

TRIADENGESPRÄCHE

Eine Wissensmanagement-Methode für die Weitergabe von Wissen in KMU

Kurzdarstellung der Methode

Kevin Kaiser, Wilhelm Termath, Michael Dick
Forschung und Praxis im Wissensmanagement

Wissensmanagement bei KMU

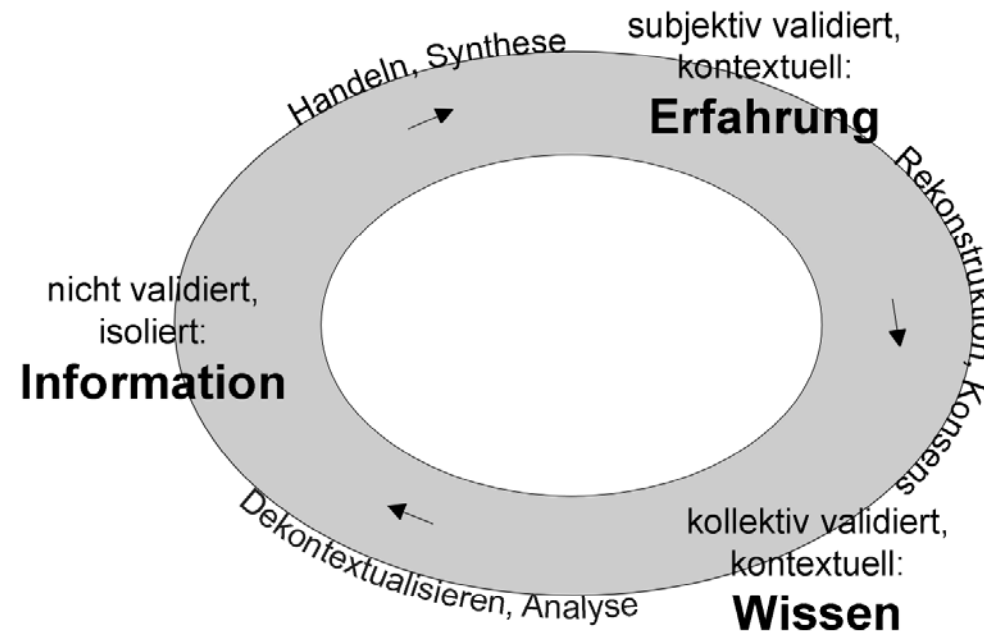
- Kleine und mittlere Unternehmen sind im internationalen Markt auf die Entwicklung und Darstellung ihrer Alleinstellungsmerkmale angewiesen.
- Die Kernkompetenz der KMU liegt zu einem wesentlichen Anteil in der Kombination aus fachlichen / technischen Lösungen und den Erfahrungen ihrer Mitarbeiter.
- Das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation ist direkter als in großen Unternehmen.
- KMU benötigen andere Lösungen im Umgang mit Wissen als große Unternehmen – wichtig sind die **Explizierung** und **Verständigung** darüber, weniger dessen Lokalisierung und Speicherung.
 - ▶ **Analoge Wissenstransformation** (statt digitale)

Analoge Wissenstransformation

- ist direkt mit dem Kontext der Wissensanwendung verbunden
- benötigt einen geteilten Erfahrungsraum
- und persönliche Kommunikation mit Perspektivenwechsel
- unterscheidet sich von der digitalen Wissenstransformation
- hat fünf Stufen:
 - Einnehmen von Distanz
 - Detaillierende Explikation
 - Evaluation
 - Verständigung
 - Integration



Wissenstransformation: Information - Erfahrung - Wissen



Professionelles Wissen ist an Aufgaben und Kontexte gebunden, es ist in Praxisgemeinschaften verteilt, es verändert sich stetig.

