

# Wissen durch Kommunizierendes Lernen<sup>©</sup>

WiKoLe – Das Methodenset für die Wissenskommunikation  
im unternehmerischen Alltag



Core Business Development GmbH  
Institut für Produkt- und Prozessinnovation

Mahlsdorfer Straße 39-40  
12555 Berlin

Tel: +49 30 – 65 48 49 10  
Fax: +49 30 – 65 48 49 11

Mail: [info@cbd-berlin.de](mailto:info@cbd-berlin.de)  
Web: [www.cbd-berlin.de](http://www.cbd-berlin.de)

|   |    |
|---|----|
| 1. Begriffsbestimmung und Produkt   | 3  |
| 2. Bedarf bei den Unternehmen   | 5  |
| 3. Vier Methoden der Wissenskommunikation   | 7  |
| 3.1. Wissen aus Expertendialogen  | 7  |
| 3.2. Wissen aus Erfahrungsgeschichten   | 7  |
| 3.3. Wissen aus Experten-Novizen-Dialogen   | 8  |
| 3.4. Wissen aus Dialogen zwischen Plenum und Podium   | 10 |
| 4. Fallbeispiele  | 12 |
| 4.1. Generierung von Kundenwissen für die Produktentwicklung  | 12 |
| 4.2. Integration neuen Wissens in die Organisation als<br>Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse | 14 |
| 4.3. Integration des Erfahrungswissens neuer Mitarbeiter in das<br>Unternehmenswissen                         | 16 |
| 5. aktuelle Publikationen zum Methodenset   | 18 |

## 1. Begriffsbestimmung und Produkt

### ● Wissen durch Kommunizierendes Lernen (WiKoLe)

Wissen durch Kommunizierendes Lernen ist ein Methodenset für die Stimulierung der Wissenskommunikation entlang der Wertschöpfungskette und aller damit verbundenen Austauschprozesse. Kern des Methodensets ist die Verknüpfung modernster Forschungsergebnisse aus den Bereichen Kommunikation und Lernen für die Generierung, Bewahrung und Verwertung unternehmerisch wertvollen Wissens.

WiKoLe eignet sich damit besonders für die Gestaltung teamorientierter Austauschprozesse, die zu einer nachhaltigen Verankerung von Wissen und zur Weiterentwicklung der Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter führen.

### ● Hintergrund

In den Unternehmen ist das Wissen nicht nur in den Köpfen Einzelner enthalten. Unternehmenswissen existiert ebenso in den Routinen, Prozessen, Praktiken und Normen, die von den Mitarbeitern und Führungskräften gelebt werden - also in der Unternehmenskultur, die eben zunehmend eine "Wissenskultur" sein muss.

Die Herausforderung lautet daher: Wie kann das individuelle Wissen mit Anderen so kommuniziert werden, dass dabei neues Wissen für die Wertschöpfung entsteht und in der Organisation nachhaltig verankert werden kann? Die Lösung die WiKoLe bietet, besteht in der Verbindung von *erfahrungsorientiertem Lernen* und *feedbackorientierter Kommunikation* zur Wissenskommunikation in *Dialogen*. Das Ergebnis ist neues Wissen für Andere, das vorher nur im Kopf einzelner Wissensträger war.

### ● Ein neues Verständnis von Lernen und Kommunikation

Die Beteiligten lernen voneinander wertschätzend mit wechselnden Rollen - mal als Erfahrungsträger, mal als Erfahrungssuchende. Sie lernen situativ und arbeits-prozessbezogen zusammen mit einem Dialogbegleiter.

Statt miteinander zu diskutieren (*discutere* - „in Stücke schlagen“), kommunizieren die Teilnehmer in feedbackorientierten Dialogen miteinander (*dia* - „durch“ & *Logos* – „das Wort“, d.h. „miteinander durch das Wort gehen“, vgl. Bohm 1998).

Der feedbackorientierte Dialog ermöglicht ein gemeinsames Denken und orientiert auf die gemeinsame Wahrnehmung, auch von Gefühlen. So entsteht ein gemeinsames Verständnis für das zwischen den Beteiligten entstandene Wissen (Senge et al 2000).

