer stellt überhaupt die Frage? → Setting/ Rahmen
- wer definiert, wer beteiligt ist?
- "pro forma - Veranstaltung", wenn kollektiv abgewogen und von oben entschieden wird
- angstfreie Atmosphäre kann fördern, sich auf Komplexität einzulassen

Ergebnisse aus dem Open Space X

② - Führungskräfte dazu bringen, Komplexität erst einmal zuzulassen

- Interesse für komplexe Abwägungsprozesse wecken: Wie lade ich ein?
- Es ist schon ein Gewinn, die verschiedenen Bedarfe gehört zu haben
- Zeit für: viele Diskussionsrunden in wechselnder Zusammensetzung
- nur anhören reicht nicht, man muss auch vor Ort, um sich ein Bild machen zu können ~~seeing~~ Seeing
- Redemonopole verhindern, Räume für verschiedene Aspekte
- eine geeignete Sprache finden
 - ↳ in die Sprachwelt eintauchen und dort Leitungsprozesse für Abwägungsprozesse ausbilden
- Interesse entgegen bringen
- Unterschied individuelles vs. kollektives Abwägen: Positionen, Hintergründe
- von der Abwägung zur Entscheidung (=2 Schritte)

③

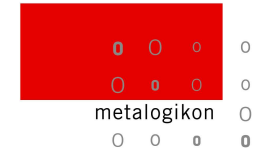
Vielleicht braucht man bei kollektiven Abwägungsprozessen ein anderes Bild davon, was Entscheidungen sind

↳ Bsp (Indianer):

man kommt zusammen am Lagerfeuer, redet miteinander und geht auseinander mit dem Wissen, was zu tun ist

↳ man geht mit verändertem Bewusstsein auseinander

Ergebnisse aus dem Open Space XI



381

**Nicht-Wissen & Intuition
als wertschöpfender Faktor
in Organisationen**

Intuition = nicht explizites Wissen
= nicht rational begründbar

Anknüpfen an Wertschöpfungskette →
getrieben von
• Vertrauen u. Glauben
• Marktgegebenheiten

Beispiel - radikale Innovationen brauchen
Nicht-Wissen

2 Aspekte: unterstrategische
unterkulturelle
↓
• Innovation • Verhalten

Woran erkennen wir, dass Wissen in O.
wertgeschätzt wird?

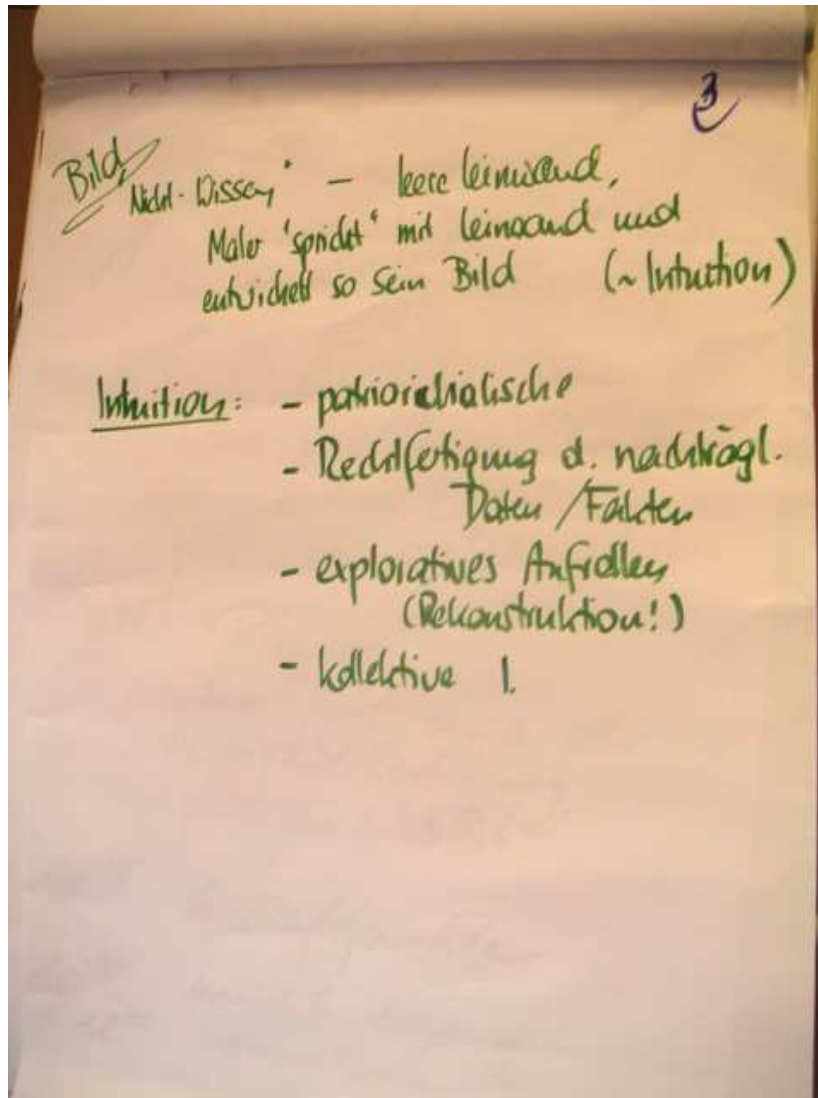
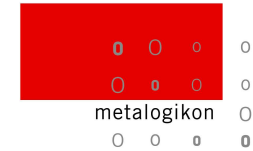
aktives Wagschaue vom "Nicht-Wissen" 2
handlungsrelevantes "Nicht-Wissen"
→ Gefahr der Fehlentscheidungen

