

[pesc07b]

Peschl, M.F. (2007):

Enabling Spaces -- epistemologische Grundlagen der Ermöglichung von Innovation und knowledge creation

In N. Gronau (Ed.), Professionelles Wissensmanagement. Erfahrungen und Visionen, pp. 362–372. Berlin: GITO.

URL: ()

local file name: **pesc07b Peschl Enabling Spaces Innovation.pdf**

internal note:

bibliographical data

```
@incollection{pesc07b,
  AUTHOR      = {M.F. Peschl},
  TITLE       = {Enabling Spaces -- epistemologische Grundlagen der Ermöglichung von Innovation und
knowledge creation},
  EDITOR      = {N. Gronau},
  BOOKTITLE   = {Professionelles Wissensmanagement. Erfahrungen und Visionen},
  YEAR        = {2007},
  PAGES       = {362--372},
  ADDRESS     = {Berlin},
  PUBLISHER   = {GITO},
  KEYWORDS    = {Knowledge management | knowledge management | enabling space | Epistemologie | Innovation
| radical innovation | Muße | Philosophie | gratuité | }
}
```

Enabling Spaces—epistemologische Grundlagen der Ermöglichung von Innovation und knowledge creation

Markus F. Peschl

Department of Philosophy/Cultures and Technologies of Knowledge
University of Vienna

Franz-Markus.Peschl@univie.ac.at

Abstract. *Begreift man Wissen und seine Dynamik als die Hauptressourcen von Innovation, so ergibt sich eine Perspektive, in der Innovation als ein Prozess der knowledge creation, des radikalen Lernens und der Wissens-(co)-konstruktion verstanden werden muss. In diesem Paper wird aufgezeigt, welche Bedingungen gegeben sein müssen, dass solch ein Prozess emergieren kann. Es wird das Konzept des enabling space entwickelt: Räume, in denen physische, soziale, technologische, kognitive, etc. Rand-/Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche als „enabler“ und „facilitators“ für knowledge creation dienen (können). Diese enabling spaces lassen sich charakterisieren als Räume der „gratuité“, Räume der Muße, Laborräume, Räume der suspension, des Staunens, des Fragens und des socio-epistemological engineering. Diese Charakteristika greifen u.a. auf Methoden und Ansätze der Epistemologie und der Wissenschaftstheorie zurück. In diesem Paper wird gezeigt, wie diese Konzepte im Kontext moderner Wissenstechnologien und der knowledge creation/Innovation fruchtbar zur Anwendung gebracht werden können.*

Keywords: double-loop learning, enabling space, Epistemologie, Innovation, knowledge creation, knowledge lab, Lernen, Raum, Reflexion.

1 Innovation als Knowledge Creation

Neben ressourcenbegründeten und organisationalen Widerständen sind die größten *Hindernisse für Innovation* in unseren Köpfen zu finden: (i) die implizit oder explizit gewählte Einschränkung des eigenen Denkens auf vorgegebene, gut eingefahrene und (scheinbar) erfolgreiche Muster des Denkens, (ii) ein Verständnis von Wissen, welches dieses eher als einen statischen Gegenstand als einen dynamischen Prozess betrachtet und (iii) ein Verständnis von Innovation und Lernen, in welchem die *Optimierung*

des Bestehenden und die Extrapolation der Vergangenheit eine wichtigere Rolle spielt, als *radikal neu* resp. „von der Zukunft her“ zu denken.

Innovation als knowledge creation und die Rolle der Philosophie

Begreift man Wissen und seine Dynamik als die Hauptressourcen von Innovation, so ist man gezwungen, diese Hindernisse hinter sich zu lassen und den Blick vorwärts zu richten: In diesem Paper wird eine Perspektive entwickelt, in der Innovation als ein Prozess der *knowledge creation*, des radikalen *Lernens* und der *Wissens-(co)-konstruktion* verstanden wird; ein Prozess, der eine profunde Veränderung des Denkens hervorbringt. Es geht um eine permanente *radikale Veränderung resp. Erneuerung des individuellen und kollektiven Denkens* aller an dem Innovationsprozess Beteiligten und um die Frage, welche Bedingungen gegeben sein müssen, dass solch ein Prozess überhaupt *emergieren* kann. Dabei werden wir u.a. auf Methoden und Ansätze der *Epistemologie* und der *Wissenschaftstheorie* zurückgreifen; deren Hauptaufgabe war es seit jeher, (radikal) neues Wissens zu erzeugen und eben diesen Prozess zu untersuchen und zu strukturieren. Dies mag überraschen, aber die Philosophie hat in ihrer ursprünglichen Konzeption eine Vielzahl an Ansätzen und Methoden entwickelt, welche für den Prozess der Innovation von höchster Relevanz sind (z.B. Reflexion, Vordringen zum Wesen eines Gegenstandes, etc.).