### ● Das Grundprinzip

Das Grundprinzip der dialogorientierten Wissenskommunikation besteht nicht darin, gesonderte Seminare, Lernveranstaltungen u.ä. dafür zu organisieren. Statt dessen wird es zum täglichen Handwerkszeug im Unternehmen. Wissen durch Kommunizierendes Lernen ist ein Methodenset, das aus **vier spezifischen Methoden** besteht. Diese werden arbeitsprozessbezogen mit unterschiedlichen Settings im unternehmerischen Alltag eingesetzt.

## 2. Bedarf bei den Unternehmen

Die Entwicklung des Methodensets "Wissen durch Kommunizierendes Lernen" wurde bei der Problemlösung in kooperierenden Unternehmen eingesetzt und durch eine Vielzahl von Anregungen begleitet. Dabei lagen folgende Aspekte im Fokus unserer Untersuchung:

### ● Wissensverlust bei der Projekt-Kommunikation

Das Wissen der Mitarbeiter wird während des Ablaufs von Projekten, nach ihrem Abschluss, aber auch zwischen verschiedenen Projekten zu wenig und nicht zielorientiert in Bezug auf das dabei gewonnene **neue Wissen** kommuniziert.

### ● Doppelarbeit

Eine mangelhafte Projekt-Kommunikation führt darüber hinaus nicht nur zur ungenügend differenzierten Generierung neuer Erkenntnisse, sondern auch zu einer ungenügend transparenten Darstellung von Erfahrungen Einzelner. Dadurch geht häufig individuelles Wissen verloren, obwohl es unternehmensrelevant und bewahrenswert wäre. Durch den Verlust dieses Erfahrungswissens kommt es zu Doppelarbeit und zu vermeidbaren Wiederholungen in den individuellen Lernprozessen der Mitarbeiter.

### ● Einarbeitungsprozesse

Aber auch der Wissensaustausch zwischen Erfahrungsträgern in Unternehmen und „Neueinsteigern“ verläuft nur selten optimal. Wertvolles Wissen, das die Neueinsteiger aus Studium, aber auch aus vorangegangenen Arbeits- und Lebenserfahrungen in das Unternehmen mitbringen, wird häufig zu wenig akzeptiert und einbezogen. Gleichermäßen fehlt es an systematischen Routinen, um das Wissen der Erfahrungsträger gezielt an die Neueinsteiger zu übermitteln.

### ● Wissens-Explizierung

Die Herausforderungen der Wissenskommunikation beinhalten in zunehmendem Maß auch den Transfer von individuellem, so genanntem impliziten Wissen Einzelner in das Wissen des Unternehmens. Das erfordert Methoden der Explizierung impliziten Wissens in seinen verbalisierbaren Anteilen.

### ● Umgang mit Emotionen

Die Entstehung und Integration von Wissen in den individuellen Erfahrungskontext wird stark von den damit verbundenen Emotionen und Hintergrundannahmen beeinflusst.

Daher müssen auch Emotionen in der Wissenskommunikation mit innovativen Methoden systematisch thematisiert und für die Wissensprozesse genutzt werden.

### ● Wissenskultur

Das Wissen der Unternehmen ist nicht nur in den Köpfen Einzelner enthalten. Unternehmenswissen existiert ebenso in den Routinen, Prozessen, Praktiken und Normen, die von den Mitarbeitern und Führungskräften gelebt werden – also in der Unternehmenskultur, die zunehmend eine Wissenskultur werden sollte.

Damit diese Wissenskultur entsteht, ist eine neue Denk- und Herangehensweise an die Organisation von Wissensflüssen in Unternehmen erforderlich.

## 3. Vier Methoden der Wissenskommunikation

### 3.1. Wissen aus Expertendialogen

#### ● Der Nutzen

Der Vorzug dieser Methode besteht darin, dass die Wissensentstehung durch einen Problemeigner mit **Unterstützung eines Dialogbegleiters** erfolgt. Sie ist damit immer handlungsorientiert.