Kulturelle Veränderungen, um Neues
entstehen zu lassen

"Wissen" (?)	unentdeckte Risiken	unentdeckte Potenziale	Erforschen ↓ nutzen
Nicht-Wissen			

Kollektive Intuition ~ im Prozess
entstehen lassen / explorieren

Ergebnisse aus dem Open Space XII



Ergebnisse aus dem Open Space XIII

Nutzen von Nichtwissen bei Entscheidungen (strategischen) in Organisationen

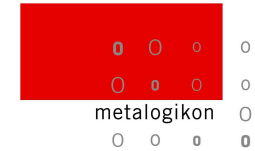
Handlungswahl! - Handlungswahl!
Ausweg aus dem Dilemma:

Wollen und Nicht-Wollen ist bedeutender als Wissen und Nicht-Wissen.

Was will ich? - Was weiß ich?

	Wissen	nicht wissen
wollen	Feld der größten Gefährdung	Feld der vollen Verantwortung
nicht wollen	Feld der Angst	Feld der kindlichen Überraschung

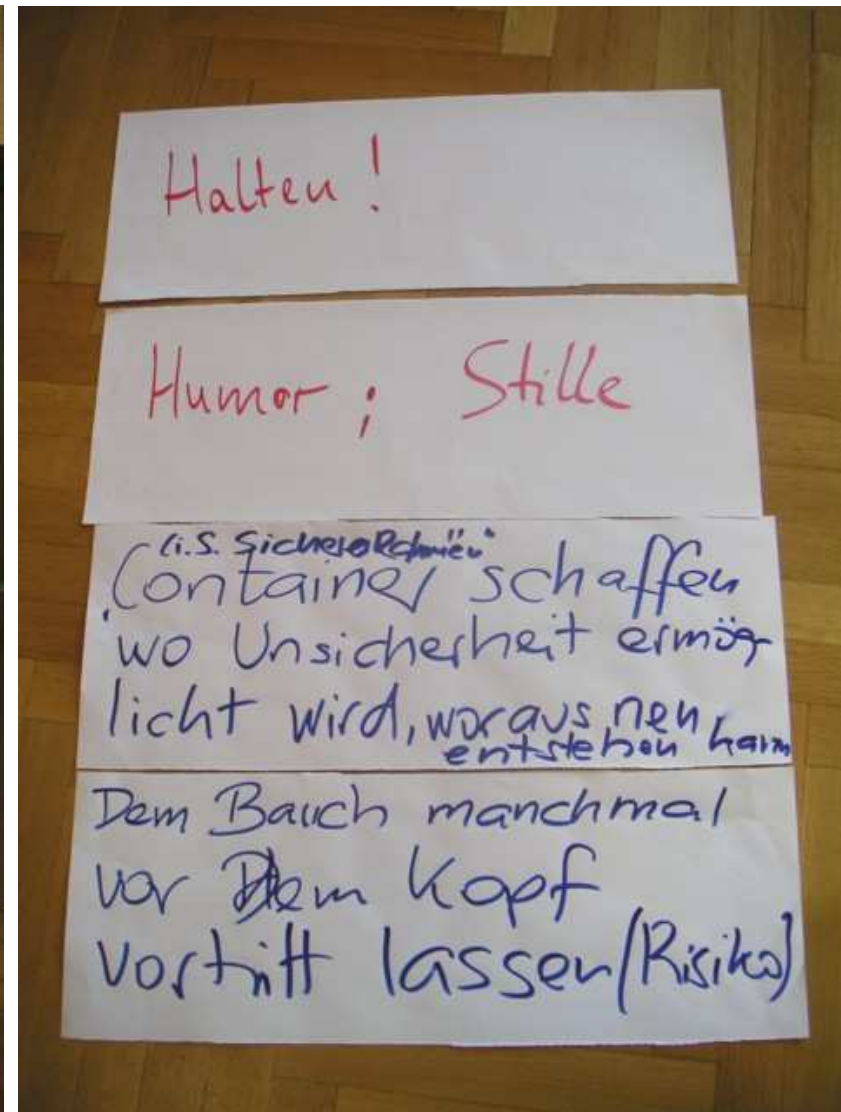
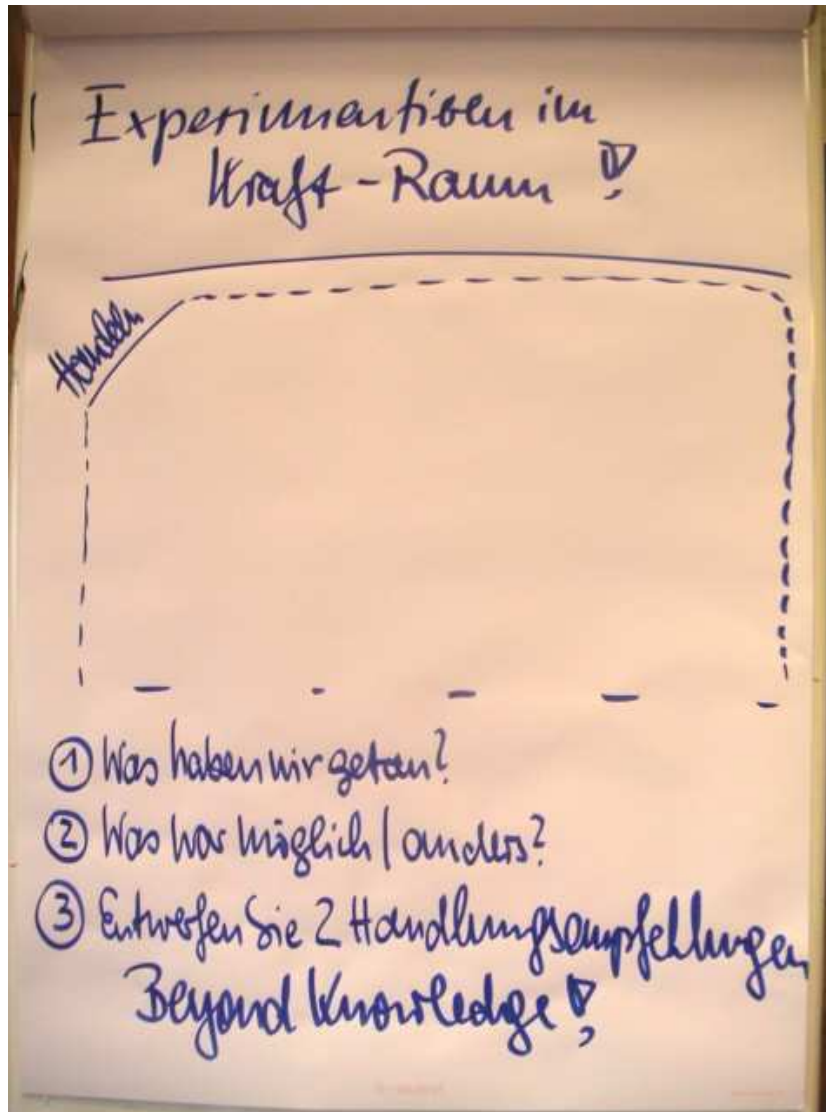
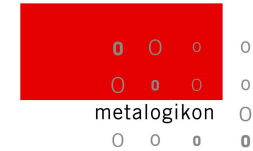
Dialog im Plenum und Prozessreflexion