Wissen ist: subjektiv – lokal – verteilt – dynamisch

(Wehner, T. & Dick, M. 2001)

Methoden der Wissenstransformation

- Inszenierung (Coaching, Organisationsaufstellung, Unternehmenstheater)
- Visualisierung (Wissenslandkarten, Metaphern, Soziogramm)
- Verbale Reflexion (Narration, Notizbuch, Tagebuch)
- Konzeptionelle Analyse (Arbeitsanalysen, Wissensbilanz)
- Instruktion (Unterricht, Training, Planspiele)
- Simulation (VR-AR-MR, Filme)

Triadengespräch: ist die verbale Reflexion und Inszenierung

Wissensmanagementmethode: Triadengespräche

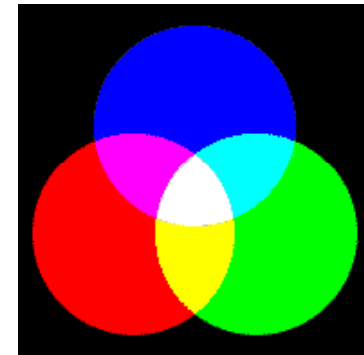
Der Aufbau

3 Rollen im Wissensaustausch

Was ist ein Triadengespräch?

- ein räumlich und zeitlich begrenztes, methodisch unterstütztes Gespräch,
- an dem drei Personen freiwillig teilnehmen (Experte, Novize und Laie für das Thema)
- mit dem Ziel Wissen zu einem beruflichen Thema weiterzugeben
- um künftige Arbeits- und Managementaufgaben besser zu bewältigen

(Dick, M. 2006)



Experte = Erzähler

Novize = Zuhörer

Laie = Moderator

Wissensmanagementmethode: Triadengespräche

Die Funktionen

Was leistet ein Triadengespräch?

- Berufliches Handlungswissen wird verbalisiert
- Wissen wird direkt von der Quelle zum Ziel weitergegeben
- Stärken, Routinen und Wissensprofile werden bewusst
- Wissen wird wertgeschätzt
- Erfahrungen, Begriffe und Deutungen werden synchronisiert
- Für die tägliche Arbeit entstehen Routinen des Wissensaustauschs

Der **Experte** vertritt den
Entstehungskontext

➔ **Gültigkeit**

Der **Novize** gewährleistet den
Anwendungskontext

➔ **Nutzen**

Der **Laie** hinterfragt das
implizite (unsichtbare)
Wissen

➔ **Verständlichkeit**

Wissensmanagementmethode: Triadengespräche

Einsatzfelder

Einsatzfelder

- Einarbeitung von neuen Mitarbeiter
- Nachfolgemangement
„von Alt zu Jung“
- Wissenssicherung von Senior Experten
- Strategischer Wissensaufbau in Abteilungen, Projekten, Bereichen
- Interdisziplinäre Kooperation



Wissensmanagementmethode: Triadengespräche

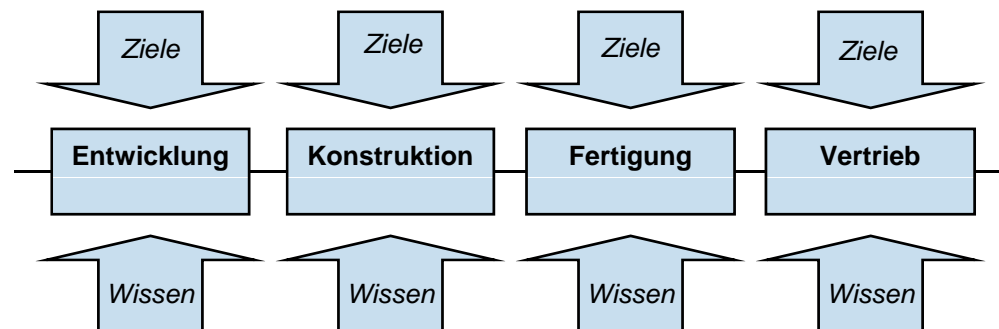
Ergebnisse

Welche Ergebnisse werden erreicht?