#### ● Die Eignung

Die Methode Wissen aus Expertendialogen eignet sich:

- zur Generierung neuen Wissens für kurzfristig zu entscheidende Fragestellungen, Probleme und Herausforderungen
- zum Austausch von Wissen für die Lösung von Aufgaben in Teams
- zur Überwindung von Barrieren in Problemlösungsprozessen
- zur Effizienzsteigerung von Meetings

#### ● Das Ergebnis

Im Ergebnis der Methode Wissen aus Expertendialogen entsteht expliziertes Wissen, das zum vorher gemeinsam definierten Wissensziel führt. Dabei erfolgt die Einbettung des ausgetauschten Wissens in die jeweiligen Erfahrungskontexte der Beteiligten. Letztlich werden durch die Methode konkrete Handlungskonsequenzen zur Umsetzung gebracht.

## 3.2. Wissen aus Erfahrungsgeschichten

### ● Der Vorzug

Der Vorzug dieser Methode besteht darin, dass Erfahrungsgeber und Erfahrungssuchende in einen erkenntnis- und emotionsorientierten Dialog der Wissenskommunikation treten.

Dabei wird insbesondere implizites Erfahrungswissen des Erfahrungsgebers, aber auch der Erfahrungssuchenden expliziert, um eine aktuelle Herausforderung zu bewältigen, für die neues Wissen benötigt wird. Dabei kommen gezielte Reflektionsmethoden zur persönlichen Aneignung dieses Erfahrungswissens zum Einsatz.

### ● Die Eignung

Die Methode Wissen aus Erfahrungsgeschichten eignet sich:

- zur strukturierten Explizierung und den Transfer von unternehmensrelevantem Erfahrungswissen
- zur Einbettung des neu gewonnen Wissens, generiert aus dem Erfahrungswissen eines Einzelnen, in die individuellen Erfahrungskontexte der am Dialog Beteiligten
- zur Vermeidung meist kostenintensiver Wiederholungsfehler
- zur Effizienzsteigerung von Meetings

### ● Das Ergebnis

Im Ergebnis der Methode Wissen aus Erfahrungsgeschichten erfolgt das gezielte und bewusste Lernen von positiven wie negativen Erfahrungen Anderer und damit die Bewahrung des Wissens Einzelner.

Ebenso wie das Verstehen der Hintergründe von Veränderungsprozessen sowie das Erkennen von neuen Handlungsoptionen und das Auslösen von Handlungsimpulsen kann durch die Anwendung dieser Methode erzielt werden.

### ● Weitere Ergebnisse der Anwendung dieser Methode sind außerdem:

- die Reflexion der mit einem Veränderungsprozess verbundenen Emotionen und der Hintergrundannahmen hinter bestehenden und neuen Prozessen
- die Identifikation und Beseitigung von mentalen Barrieren der Prozessrealisierung und deren mögliche Überwindung durch strukturierte Kommunikations- und Lernprozesse im Ergebnis des Transfers von Erfahrungswissen.

### 3.3. Wissen aus Experten-Novizen-Dialogen

#### ● Der Vorzug

Die Methode Wissen aus Experten-Novizen-Dialogen eignet sich zur Generierung, Weitergabe und Bewahrung von unternehmensrelevantem Wissen.

Hier wird das methodische Vorgehen darauf fokussiert, vor allem das implizite Wissen der Beteiligten zu verbalisieren. Daraus werden Konsequenzen für Einarbeitungsprozesse, aber auch die Weitergabe und Dokumentation des Erfahrungswissens möglich.

#### ● Die Merkmale

Die Methode Wissen aus Experten-Novizen-Dialogen ist gekennzeichnet durch ihre Personen- und Hierarchieunabhängigkeit. In verschiedenen Situationen können Unternehmensmitglieder sowohl Experten oder aber auch für andere Situationen Novizen sein. Dabei fördert die bewusste Rollenwahrnehmung und der Rollentausch im Dialog den Wissensfluss.

#### ● Die Eignung

Die Methode Wissen aus Experten-Novizen-Dialogen ist insbesondere einsetzbar:

- zur Bewahrung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter
- zur Übergabe von Aufgaben- und Kompetenzbereichen an Nachfolger:  
z.B. Job Rotation
- zur der Integration neuer Mitarbeiter in das Unternehmen
- zur Nutzung des Erfahrungswissens neuer Mitarbeiter mit dem Ziel der Integration in das Unternehmenswissen sowie auch
- beim gemeinsamen Erfahrungslernen voneinander.