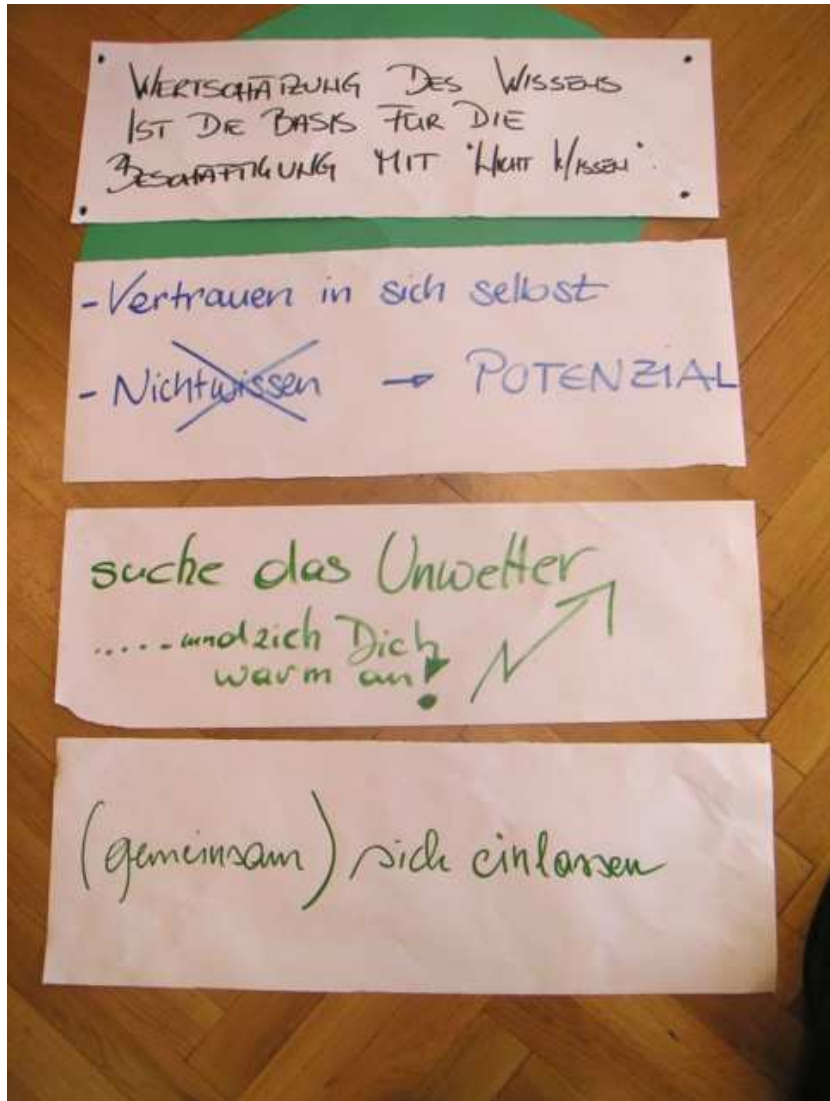
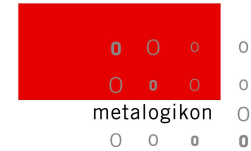
Dialog
Was ist bisher
zur Sprache
gekommen und
was bisher noch
nicht?