- Schnellere Arbeitsfähigkeit
- Bessere Vernetzung
- Flexiblerer Einsatz von Mitarbeitern
- Höhere Sicherheit im Umgang mit Wissen
- Bewahrung von Wissen
- Best Practices

Zudem:

- Dokumentation des Wissens durch den Laien / Moderator möglich
- Einbindung in Arbeits- und Geschäftsprozesse möglich

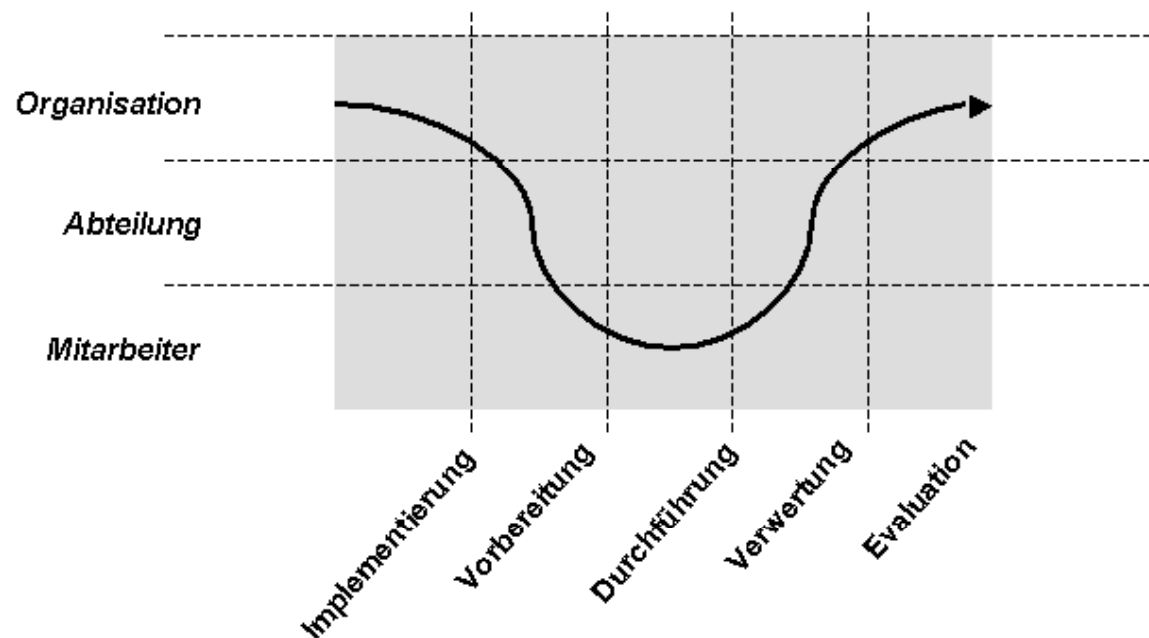


Wissensmanagementmethode: Triadengespräche

Das Vorgehen

Prozess in fünf Phasen und auf allen Organisationsebenen:

- Implementierung unterstützt durch Geschäftsleitung
- Terminkoordination und Durchführung durch Laien / Moderator
- Verwertung kann durch Laien / Moderator unterstützt werden
- Rückmeldung an die Geschäftsleitung



Projekt eIA:

- die individuell angeeignete Erfahrung im Arbeitsprozess ist ein wesentlicher Bestandteil der beruflichen Kompetenz
- im Mittelpunkt steht der einzelne Mitarbeiter mit seinen Interessen ebenso wie die gesamte Organisation und ihre Untergliederungen

Projektverantwortliche:



Wilhelm Termath - Fraunhofer Institut Magdeburg



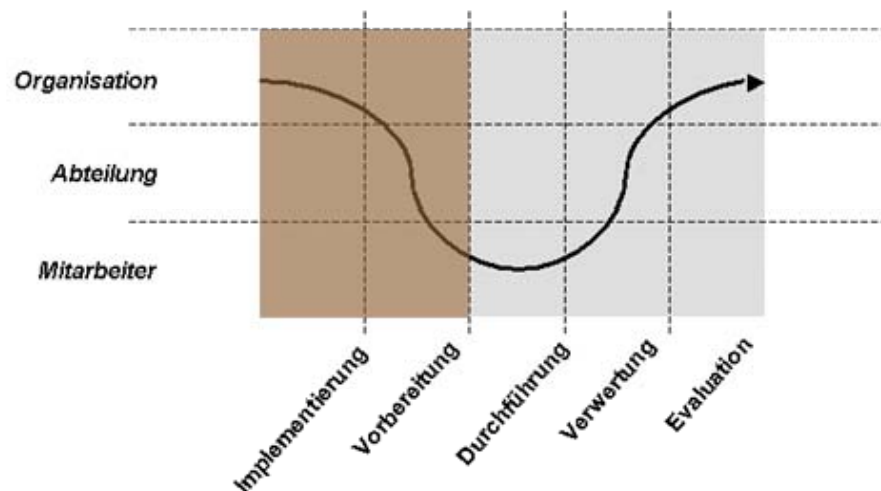
Michael Dick - Fachhochschule Nordwestschweiz