2 Enabling Spaces—Räume der Emergenz radikal neuen Wissens

Nimmt man die Vorstellung von Innovation als (radikale) *knowledge creation* ernst, so müssen *Bedingungen* entwickelt und in weiterer Folge realisiert werden, die diese radikale Veränderung des Denkens und des daraus resultierenden Wissens *ermöglichen* resp. hervorrufen/“triggern“. Diese Bedingungen sind nicht so sehr in Form von detaillierten Rezepten oder vorgefertigten Wissensstrukturen zu begreifen, sondern vielmehr als das Schaffen von *Räumen*, in denen diese Prozesse der radikalen Veränderung des Denkens und Wissens *entstehen/emergieren* können, *enabling spaces*. Wie Nonaka et al. (1998, 2003) oder v.Krogh et al. (2000) zeigen, gab es seit jeher solche Räume der Wissensgenerierung; im Bereich des Knowledge Management wurde beispielsweise das Konzept des „Ba“ als solch ein Raum der *knowledge creation* entwickelt.

Welche Charakteristika sollen solche Räume der Innovation und *knowledge creation* aufweisen? Wodurch zeichnen sie sich gegenüber klassischen

Räumen der Wissensarbeit aus? I.a.W., was sind die Bedingungen dafür, dass radikal neues Wissen entstehen kann?

2.1 Die Rolle von Randbedingungen

Solche Räume müssen als „*enabling spaces*“, als „Möglichkeitsräume“ verstanden werden: i.e., sie bieten *Randbedingungen*, die Prozesse der Innovation, des individuellen und kollaborativen Lernens und der Wissensgenerierung ermöglichen und unterstützen, diese aber nicht explizit vorgeben. Diese Randbedingungen betreffen unterschiedliche Domänen:

- *physische* Randbedingungen: dies reicht von der Einrichtung und Infrastruktur des Raumes (z.B. Aufstellung des Mobiliars, Flipcharts, etc.), in dem die Präsenzsitzungen stattfinden, bis hin zur (*wissens-technologischen*) Unterstützung der Wissensprozesse (vgl. Überlegungen zu „innovation labs“, „Ideenfabriken“, etc.; Kelley 2004; Lewis et al. 2005; Schnetzler 2004; u.v.m.).
- *mentale und intellektuelle* Randbedingungen: Bereitstellen eines mentalen und konzeptuellen frameworks resp. epistemologischer Werkzeuge, die die Entwicklung eines mentalen Raumes unterstützen, welche die Prozesse des Einnehmens neuer Perspektiven und des Lernens befördern (z.B. Impulsreferate, Literatur, elektronische Ressourcen, (virtuelle) Experimente, moderierte Perspektivwechsel, Reflexion, Dialog, etc.)
- *soziale [und kulturelle]* Randbedingungen: Bereitstellen der Bedingungen, dass ein sozialer Raum, in welchem diese Interaktionen stattfinden können, entstehen kann. Dieser Raum kann sowohl real als auch virtuell sein. Zentral scheint hier in jedem Fall die Notwendigkeit des Schaffens einer Atmosphäre des *Vertrauens* (z.B. Bohm 1996), des gegenseitigen Respektierens, und des gemeinsamen Willens, neues Wissen ohne Rücksicht auf Denktabus zu generieren. Ebenso spielt hier die Frage der vertretenen Lernkulturen eine wichtige Rolle. Oft genügt es schon, diese Dinge explizit anzusprechen resp. mittels kleiner Übungen in Gang zu bringen.