#### ● Das Ergebnis

Im Ergebnis der Anwendung der Methode Wissen aus Experten-Novizen-Lernen wird die zielorientiertere und effizientere Gestaltung der Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder der Übergabe von einzelnen Aufgaben erreicht. Somit kann eine schnellere Integration des Erfahrungswissens neuer Mitarbeiter in das Unternehmenswissen gewährleistet werden.

Die Verkürzung der Einarbeitungszeiten kann ebenso durch den Einsatz dieser Methode erzielt werden wie auch die Bewahrung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter.

Der für viele Mitarbeiter so wichtige Transfer von Erfahrungswissen, die so genannten „Weichen Faktoren“ wie informelle Regeln, Geschichten des Unternehmens, Hintergrundannahmen usw., von ausscheidenden Mitarbeitern an die Nachfolger können durch Anwendung dieser Methode expliziert werden. Somit wird auch nicht zuletzt das „ins-Fettnäpfchen-treten“-Risiko minimiert.

### 3.4. Wissen aus Dialogen zwischen Plenum und Podium

#### ● Der Vorzug

"Wissen aus Dialogen zwischen Plenum und Podium" ermöglicht die gemeinsame Wissenskommunikation größerer Gruppen unter aktiver Einbeziehung der Plenumsteilnehmer.

Der Neuheitswert gegenüber herkömmlichen Podiumsdiskussionen besteht darin, dass der Wissensaustausch nicht nur zwischen dem auf dem Podium Agierenden, sondern gemeinsam mit dem Plenum stattfindet.

Das methodische Vorgehen überwindet somit die Kluft zwischen besser wissenden Experten auf dem Podium und den zur passiven Wissensaufnahme verurteilten Plenumsteilnehmern.

#### ● Die Eignung

Die Anwendung der Methode Wissen aus Dialogen zwischen Plenum und Podium ist effizient und zielführend einzusetzen

- für größere Veranstaltungen, auf denen ein Wissensaustausch zwischen verschiedenen Experten stattfinden soll,
- zur Weiterentwicklung des gemeinsamen Verstehens von Prozessen in Unternehmen – Erweiterung des organisationalen Wissens
- zur effizienteren Gestaltung wissensorientierter Meetings in Unternehmen
- zur Gestaltung von Lernprozessen zwischen Kooperationspartnern mit verschiedenen Erfahrungen
- zur zielorientierteren Kommunikation mit Kunden und Zulieferern.

#### ● Das Ergebnis

Unter Anwendung der Methode Wissen aus Dialogen zwischen Plenum und Podium erhalten alle Beteiligten die Möglichkeit des direkten und vertieften Dialogs in Großgruppen mit dem Ziel der Wissensexplizierung und des Erfahrungstransfers.

Somit haben auch die Plenumsteilnehmer die Chance ihr eigenes Wissen, ihre Erfahrungen und Fragestellungen interaktiv einzubringen.

## 4. Referenzen und Fallbeispiele

### 4.1. Generierung von Kundenwissen für die Produktentwicklung

#### ● Problemstellung

Eine besondere Herausforderung für den Einsatz des Methodensets "Wissen durch Kommunizierendes Lernen" lag vor, als es darum ging, Wissensflüsse zwischen und innerhalb verschiedener Unternehmensbereiche erst zu analysieren und im Ergebnis daraus systematischer zu gestalten.

Dabei wurden insbesondere die Wissensflüsse im Unternehmen untersucht, die mit Kundenwissen zusammenhängen. Damit ist sowohl das Wissen des Kunden als auch das Wissen über den Kunden gemeint. Das Wissen des Kunden wird durch den Prozess des Erfassens zum Wissen über den Kunden, welches im Unternehmen gespeichert werden muss, wenn es wertschöpfend in die Produkt- und Prozessentwicklung des Unternehmens einfließen soll.

Damit es aber für Innovationen und Leistungsverbesserungen genutzt werden kann, muss es an die relevanten Bereiche im Unternehmen entsprechend den jeweiligen Bedürfnissen transferiert werden.