Kevin Kaiser - Otto-von-Guericke Universität Magdeburg

Phasen: Implementierung / Vorbereitung

- Kick-Off Workshop mit der Geschäftsführung und den Abteilungsleitern der KMU
- **Ziel:** gemeinsame Erarbeitung des Wissensbedarf
→ *Festlegung der Experten- und Novizenrollen für die Settings*





- **Personal- und Altersstruktur der Mitarbeiter**

- das Werkstatt Ø-Alter liegt bei ca. 40 Jahre,
- Anzahl der Angestellten die älter als 50 Jahre sind entspricht ca. 5 Mitarbeiter (MA)

- ✓ **Generations- und Nachfolgemangement**

→ *Wissenstransfer von ALT auf JUNG*



- **Projektmanagement**

- hat zur Aufgabe die Konzeption & Fertigung von Individuallösungen
- besteht die Herausforderung in der projektübergreifenden Zusammenarbeit der Abteilungen

- ✓ **Lernen aus Projekterfolg und -misserfolg**

→ *Interpersonelle Kommunikation i.v.m. dem Lernen aus Erfahrung*



- **Abteilungsstruktur**

- Geschäftsleitung, Vertrieb, Projektmanagement, Fertigung, Werkstatt, EDV
- besteht die Herausforderung einer ergebnisorientierten Schnittstellen-Kommunikation zwischen den Abteilungen

- ✓ **Übergreifende Schnittstellenproblematik**

→ *strategischer Wissensaufbau in den Abteilungen und Projekten*



→ TG-Aufgabe

✓ **Generations- und Nachfolgemanagement**

→ *Wissenstransfer von ALT auf JUNG*

✓ **Lernen aus Projekterfolg und -misserfolg**

→ *Interpersonelle Kommunikation i.v.m. dem Lernen aus Erfahrung*

✓ **Übergreifende Schnittstellenproblematik**

→ *strategischer Wissensaufbau in den Abteilungen und Projekten*

Einsatz der Wissensmanagementmethode

Triadengespräche

TG = Triadengespräch

I. Nachfolgemangement & Wissenssicherung von Senior Experten

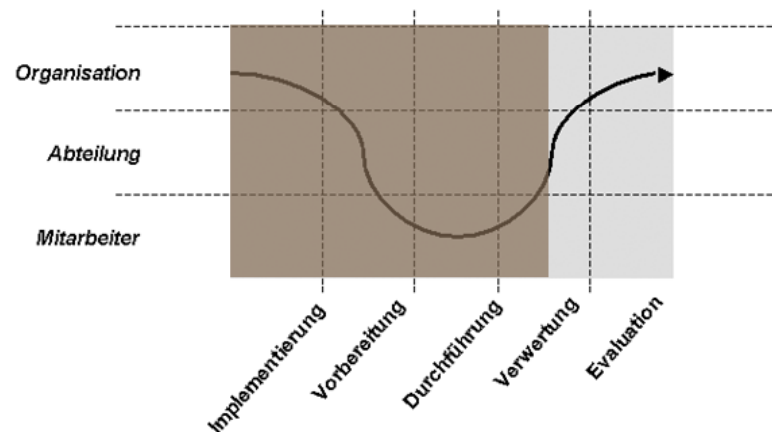
✓ *TG-Thema:* Verhandlungsführung, Einbindung des Gesamtteams