Diese Randbedingungen stecken einen Raum von Möglichkeiten ab (daher: „enabling space“), in dem neue Qualitäten—durch eben diese Randbedingungen ausgelöst und begrenzt—*emergieren* können. Das hier vorgeschlagene Konzept der „enabling spaces“ zielt auf eine *Modulation* der kognitiven und sozialen Dynamik, die Innovationsprozesse nicht determiniert, sondern triggert. Diese trigger lösen einerseits Wissenskonstruktions- und Lernprozesse aus und stellen andererseits Randbedingungen dar, damit die Konstruktionen nicht in die Beliebigkeit abgleiten. Die delikate Aufgabe des/der Konstrukteur/in eines enabling space und des/der Moderators/in ist es, (a) eine gute Balance zwischen diesen beiden Polen zu halten und (b) die

Rolle eines „*knowledge facilitators*“ (und nicht mehr so sehr jene eines Wissensvermittlers) einzunehmen, der diese Wissensprozesse moderiert.

2.2 Raum der „*gratuité*“

Ein zentrales Charakteristikum solcher „*enabling spaces*“ besteht darin, *Frei- oder Spiel-Räume* in folgendem Sinn zu sein: es sind *Räume der „gratuité“*, in denen (a) der Prozess der Wissensakquisition und des Lernens, (b) Rezeptivität im Sinne einer möglichst unvoreingenommenen Wahrnehmung und Beobachtung, (c) der experimentellen Wissenskonstruktion und Hypothesenbildung, (d) der offenen Reflexion und Verhandlung von Wissen/Bedeutung und (e) des Fehler-Machens und Scheiterns im Vordergrund steht. In gewisser Weise sind dies einmalige—im Sinne von nicht kommerzialisierte—Räume, in denen „*gratis*“ Fehler gemacht werden dürfen resp. sogar systematisch gemacht werden sollen. Diese Charakteristika repräsentieren die klassische *Laborsituation*, wie man sie aus der Wissenschaft kennt: Labors sind „*geschützte Werkstätten*“, in denen Experimente gemacht werden. Wenn wir beginnen, Innovationsprozesse genau in diesem Sinne zu verstehen, so verändert sich die Art und das Verständnis der Erzeugung neuen Wissens radikal. Sie werden zu „*knowledge and learning labs*“ (vgl. Peschl 2006), in denen der Fokus auf die *experimentelle Generierung und Konstruktion von Wissen* und auf die Förderung *innovativer Denkweisen* gerichtet ist. Dies bedeutet nicht, dass alles in die Beliebigkeit abrutscht—vielmehr sind profundes Wissen und Verstehen die Voraussetzung für die Generierung hoch-qualitativ neuen Wissens. Wird dieses profunde „*Grund-Wissen*“ (z.B. im Rahmen der betrieblichen Weiter-/Ausbildung) jedoch bereits in solch einem setting co-konstruiert, so ist es zur Erzeugung radikal neuen Wissens und Verstehens nur noch ein kleiner Schritt.

Philosophie als Prototyp für Innovationsprozesse

Diese Charakteristika finden sich nicht nur in Laborsituationen, sondern gehen im Grunde auf die klassische Auffassung von Philosophie zurück. Genau in der (scheinbaren) „*Unbrauchbarkeit*“ resp. der *gratuité* der Philosophie kommt im Kontext der Innovationsarbeit ihre Stärke zum Ausdruck: nämlich ihre—idealerweise—nicht Verfügbarkeit für Zwecke, Ideologien, Anwendungsansprüche, kommerzielle Interessen, etc.das andere Gesicht [der Philosophie] heißt: Freiheit. Philosophie ist „*unbrauchbar*“ im Sinne unmittelbarer Verwertung und Anwendung—das ist eines. Ein anderes ist, dass Philosophie sich nicht gebrauchen lässt, dass sie nicht verfügbar ist für außerhalb ihrer selbst liegende Zwecke, dass sie selber Zweck ist. Philoso-

phie ist... nicht „nützlich“ Wissen, sondern „freies“ Wissen. [p 25f]... Freiheit verstanden als Nichtverfügbarkeit für Zwecke [p 27].“ (Pieper 2003, p 25ff)