Wie haben wir uns
als Frauen, als Männer
hier bisher dem Thema:
Handeln zwischen Wissen
und Nicht-Wissen
genähert?

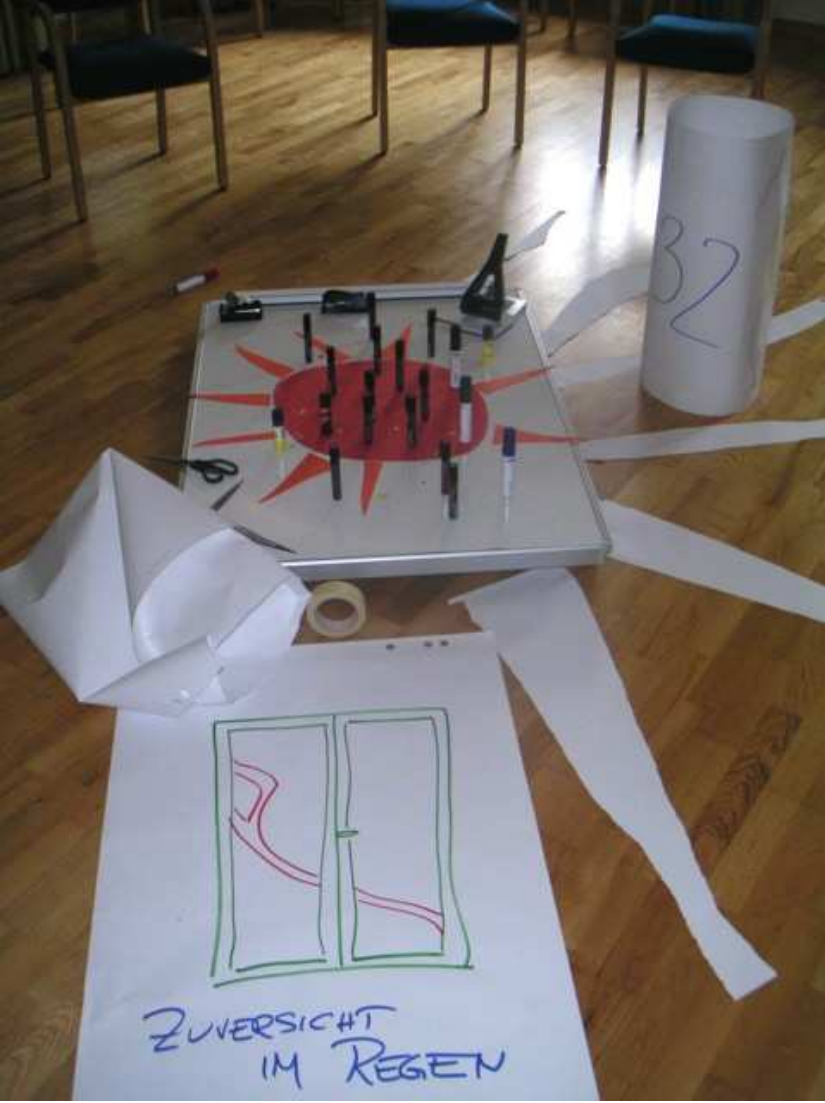
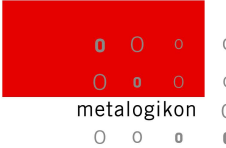
Kraft-Räume I



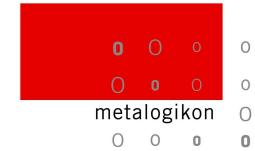
Kraft-Räume II



Kraft-Räume III



...und Gruß



Viel Glück „beyond
knowledge“ wünschen
Ihnen und Euch

Hanna Mandl,
Siegfried Wien,
Rüdiger Teutsch und
Andreas Amann