#### ● Situation

In Unternehmen, bei denen unterschiedliche Bereiche Kontakt zu Kunden haben, entsteht Wissen vom Kunden und über ihn in unterschiedlichen Inhalten, Zusammenhängen und Kommunikationsformen - direkt, per E-mail, Telefon -. Dementsprechend existieren auch unterschiedliche Formen der Dokumentation dieses Wissens.

Der Transfer von Kundenwissen findet durch die Mitarbeiter direkt mit dem Kunden, aber auch zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen statt. Demzufolge nehmen die Mitarbeiter das Kundenwissen aus ihrer je unterschiedlichen Perspektive und Interessenlage wahr. Das führt dazu, dass die Kommunikation über das Kundenwissen erschwert wird beziehungsweise, wie in dem Unternehmen festzustellen war, teilweise auch gar nicht stattfand.

Für die Produktentwicklung, insbesondere in dynamischen Märkten ist jedoch der systematische und innovativ verwertbare Zufluss aus dem Kundenwissen entlang der gesamten Wertschöpfungskette notwendig. Das erfordert es, Schnittstellenwissen zwischen verschiedenen Kunden-Wissensschichten des Unternehmens effizienter und zielorientierter zu transferieren.

#### ● Lösung

Im Rahmen der Untersuchung dieses Wissensfluss-Prozesses wurden aus den Kunden-Wissensschichten des Unternehmens Experten gewonnen, die sich der Aufgabe stellten, einen stringenten Wissensfluss in der Wertschöpfungskette des Unternehmens zu implementieren. Diese Expertengruppe „Kundenfeedback“ setzte sich aus den Bereichsleitern der verschiedenen Unternehmensbereiche zusammen und hatte sowohl die Erfassung von Kundenfeedback, die Nutzung

sowie die Weiterleitung von Kundenfeedback innerhalb und zwischen den Wissensschichten im Unternehmen im Fokus.

Im Ergebnis mehrerer WiKoLe-Sitzungen (Methodenset: "Wissen durch Kommunizierendes Lernen") zur Explizierung impliziten Wissens der Bereichsleiter über den Umgang mit Kundenfeedback im Unternehmen wurde deutlich, dass die unterschiedlichen Interessen, Wahrnehmungsmuster, aber auch die jeweilige Sprache der Vertreter der unterschiedlichen Unternehmensbereiche eher zu scheinbar endlosen Diskussionen als zu einem gemeinsamen Vorgehen führten.

Es wurde herausgearbeitet, dass Kundenwissen für die Optimierung von Prozessen sowie für die Produktentwicklung bisher nicht im erforderlichen und möglichen Maße genutzt wird. Als eine der wesentlichsten Ursachen dafür wurden noch nicht genutzte Potenziale für die Generierung von Wissen beim Kunden und Lücken in der Kommunikation dieses Kundenwissens in die Unternehmensprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette erkannt.

Das Bewusstsein, dass sich bei Kunden eines Unternehmens Erfahrungswissen in der Nutzung der Dienstleistungen und Produkte der Unternehmen ansammelt, ist noch nicht bei allen Mitarbeitern und Führungskräften ausgeprägt. Die Kunden erkennen und benennen Mängel und Fehler, aber sie entwickeln auch neue Ideen und Anregungen für die Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen. Dies zu erkennen, erfordert ein auf Kundenwissen orientiertes Kommunikationsverhalten.

In den durchgeführten WiKoLe-Sitzungen (Methodenset: "Wissen durch Kommunizierendes Lernen") und in eigens dafür geführten qualitativen Interviews kristallisierte sich immer deutlicher heraus, dass geeignete Methoden und Instrumentarien entwickelt werden müssen, um das Kundenwissen zu identifizieren, zielorientiert in das Unternehmenswissen zu integrieren und es für die Verbesserung der Wertschöpfung des Unternehmens zu nutzen.

(Es wurden qualitative Interviews mit ausgewählten Vertretern der Unternehmensbereiche durchgeführt. Die Schwerpunkte dabei waren das Verständnis von Kundenfeedback, der generelle Umgang mit Kundenfeedback im Unternehmen, insbesondere die Weitergabe und Dokumentation dieses Kundenfeedbacks innerhalb und zwischen den Wissensschichten (Nonaka/Takeuchi 1998) des Unternehmens.)

Insgesamt ermöglichte der Einsatz des Methodensets "Wissen durch Kommunizierendes Lernen" dem Expertenteam, in vier Sitzungen von je drei Stunden Dauer ein Konzept zur Generierung von Kundenwissen für die Produktentwicklung zu erarbeiten. Dazu wurde die Methode Wissen aus Experten-Novizen-Dialogen eingesetzt.

Dabei trat die Produktentwicklung als Problemeigner auf. Sie forderte die Vertreter der anderen Abteilungen - die Expertengruppe - auf, der Produktentwicklung Vorschläge für die Generierung des Kundenwissens anhand eines konkreten Produktes zu machen. Unter konsequentem Einsatz der Voraussetzungen des feedbackorientierten Dialogs mit Unterstützung einer dafür trainierten Dialogbegleitung gelang es, den Kommunikationsprozess der

Experten auf das vorher gemeinsam erarbeitete Wissensziel so zu fokussieren, so dass ein gemeinsam akzeptiertes Konzept für die durchgängige Erarbeitung von Kundenwissen und seiner Umsetzung entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens erarbeitet werden konnte.

Erreicht wurde damit auch eine entscheidende Beschleunigung des Wissensflusses zwischen den Experten der unterschiedlichen Bereiche, eine Vernetzung der Wissensträger und eine höhere Transparenz des Wissens über das Wissen der Anderen - nicht nur bezogen auf den Kunden.

In der Kundenfeedback-Expertengruppe wurde gemeinsam beschlossen, ausgewählte Mitarbeiter zu benennen, die an der Konzeption eines Instruments zur systematischen Erfassung von Kundenfeedback arbeiten sollen. Der Workshop, der letztlich mit Vertretern aus fast allen Unternehmensbereichen stattfand, wurde unter Anwendung des Kommunizierenden Lernens durchgeführt. Die Ergebnisse des Mitarbeiter-Workshops wurden der Expertengruppe zurückgemeldet. In einem feedbackorientierten Dialog wurde beschlossen, ein unternehmensinternes Projekt „Kundenwissen aus Kundenfeedback“ aufzusetzen.

## 4.2. Integration neuen Wissens in die Organisation als Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse

### ● **Problemstellung**

Veränderungsprozesse in Unternehmen, die mit Produkt- und Prozessinnovationen verbunden sind, erfordern eine schnelle Integration des neuen Wissens in meist unterschiedliche Unternehmensbereiche entlang der Wertschöpfungskette. Auf Grund der unterschiedlichen Wissensbestände, konkreten Arbeitserfahrungen und Interessenlagen der einzelnen Unternehmensbereiche werden dabei häufig Widerstände und Blockaden deutlich. Diese behindern die Veränderungsbereitschaften und die für die Innovation erforderliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter.

### ● **Situation**

Unternehmen, die Veränderungsprozesse zu bewältigen haben, werden durch mangelnde Veränderungsbereitschaften in ihren Innovationsprozessen behindert. Sie suchen nach Instrumentarien, um vorhandene Blockaden und Widerstände aufzuheben. Effiziente Methoden der Wissenskommunikation über verschiedene Geschäftsbereiche hinweg ermöglichen die Entwicklung von Voraussetzungen für die Realisierung der Veränderungen durch gemeinsames Verstehen, Erleben und Handeln.

### ● **Lösung**

Vertreter aller an dem Innovationsprozess beteiligten Geschäftseinheiten wurden in drei 1 ½ stündigen Workshops, die an einem Nachmittag stattfanden, einbezogen. Im ersten Workshop wurde mit der Methode Wissen aus

Erfahrungsgeschichten gearbeitet. Die Führungskraft, die für den Innovationsprozess verantwortlich war, erzählte eine Erfahrungsgeschichte. Sie vermittelte den Teilnehmern ihre Sicht auf die Erfordernisse für die Realisierung der angestrebten Innovation. Dabei wurden sowohl historische Bezüge als auch Vergleiche mit den Wettbewerbern herausgearbeitet.

Die Vertreter der Geschäftseinheiten reflektierten danach sowohl ihre jeweiligen Erkenntnisse als auch ihre Emotionen, die sie beim Anhören der Erfahrungsgeschichte wahrgenommen haben. Das wurde am Metaplan visualisiert. Unter Dialogbegleitung erfolgte darauf aufbauend der feedbackorientierte Dialog zwischen Führungskraft und Vertretern der Geschäftseinheiten. Im Ergebnis des Dialogs wurden Konsens und Dissens zu der Erfahrungsgeschichte herausgearbeitet.

Im zweiten, ebenfalls 1 ½ stündigen Workshop, kam zunächst ein face to face Dialog zwischen der Führungskraft und einer Wissenspromotorin für die zu realisierende Innovation zum Einsatz (30 Minuten). In der anschließenden Arbeit von drei Kleingruppen der Vertreter der Geschäftseinheiten erfolgte in 20 Minuten unter Mitwirkung von Dialogbegleitern die Herausarbeitung von „Was hat überzeugt?“, „Was nicht?“ und „Was blieb offen?“

Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit wurden anschließend präsentiert und aggregiert. Dabei lag der Schwerpunkt auf den Ergebnissen, die den Dissens der Teilnehmer zur Realisierung des Innovationsprozesses zum Inhalt hatten.

Mit Unterstützung der Dialogbegleitung erfolgte in weiteren 30 Minuten im feedbackorientiertem Dialog unter Anwendung der Methode Wissen aus Dialogen zwischen Plenum und Podium die Aufarbeitung der Dissensschwerpunkte. Im Ergebnis dieses Workshops konnte ein Großteil des Dissens zur Realisierung der Innovation gemeinsam im Prozess der Wissenskommunikation geklärt werden. Einzelne Dissenspunkte wurden zur weiteren Bearbeitung und Klärung in das Vorgehenskonzept zur Investitionseinführung verlegt.

Im abschließenden dritten Workshop zeigte sich, dass die Wissenskommunikation aus den ersten beiden Workshops zu einer breiten Bereitschaft der Unterstützung der Einführung des Innovationsprozesses bei den Vertretern der Geschäftseinheiten geführt hat.

Mit der Methode "Wissen aus Experten-Novizen-Dialogen" agierte nun die für den Innovationsprozess verantwortliche Führungskraft als Problemeigner für die Herausforderung. Sie bat die Vertreter der Geschäftseinheiten um konstruktive Beratung und entsprechende Vorschläge für die Implementierung des Innovationsprozesses innerhalb der nächsten neun Monate.

Nach konsequenter Klärung des gemeinsamen Wissenszieles zwischen herausfordernder Führungskraft und beratenden Vertretern der Geschäftseinheiten entstand mit Unterstützung der Dialogbegleitung ein konkreter Vorgehensplan für die kurzfristige Realisierung dieses Innovationsprozesses. Die Teilnehmer äußerten abschließend noch einmal verbal ihr Commitment zu diesem Vorgehen und unterstrichen die Sinnhaftigkeit der eingesetzten Methoden "Wissen durch Kommunizierendes Lernen" für die

gemeinsame Generierung von Wissen und Vorgehensweisen zur Realisierung der Innovation.

### 4.3. Integration des Erfahrungswissens neuer Mitarbeiter in das Unternehmenswissen

#### ● Problemstellung

Die Integration neuer Mitarbeiter erfolgt meistens mit der Zielstellung, dass diese möglichst schnell und möglichst viel Wissen über das neue Unternehmen und seine Organisation aufnehmen. Dabei werden die neuen Mitarbeiter üblicherweise als Novizen gesehen, denen die schon länger im Unternehmen tätigen Mitarbeiter als Experten zu vermitteln haben, welches Wissen im Unternehmen erforderlich ist.

Die Tatsache, dass die neuen Mitarbeiter ebenfalls, wenn auch unterschiedliches Erfahrungswissen haben, wird oftmals viel zu wenig berücksichtigt und so auch nicht als Quelle für neues Wissen erschlossen. Eine wesentliche Ursache dafür ist, dass es keine systematische Wissenskommunikation zwischen Experten und Novizen und noch seltener mit wechselnden Rollen gibt.