In Räumen der *gratuité* geht es wesentlich um diese *Freiheit* und Unverfügbarkeit für Zwecke, die außerhalb des zu generierenden Wissens liegen; also in gewisser Weise um *philosophische Grundlagenarbeit* im besten Sinne. Das bedeutet nicht, dass das dort entstehende Wissen immer völlig unbrauchbar ist! Vielmehr ist es eine Frage der *primären Finalität* dieser Räume: Ist eine innovative und erfolgreiche Anwendung das primäre Ziel für die in diesen Räumen realisierte Wissensarbeit, so sind die Ergebnisse oft recht enttäuschend und wenig originell (z.B. lediglich Downloading und Optimierung bestehender Konzepte), da sie genau diesem Zweck der „instant-innovation“ unterstellt und damit eingeengt sind. Leistet man sich die Freiheit und den „Luxus der *gratuité*“, solch innovatives Anwendungswissen resp. ein sofort verwertbares Produkt *nicht* direkt anzuzielen, und beginnt dieses als eine *Frucht* der gemeinsamen Wissensarbeit zu verstehen, eine Frucht, die erst aus dem Nährboden ebendieser Freiheit der *gratuité* emergieren kann, so nimmt man zwar ein gewisses Risiko einer Fehlinvestition auf sich, die Wahrscheinlichkeit für fundamentale Innovation und tiefgehende Einsichten steigt durch solch einen Prozess jedoch überproportional! Im engeren Sinne kann bei einem Misslingen auch nicht von „Fehlinvestition“ gesprochen werden, da solche Prozesse (z.B. der Reflexion, des Dialogs, etc.) oftmals fundamentale Schwächen und Mängel (der Teilnehmer/innen, der benutzten Konzepte, des Produkts, der Organisation, etc.) aufzeigen, die ansonsten meist unter den Tisch gekehrt würden... Für den Bereich der Innovation bedeutet dies, dass auch eine scheinbar „erfolglose“ Diskussion, Wissensarbeit, etc. oft tiefere und häufig erst später zur Wirkung kommende (kognitive Veränderungs-)Prozesse auslöst, als man vordergründig an den direkten Ergebnissen ablesen kann.

2.4 Raum der Muße, des Verstehens und der Kooperation

Verwandt mit dem Charakteristikum der „*gratuité*“ ist jenes der *Muße*: um tief greifende Veränderung im Denken und Wissen zu ermöglichen, bedarf es immer eines Raumes der/für Muße. „Muße ist eine Gestalt jenes Schweigens, das eine Voraussetzung ist für das Vernehmen von Wirklichkeit: nur der Schweigende hört; und wer nicht schweigt, hört nicht. Solches Schweigen ist nicht stumpfe Lautlosigkeit, nicht totes Verstummen; es bedeutet vielmehr, dass der dem Seienden auf Grund ewiger Zuordnung ent-„sprechenden“ Antwortkraft der Seele nicht ins Wort gefallen werde. Muße ist die Haltung des empfangenden Vernehmens, der anschauenden, kontemplativen Versenkung in das Seiende... [p 52] Die Muße ist nicht die Haltung

dessen, der eingreift, sondern dessen der sich öffnet; nicht dessen, der zupackt, sondern dessen der loslässt. [p 53]“ (Pieper 1965, p 52f)

Tiefes Verstehen ebenso wie nachhaltige und radikale Veränderung einer Realität oder des eigenen Denkens und Wissens bedarf des sich *Einlassens auf die Realität*. Dies ist ein Prozess, welchen man—wenn er ernst genommen wird—nicht nebenbei und in der Eile des Alltags herbeiführen kann. Wie etwa im Prozess des Presencing und der U-theory (cf. Scharmer 2001; Senge et al. 2004) deutlich wird, ist ein „kontemplativer Zugang“ zur Realität ebenso wie das Loslassen von den eigenen Vorstellungen, Wissensrastern und Projektionen eine *conditio sine qua non* für tiefes Verstehen und die Generierung qualitativ neuen Wissens. Prozesse der Innovation hätten das Privileg, solche Räume der Muße sein zu können—Räume des individuellen und kollektiven sich Einlassens auf die Realität jenseits der Ideologie der permanenten Konkurrenz, Instrumentalisierung und Kommerzialisierung. Räume, in denen der Primat der *Kooperation* (vs. des Kontrollierens und Eingreifens) verwirklicht wird; der fruchtbaren Kooperation mit der Realität, mit sich selber und mit den anderen.