II. Strategischer Wissensaufbau in Abteilungen und Projekten

✓ *TG-Thema:* Anforderungen an die Informationsinhalte zur operativen Terminalsicherung / Montageabrufe / Baugruppenvergabe

III. Interdisziplinäre Kooperation

✓ *TG-Thema:* Zuständigkeiten im Projektverlauf





I. **Nachfolgemangement & Wissenssicherung von Senior Experten**

- ✓ *TG-Thema:* Verhandlungsführung, Einbindung des Gesamtteams

Ergebnisse:

- ✓ Transfers von erfahrungsbasierten Wissen im Themenfeld Verhandlungsführung von Experte zu Novize
 - ↳ verbesserte und sicherere Arbeitsfähigkeit des Novizen in nächsten Verhandlungsführungen
 - ↳ Reflexion eigener Handlungsfähigkeit
 - ↳ Senkung der Hemmschwelle für problemorientierte Gespräche in der Zukunft mit dem Experten



II. **Strategischer Wissensaufbau in Abteilungen und Projekten**

- ✓ *TG-Thema:* Anforderungen an die Informationsinhalte zur operativen Terminsicherung / Montageabrufe / Baugruppenvergabe

Ergebnisse:

- ✓ Abbildung der operativen Terminsicherung auf der Schnittstellenebene Fertigung / Montage
- ✓ reflexive Aufarbeitung einzelner Montageabrufe zwischen Experte und Novize im Verlaufe eines Projektes
- ✓ konstruktive Erarbeitung der Baugruppen zwischen Experte und Novize
 - ↳ Klärung der individuellen Arbeitsinhalte im Hinblick für die Erarbeitung der Baugruppen
 - ↳ gemeinsame Entwicklung der Baugruppen-Implementierung, Abwägung der Umsetzungsmöglichkeiten in den Abteilungen



III. Interdisziplinäre Kooperation

- ✓ *TG-Thema:* Zuständigkeiten im Projektverlauf

Ergebnisse:

- ✓ Reflexion von erfolgreichen Projekten durch Experte und Novize (Rollentausch)
- ✓ übereinstimmende Aufdeckung von Zuständigkeitsproblemen
 - ↳ der Rollentausch ermöglichte die Sichtweise des anderen einzunehmen und so in der Projektbeschreibung eindeutige Zuständigkeitsprobleme zu identifizieren
 - ↳ gemeinsamen Erarbeitung von Verbesserungen in den Zuständigkeiten

- Anfertigung eines Abschlussberichtes

IMPLEMENTIERUNG

- Auftaktsitzung mit Geschäftsführung (GF)
- Workshop mit der GF und den beteiligten Abteilungsleitern

RÜCKKOPPLUNG

- detaillierte formale Auswertung der TG



- Transkription

TRIADENGESPRÄCHE

- Durchführung der Triadengesprächen mit den MA der KMU

EVALUATION

Herkunft und Entwicklung

- 1996 - 2003: Entwicklung und Evaluation von WM-Anwendungen bei Airbus, Henkel KGaA
- 2003 - 2005: Entwicklung, Probeanwendung und Evaluation von Triadengesprächen in Kooperation mit Airbus Deutschland GmbH
- Seit 2006: Anwendung von Triadengesprächen zur Reflexion von Misserfolgen in Zahnarztpraxen
- Seit 2007 Einführung und Begleitung von Triadengesprächen in verschiedenen Unternehmen (Bremer Stadtwerke, RWE)

Literatur und Kontakt

Literatur:

Dick, M. (2006). Triadengespräche als Methode der Wissenstransformation in Organisationen. In V. Luif, G. Thoma & B. Boothe (Hrsg.), *Beschreiben - Erschliessen - Erläutern. Psychotherapieforschung als qualitative Wissenschaft*. (S. 141-166). Lengerich: Pabst Verlag.

Wehner, T. & Dick, M. (2001). Die Umbewertung des Wissens in der betrieblichen Lebenswelt: Positionen der Arbeitspsychologie und betroffener Akteure. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden*. (S. 89-117). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Kontakt:

Kevin Kaiser

www.triadengespraech.de

Email: info@triadengespraech.de