#### ● Situation

Unternehmen, die neue Mitarbeiter integrieren, wissen häufig zu wenig darüber, welches Wissen die neuen Mitarbeiter zum Nutzen des Unternehmens einbringen können und wie und mit welchem Erfolg die Aufnahme neuen Wissens aus dem einstellenden Unternehmen erfolgt. Für diese Wissenskommunikation fehlen praktikable und effiziente Methoden.

#### ● Lösung

Es wurde ein gemeinsamer Workshop, der seit etwa sechs Monaten im Unternehmen tätigen neuen Mitarbeiter mit ihren jeweils zuständigen Führungskräften organisiert. Unter Einsatz der Methode "Wissen aus Erfahrungsgeschichten" berichteten drei der Neueinsteiger jeweils zehn Minuten zu den Themen:

- Wie ich neues Wissen in das Unternehmen einbringen konnte?
- Wie ich bisher neues Wissen aus dem Unternehmen aufnehmen konnte?
- Wie das Unternehmen bisher mit meinem Wissen umgegangen ist?

Die zuhörenden anderen Neueinsteiger sowie die Führungskräfte reflektierten anschließend, sowohl ihre jeweiligen Erkenntnisse aus diesen Erfahrungsgeschichten als auch die dabei wahrgenommenen Emotionen. Diese wurden über Metaplan visualisiert. Der dafür trainierte Dialogbegleiter führte anschließend etwa vierzig Minuten mit den Erfahrungsgebern und den anderen Teilnehmern den feedbackorientierten Dialog. Im Ergebnis des insgesamt 1 ½ stündigen Prozesses entstand ein gemeinsames Verständnis über positive und negative Erfahrungen der Wissensintegration der Neueinsteiger.

In einem daran anschließenden weiterführenden 1 ½ stündigen Workshop haben die Neueinsteiger mit der WiKoLe-Methode: "Wissen aus Dialogen zwischen Plenum und Podium" die Führungskräfte beraten. Die Führungskräfte nahmen dabei die Rolle der ratsuchenden Problemeigner ein. Sie definierten die mangelnde Selbständigkeit der Neueinsteiger als ihr Problem und suchten bei den Neueinsteigern Beratung dahingehend, wie diese Selbständigkeit schneller erreicht werden kann. Unter stringenter Einhaltung der Regeln des feedbackorientierten Dialogs in diesem konkret arbeitsprozessbezogenen Lernsetting entstand im Ergebnis des Workshops ein Konsens über die drei wesentlichsten Maßnahmen und deren praktischen Umsetzung zur besseren und schnelleren Entwicklung der Selbständigkeit der Neueinsteiger im Unternehmen.

## Literatur:

**Bohm D.** (1998) Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion. Klett – Cotta, Stuttgart

**Nonaka, I. / Takeuchi, H.** 1997: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus: Frankfurt/Main, New York.

**Polanyi, M.** 1985: Implizites Wissen. Suhrkamp: Frankfurt/Main.

**Senge PM, Kleiner A, Smith B, Roberts C, Ross R** (2000) Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett-Cotta, Stuttgart

## 5. Aktuelle Publikationen zum Methodenset

 Stielor-Lorenz, B. / Paarmann, Y./Keindl, K./Waller, A. 2003: **Durch den Dialog zum Wissen. Mit Kommunizierendem Lernen**“. in: wissensmanagement. Zeitschrift für Führungskräfte. Heft8/2003

- Stieler-Lorenz, Brigitte & Paarmann, Yvonne (2004): **Wissenskommunikation und Lernen in Organisationen**; in: Reinhardt, Rüdiger & Eppler, Martin J. (Hrsg.): *Wissenskommunikation in Organisationen: Theorien, Methoden und Instrumente*, Springer-Verlag,
- Schnauffer, Hans-Georg, Stieler-Lorenz, Brigitte, Peters, Sibylle (Hrsg.): **Wissen vernetzen – Wissensmanagement in der Produktentwicklung**, Springer-Verlag, 2004