2.5 Raum der suspension und des Dialogs

Eine Prämisse für und zugleich eine Konsequenz aus dem Primat der Kooperation ist das Charakteristikum der „*suspension*“: “The point of suspension is to help make proprioception possible, to create a mirror so that you can see the results of your thoughts. (p 29) ...As long as we have this defensive attitude—blocking and holding assumptions, sticking to them and saying, “I’ve got to be right,” and that sort of thing—then intelligence is very limited, because intelligence requires that you don’t defend an assumption... The proper structure of an assumption or of an opinion is that it is open to evidence that it may not be right.“ (Bohm 1996, p 39f)

Die Wirkung eines (fremden) Gedanken entfaltet sich oft erst nach längerer Betrachtung und kann dadurch der Anstoß für eine ganz neue Perspektive und Herangehensweise werden. Diese und verwandte Vorgehensweisen finden z.B. in der Technik des *Dialogs* (z.B. D.Bohm 1996) ihren Niederschlag—eine Form des Gesprächs, in der das explizit Machen der Prämissen des eigenen Denkens in einem kollektiven Setting zu einer hohen Dynamik in der Generierung radikal neuen Wissens führen kann.

3 Haltungen im Prozess der Knowledge Creation

Neben den oben angeführten Eigenschaften der enabling spaces sind noch folgende Haltungen und Charakteristika für den Prozess der knowledge creation und Generierung radikal neuen Wissens von zentraler Bedeutung:

Double-loop learning —Haltung des Staunens und des radikalen Fragens

„Staunen macht nicht tüchtig; denn Staunen heißt ja: erschüttert werden. Die Erschütterung, die der Staunende erfährt, die Erschütterung des bis dahin Selbstverständlichen, das nun plötzlich seine kompakte Selbstverständlichkeit verliert...“ (Pieper 2003; p63f) Staunen ist eine *Haltung*, welche die Offenheit für das Neue zum Ausdruck bringt—enabling spaces müssen das Staunen nicht nur ermöglichen, sondern auch provozieren—je nach Kontext durch unerwartete Wendungen, durch soziale Interaktionen, durch Interventionen auf unterschiedlichstem Niveau.

Dem Staunen folgt das *Fragen*. Innovation basiert zu einem Gutteil auf präzisen und unorthodoxen *Fragen*—wissenschaftstheoretisch ist der Prozess des Fragens nahezu das Wesentliche im wissenschaftlichen Wissensprozess: eine gute Frage öffnet den Verstand für das Ganze und orientiert diesen zugleich auf einen bestimmten Aspekt hin. Es ist genau diese *Spannung* zwischen Offenheit/Rezeptivität und Gerichtetheit, die das Fundament für die Generierung radikal neuen Wissens sowohl in der Wissenschaft als auch in Innovationsprozessen ausmacht. Eine Konsequenz des radikalen Fragens ist die Strategie des Double-loop learning (z.B. Argyris und Schön 1996) ein weiteres Element, welches den Prozess der Wissensgenerierung durch den Einsatz von Reflexionsmethoden unterstützt, da er den Raum für das Aufbrechen bestehender Denkmuster bietet (vgl. Peschl 2006 für praktische Beispiele).

Haltung der Emergenz und des Warten-Könnens und die Strategie des Presencing/U-theory

Staunen und Fragen implizieren die Offenheit und Möglichkeit, dass etwas Neues entsteht—eine neue Qualität, welche in den bisher zur Verfügung stehenden Teilen, Wissensstrukturen, Bedeutungscluster, Konzepten, Teilnehmer/innen, etc. nicht explizit vorhanden war. Durch Interaktion dieser Teilelemente *emergiert eine neue Qualität*, welche sich oft als Innovation entpuppt, welche aber nicht „gemacht“ werden kann.

Presencing/U-Theory (Scharmer 2001, Senge et al. 2004) sind Ansätze der Emergenz im Bereich der knowledge creation, welche besondere Anforderungen an enabling spaces stellen: das individuelle und/oder kollektive tiefe

Eindringen in eine Realität ist die Voraussetzung für den Prozess des Entdeckens des Wesens und damit des (Innovations-)Potentials dieser.

4 Conclusio

Die Konzepte z.B. der „gratuité“, der Muße, der Reflexion, etc. stammen aus den Bereichen der Philosophie und Wissenschaftstheorie und haben sich dort in vielfacher Weise bewährt. Diese theoretischen Überlegungen, welche allesamt die Frage der Generierung radikal neuen Wissens resp. der Innovation zum Ziel hatten, wurden in den Kontext des Konzeptes des *enabling space* gestellt: Räume, in denen physische, soziale, technologische, etc. Rand-/Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche als „enabler“/“facilitators“ für knowledge creation dienen können.

Zwei der zentralen Implikationen, welche aus dem Konzept der enabling spaces und der epistemologischen Überlegungen abgeleitet werden können, sind ernüchternd, aber zugleich ein Ansporn: (i) enabling spaces sind nur „Ermöglicher“—i.e., sie sind keine Rezepte, die zu einem sicheren erfolgreichen Ergebnis in Form von radikaler Innovation führen müssen (das ist aus epistemologischer Sicht prinzipiell nicht möglich!). (ii) Daraus folgt, dass Innovationsarbeit nicht „effizient“ ist: aus den philosophischen Überlegungen wird klar, dass radikal neues Wissen/Innovation immer nur eine *Frucht* sein kann, die man niemals direkt als Finalität anpeilen kann. Enabling spaces nehmen genau diese Einsichten zum Anlass und versuchen, Räume zu bieten, in denen die Wahrscheinlichkeit und das Potential durch oben beschriebene Konzepte und Prinzipien erhöht wird, sodass dass radikal neues Wissen individuell und kollektiv entstehen kann.

Raum des socio-epistemological engineering

Innovation und Generierung radikal neuen Wissens sind nicht nur als technologische und ökonomische Prozesse zu verstehen. Vielmehr geht es darum, genauer auf das Fundament hinzusehen, auf dem diese Prozesse aufbauen: dies sind in erster Linie *epistemologische* Fragen (z.B. der Wissenskonstruktion, der Reflexion, des double-loop learning, etc.), welche immer in einem *sozialen Raum* abgehandelt werden. Hiezu sind epistemische Technologien ebenso wie soziale Technologien/Techniken zentrale Werkzeuge. Darüber hinaus können Werkzeuge aus der Informations- und Kommunikationstechnologie zum Einsatz kommen, welche diese—in erster Linie an das jeweilige kognitive System und sein/ihr Verstehen gebundene—Wissensarbeit unterstützen (z.B. Visualisierung von Wissen, Dokumentation, Simulation, etc.). Innovationsarbeit muss daher immer als ein

ganzheitliches Phänomen verstanden werden; in gewisser Weise kann man sie auch als „Technologie“ im umfassenden Sinn interpretieren: als „*socio-epistemological engineering/technology*“, in der es darum geht, in kollaborativen Settings und in einem hoch reflektierten Raum radikal neues Wissen und Denken zu generieren.

Literatur

- Argyris, C. and D.A. Schön (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Redwood City, CA: Addison-Wesley.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. London; New York: Routledge.
- Kelley, T. (2004). *The art of innovation. Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. London: Profile Books.
- Krogh, G.v., K. Ichijo, and I. Nonaka (2000). *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Lewis, M. and J. Moultrie (2005). The organizational innovation laboratory. *Creativity and Innovation Management* 14(1), 73—83.
- Nonaka, I. and N. Konno (1998). The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40(3), 40—54.
- Nonaka, I. and R. Toyama (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research and Practice* 1, 2—10.
- Peschl, M.F. (2006). Modes of knowing and modes of coming to know. Knowledge creation and knowledge co-construction as socio-epistemological engineering in educational processes. *Constructivist Foundations* 1(3), 111—123.
- Pieper, J. (1965). *Muße und Kult* (7th ed.). München: Kösel.
- Pieper, J. (2003). *Was heißt Philosophieren?* (new ed.). Einsiedeln, Freiburg: Johannes Verlag.
- Scharmer, C.O. (2001). Self-transcending knowledge. Sensing and organizing around emerging opportunities. *Journal of Knowledge Management* 5(2), 137—150.
- Schnetzler, N. (2004). *Die Ideenmaschine. Methode statt Geistesblitz. Wie Ideen industriell produziert werden*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Senge, P., C.O. Scharmer, J. Jaworski, and B.S. Flowers (2004). *Presence. Human purpose and the field of the future*. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning.