



Empirische Arbeitsforschung

Empirische Beiträge aus der Psychologie, Soziologie
und Pädagogik der Arbeit

Nr. 01, Februar 2006

Michael Dick, Katrin Nebauer & Katrin Schrader

Triadengespräche als Methode des Wissens- und Erfahrungs- transfers: Die Evaluation einer Pilotanwendung

MENSCH

Web: www.empirische-arbeitsforschung.de
Herausgeber: Michael Dick & Theo Wehner
ISSN: 1614-1415

Empirische Arbeitsforschung

Herausgeber & Redaktion

Prof. Michael Dick & Prof. Theo Wehner

Otto-von-Guericke Universität

Zschokkestraße 32

Gebäude 40

39104 Magdeburg

Telefon: (0391) 67 - 16111

Fax: (0391) 67 - 16581

Email: kontakt@empirische-arbeitsforschung.de

Web: www.empirische-arbeitsforschung.de

ISSN: 1614-1415

Empirische Arbeitsforschung

Nr. 01, Februar 2006

Michael Dick, Katrin Nebauer, Katrin Schrader

Triadengespräche als Methode des Wissens und Erfahrungstransfers: Die Evaluation einer Pilotanwendung

Zusammenfassung

Im Wissensmanagement steht die Entwicklung von Methoden, die den Wissensaustausch im Dialog unterstützen, noch am Anfang. Zu den dialogischen Verfahren gehört unter anderem das Triadengespräch. Das Triadengespräch ist ein narratives Verfahren zur Weitergabe personengebundenen Wissens, an dem drei Personen in den Rollen des Experten, des Novizen sowie des Laien und Moderators teilnehmen. In der vorliegenden Studie wurden 32 Mitarbeiter eines international agierenden Technologieunternehmens zu Triadengesprächen befragt, die im Rahmen eines Pilotprojektes eingesetzt wurden. Es sollte beantwortet werden, wie nützlich ist der Einsatz von Triaden für den Transfer personengebundenen Wissens ist, wie hoch ist die Akzeptanz der Methode bei den Mitarbeitern ist und unter welchen Bedingungen die Methode erfolgreich eingesetzt werden kann.

Die mit einem Leitfaden durchgeführten Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert. Um im eine quantitativ – deskriptive Auswertung der Daten vornehmen zu können, wurden die durchgeführten Interviews mit Hilfe eines Gruppenratings skaliert. Es zeigt sich dass diese Wissensmanagementmethode bei den Befragten eine hohe Akzeptanz findet. Der Nutzen wird vor allem in der Vermittlung von Fach- und Organisationswissen gesehen, das vermittelte Wissen konnte zu einem großen Anteil von den Novizen bereits eingesetzt werden. Durch einen hohen Arbeitsdruck wird es aus Sicht der Befragten immer bedeutsamer auf schnellem, informellen Weg bestehende Wissenslücken schließen zu können. Diesen Anforderungen kann das Triadengespräch gerecht werden, da die Gesprächsstruktur eine direkte Rückkopplung mit dem Gesprächspartner ermöglicht und zudem nur ein geringer organisatorischer und finanzieller Aufwand notwendig ist, um diese Methode anzuwenden.

Inhalt

1	Einleitung: Wissen im Dialog weitergeben.....	4
2	Das Pilotprojekt als Gegenstand der Evaluation	7
2.1	Abteilungssituation vor dem Einsatz der Triadengespräche	7
2.2	Ziele und Methode der Evaluation des Pilotprojektes	8
2.3	Durchführung der Evaluation.....	10
2.4	Zur Kooperation mit den Teilnehmern und Auftraggebern.....	12
3	Auswertung der Interviews	14
3.1	Transkription	14
3.2	Skalierung.....	14
3.3	Kodierung der Interviews mit Hilfe des Gruppenratingverfahrens	15
3.4	Illustration der numerischen Skalenverhältnisse anhand konkreter Textbeispiele.....	17
4	Ergebnisse	19
4.1	Nutzen der Triadengespräche für den Transfer von Wissen	19
4.1.1	Erinnerung an Inhalte und Struktur der Gespräche ca. 1 Jahr danach	20
4.1.2	Lernertrag für die Beteiligten, differenziert nach fachlichen und sozialen Inhalten	22
4.1.3	Aufwand und Bilanz des Triadengesprächs.....	26
4.2	Akzeptanz der Triadengespräche bei den Mitarbeitern	27
4.2.1	Stellenwert der Triade im Vergleich mit anderen Methoden der Wissenstransformation	28
4.2.2	Bereitschaft zukünftig Triaden einzusetzen.....	31
4.3	Bedingungen für einen erfolgreichen Einsatz.....	34
4.3.1	Geeignete Einsatzzwecke	34
4.3.2	Geeignete Einsatzsituationen	35
4.4	Wünsche der Befragten an ein Wissensmanagement bei Airbus.....	37
5	Fazit	40
	Literaturverzeichnis.....	42
	Anhang	46
	Interviewleitfaden	47
	Transkriptionszeichen.....	52

1 Einleitung: Wissen im Dialog weitergeben

Seit Wissen verstärkt als empirischer Gegenstand formuliert und untersucht wird, werden dessen sogenannte implizite oder schweigende Aspekte in den Vordergrund gerückt. Besonders die Psychologie (Broadbent, FitzGerald & Broadbent 1986; Mandl & Spada 1988; Haider 1992, Waibel 1997) und die Berufspädagogik (Neuweg 1999; Fischer 2002) haben gezeigt, dass Expertise oder Kompetenz sich nicht in formalisierbaren Algorithmen oder Regeln abbilden und weitervermitteln lassen. Ein wesentlicher Anteil der erfahrungsbasierten Kompetenz von Experten ist unhinterfragt und routiniert ins Handeln eingelassen (Dreyfus & Dreyfus 1986; Bromme 1992; Gruber 1999). Diese Dimension des Wissens ist weitgehend unerforscht, wird aber im strategischen Management als äußerst relevantes Phänomen anerkannt (Quinn 1995; Sternberg & Horvath 1999). Auch die Organisationswissenschaften schärfen die Aufmerksamkeit für das Wissensphänomen. Organisationen werden als Wissenssysteme verstanden, Wissen ist demnach über die Organisation mit ihren Artefakten, Regeln, Strukturen und Praxisgemeinschaften verteilt (Collins 1993; Blackler 1995; Tsoukas 1996).

Erkenntnistheoretische Grundlage für die These des verteilten Wissens ist der Wissensbegriff des Pragmatismus (Rorty 1988; Dewey & Bentley 1975; Martens 1975). Demnach bewährt sich Wissen im Handeln, der Erkenntnisprozess wird als ein aneignendes Geschehen zwischen Erkennendem und Phänomen beschrieben. Weiterhin beschreibt der soziale Konstruktivismus, wie aus der Erkenntnis des Phänomens eine soziale, gemeinschaftlich akzeptierte Tatsache wird. Wissen entspricht demnach einem gemeinschaftlich ausgehandelten Sinn, der Phänomenen und Ereignissen zugeschrieben wird (Schütz 1974; Berger & Luckmann 1999; Resnick 1991). Bereits die Wahrnehmung und Beschreibung aller Phänomene ist eine Konstruktion, erfordert also die Erkenntnisfähigkeit des Subjekts und ist sozial vermittelt. Damit ist die Gültigkeit des Wissens nicht aus einer objektiven Instanz ableitbar, sondern wird als Frage seines Geltungsbereiches und seines Begründungszusammenhanges behandelt (Wille 1994; Meder 1994). Der Geltungsbereich verweist auf den Kontext, mit dem eine Erkenntnis verwoben ist, der Begründungszusammenhang auf den Prozess des Erkennens und der Explikation.

Obwohl dem Wissensmanagement (WM) bereits früh ein solcher Wissensbegriff zugrunde liegt (beispielhaft bei Nonaka & Takeuchi 1995, Davenport & Prusak

1998), dominierte in den Anwendungsfeldern zunächst die Informationsmetapher. Wissen wurde hier als eine Entität und Ressource betrachtet, die durch Veredelung aus Informationen und Daten zu gewinnen sei (Rehäuser & Krcmar 1996; kritisch: Hubig 1998). Die Formalisierung und Standardisierung von Wissen in Organisationen mit der Idee der Erfassung und Weitergabe erzielte jedoch nicht die gewünschten Effekte, entsprechende datenbankbasierte Werkzeuge werden trotz hoher Investitionen kaum genutzt (Schulze 2002; Wilkesmann & Rascher 2002; Dick 2004). In der Literatur ist daher auf breiter Linie eine Abkehr von der technikzentrierten Sichtweise zu beobachten, sowohl in Fallstudien (Jacob & Ebrahimipur 2001; Probst & Davenport 2001) als auch in Überblicksarbeiten (Katenkamp et al. 2002; Moffett, McAdam & Parkinson 2003; Scholl, König & Meyer 2003). Postuliert werden integrierte Ansätze, die die psychologische, kulturelle und organisatorische Seite des Themas eigenständig reflektieren (Snowden 2002). Damit wird die situierte und verteilte wie auch die implizite Qualität des Wissens zunehmend auch in der Praxis als zentrale Herausforderung anerkannt. Die Entwicklung von Methoden in Psychologie und Pädagogik hierzu steht jedoch erst am Anfang (Überblick bei Dick & Wehner 2003).

Zu den dialogischen Verfahren, die im WM Anwendung finden, gehören Wissenszirkel (Derboven, Dick & Wehner 2002), das Story Telling (Kleiner & Roth 1997; Reinmann 2005) und Triadengespräche (Dick 2006). Das Gemeinsame dieser Verfahren ist, dass sie alle versuchen, einen Austausch über persönliche Erfahrungen zu ermöglichen, um deren persönlichen Gewinn gemeinschaftlich nutzen zu können. Das Story Telling trennt zwischen dem Prozess der Darstellung einer Erfahrung und dem Prozess ihrer Rezeption, indem speziell geschulte Interviewer oder Redakteure die Darstellungen recherchieren, erheben, aufbereiten und darstellen. In Zirkeln und Triadengesprächen hingegen kommen Erfahrungsträger und Zuhörer direkt zusammen und tauschen sich über den Inhalt und Ertrag der Erfahrungen aus.

Das Triadengespräch ist ein gesprächsbasiertes, narratives Verfahren zur Weitergabe personengebunden Wissens. Es hat seine Wurzeln in der systemischen Familientherapie und Organisationsberatung (Tietel 2003) und zeichnet sich dadurch aus, dass es die Innen- und die Außenperspektive auf das erlebte Geschehen miteinander kombiniert: Involviertheit und Distanz zum Geschehen sind in einer Gesprächssituation gleichzeitig möglich. In der Triade werden drei Rollen vergeben: die des Erzählers (Experte auf einem Gebiet), die des fachlichen Zuhörers (Novize auf diesem Gebiet) und die des methodischen Zuhörers (Laie auf diesem Gebiet).

Somit wird das klassische Experten–Novizen Gespräch (dyadische Struktur) um die Rolle des Laien erweitert. Dieser sorgt durch Distanz zum Geschehen dafür, dass Erzähler und Zuhörer eine Sprache sprechen, implizites Wissen verbalisiert und Unklarheiten aufgeklärt werden. Durch die triadische Struktur wird eine direkte Rückkopplung zwischen Erzähler und Zuhörer ermöglicht (Involviertheit). Triadengespräche kamen als Methode zur Vermittlung personengebundenen Wissens erstmalig in einem Technologieunternehmen zum Einsatz. Die vorliegende Studie evaluiert diese Pilotanwendung, um Antworten auf folgende Fragen zu erhalten:

- Wie nützlich ist der Einsatz von Triaden für den Transfer personengebundenen Wissens?
- Wie hoch ist die Akzeptanz der Methode bei den Mitarbeitern?
- Unter welchen Bedingungen kann die Methode erfolgreich eingesetzt werden?

Dazu sind 32 Mitarbeiter des Unternehmens befragt wurden, die bei der Pilotanwendung zwischen März 2003 und Februar 2004 selbst an Triadengesprächen teilgenommen haben.

2 Das Pilotprojekt als Gegenstand der Evaluation

2.1 Abteilungssituation vor dem Einsatz der Triadengespräche

Die Untersuchung fand in einer Abteilung eines international agierenden Technologieunternehmens statt. Die Mitarbeiter der Abteilung sind auf räumlich voneinander getrennte Standorte aufgeteilt. Innerhalb von 18 Monaten fand nahezu eine Verdopplung der Mitarbeiterzahl auf ca. 100 Angestellte statt. Verantwortlich für die personelle Expansion der Abteilung war die Entwicklung und Umsetzung eines neuen Programms. Abteilungsleitung und Mitarbeiter standen vor der Herausforderung, die neuen, vermehrt jungen Mitarbeiter neben dem Tagesgeschäft angemessen und möglichst zügig einzuarbeiten. Innerhalb der Abteilung wird das Patenprinzip praktiziert. Das bedeutet, dass einem erfahrenen Kollegen ein unerfahrener Kollege zugeordnet wird. Da das Verhältnis von erfahrenen und unerfahrenen Mitarbeitern innerhalb der verschiedenen Standorte ungleichmäßig war, kam es dazu, dass es auch standortübergreifende Patenschaften gab. Weiterhin stand der großen Anzahl neuer Mitarbeiter eine deutlich kleinere Anzahl erfahrener Mitarbeiter gegenüber, so dass einige erfahrene Mitarbeiter mehrere Patenschaften übernommen haben. Die Übernahme einer oder mehrerer Patenschaften war für die erfahrenen Mitarbeiter eine zusätzliche Belastung. Während an zwei Standorten vermehrt unerfahrene Mitarbeiter tätig sind, arbeiten am dritten Standort vorwiegend erfahrene Mitarbeiter. Einige von ihnen sind mehr als 20 Jahre im Unternehmen beschäftigt und stehen zum Teil kurz vor ihrer Pensionierung. Durch die stark projektbezogene und arbeitsteilige Organisation innerhalb der Abteilung ist das berufliche Wissen der Mitarbeiter oft personengebunden. Verlassen Mitarbeiter die Abteilung, z.B. durch Pensionierung, würde deren Wissen dem Unternehmen verloren gehen.

Abteilungsleitung und Mitarbeiter äußerten gegenüber der Wissensmanagementabteilung den Wunsch, geeignete Maßnahmen zu finden, die einen Wissenstransfer und somit die Sicherung des Wissens der Erfahrungsträger und die verbesserte Einarbeitung junger Kollegen ermöglichen. In der Folge wurde in Kooperation mit dem Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft/1 der Technischen Universität Hamburg-

Harburg das Forschungsprojekt: „Erhebung von Lessons Learned durch Erfahrungsgespräche in Triaden“ initiiert.¹

Folgende Ziele wurden durch das Projekt verfolgt:

- Sicherung und Transfer personengebunden Wissens erfahrener Mitarbeiter
- Herstellung von Lernsituationen für jüngere Mitarbeiter
- Dokumentation von Lernerfahrungen zum Aufbau einer Basis für ein datenbankgestütztes Lessons Learned System
- Beitrag zur Integration der räumlich getrennten Abteilung durch Herstellung persönlicher Kontakte
- Verallgemeinerung der Erkenntnisse über den Beitrag des Triadengesprächs für Prozesse der Wissensorganisation und Wissenstransformation

Es wurden 27 Triadengespräche mit jeweils zwei Mitarbeitern der Abteilung unter Moderation eines Mitgliedes des Forschungsteams durchgeführt. Einige Zuhörer nahmen mehrfach teil, so dass insgesamt 48 Mitarbeiter an Gesprächen teilnahmen. 13 der 27 Gespräche fanden standortübergreifend statt, wobei der Erzähler „Heimrecht“ hatte. Insgesamt wurden aus den Gesprächen 48 Lessons Learned und Best Practices extrahiert (Dick, Fuschini & Ulrich 2004).

2.2 Ziele und Methode der Evaluation des Pilotprojektes

Um das Triadengespräch als eine Methode der Erfahrungsweitergabe unternehmensweit implementieren zu können, wurde die Pilotanwendung der Triadengespräche circa acht Monate nach Beendigung des Pilotprojektes evaluiert. Das Spektrum der Evaluation umfasste dabei sowohl die Ergebnisse als auch die Durchführung der Gespräche. Dazu wurden die am Projekt beteiligten Erzähler und Zuhörer entlang eines zwischen den Partnern² abgestimmten Leitfadens überwiegend vor Ort befragt. Der Leitfaden enthielt Fragen zur Arbeitssituation insgesamt, zur Triadensituation und deren Erleben durch die Mitarbeiter, zum Transfer und zur Verwertung der Inhalte der Lessons Learned sowie zur Einschätzung über den weiteren Einsatz von Triadengesprächen aus persönlicher und aus Unternehmenssicht. Nach der Durchführung wurden die Antworten mit Hilfe eines Grup-

¹ Das Projekt wurde später an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg weitergeführt.

² Unternehmen und Forschungsgruppe der Universität Magdeburg

pen-Ratingverfahrens skaliert. Dadurch wurde eine quantitativ - deskriptive Auswertung der Daten möglich.

Basierend auf den Vorarbeiten der Forschungsgruppe zur Implementierung von Wissensmanagement im Unternehmen (Dick & Hainke 1999; Jarowoy & Dick 2001; Dick & Wehner 2002; Hoefs & Dick 2002; Dick & Bairski 2003) und zum Transfer von Erfahrungen (Dick 2003) sollte das Triadengespräch sicherstellen, dass der Wissens- und Erfahrungstransfer sowohl inhaltlich als auch organisatorisch durch die Beschäftigten selbst strukturiert werden kann. Dies dient sowohl der Relevanz des transferierten Wissens für deren konkrete Arbeitsaufgaben als auch dem Vertrauen der Beteiligten, dass das transferierte Wissen in ihrem Sinne und nicht gegen sie eingesetzt wird. Glaubwürdigkeit der Quelle, Kontextbezug des Wissens sowie die Möglichkeit des direkten Nachfragens sind weitere Vorteile des Triadengesprächs gegenüber indirekten und informationsbasierten Systemen.

Entsprechend sollte die Evaluation Aussagen über den Nutzen und die Akzeptanz des Verfahrens unter den Mitarbeitern der Pilotabteilung treffen. Die Zielkategorien und Kriterien der Evaluation lauteten:

- (1) Nutzen der Triadengespräche für den Transfer von Wissen
 - Erinnerung an Inhalte und Struktur der Gespräche circa 1 Jahr danach
 - Lernertrag für die Beteiligten, differenziert nach fachlichen, organisatorischen und sozialen Inhalten
 - Anwendung des transferierten Wissens im Verhältnis zum bloßen Transfer
- (2) Akzeptanz der Triadengespräche bei den Mitarbeitern
 - Stellenwert der Triade im Vergleich mit anderen Methoden der Wissenstransformation
 - Bereitschaft zukünftig Triaden einzusetzen
 - Verhältnis aus persönlicher und allgemeiner Bereitschaft
- (3) Bedingungen für einen erfolgreichen Einsatz
 - Geeignete Einsatzbereiche
 - Fazit, Hinweise auf Verbesserungsvorschläge (Implementierung, Vorbereitung, Durchführung, Verwertung)

Zusätzlich verfolgten die Forscher das Ziel, die Triadenmethode weiter zu entwickeln und sie wissenschaftlich zu fundieren. Die subjektive Wahrnehmung der

Teilnehmer ermöglichte es den Forschern, Kenntnisse darüber zu erlangen, wie die Beteiligten das Triadengespräch erlebt haben.

Obwohl mit der Evaluation ein summatives (also bilanzierendes) Ziel verfolgt wurde, waren die Ergebniskriterien nicht auf Basis theoretischer Modelle in quantitativer Form zu operationalisieren. Vielmehr mussten diese in der Erhebung erst ausformuliert werden und hingen von den Erfahrungen der Befragten mit den Triadengesprächen ab. Folglich war ein exploratives und iteratives Vorgehen nötig, das sich zunächst auf qualitative Daten stützt.

In der qualitativen Forschung wird die Erfahrungsrealität erst einmal verbalisiert und anschließend interpretativ ausgewertet. Hingegen wird im quantitativen Forschungsansatz die Erfahrungsrealität numerisch beschrieben. Die Antworten der Teilnehmer sind standardisiert, die Messung einer Variable wird beispielsweise durch die Zuordnung von Zahlenwerten auf einer Skala ermöglicht und im Anschluss daran statistisch verarbeitet (Bortz & Döring 2002). In der qualitativen Forschung werden Interviews oder Fragebögen offen bzw. nicht oder nur gering standardisiert durchgeführt. Dadurch kann eine Antwortenvielfalt abgebildet werden, die auf individuellen Empfindungen und Schilderungen beruht. Bei der qualitativen Befragung versucht man die Fragen flexibel der entsprechenden Situation und der unterschiedlichen Subjektivität des Befragten anzupassen. Die dabei zum Einsatz kommenden offen formulierten Fragen regen den Befragten zur Selbstexploration an und ermöglichen eine umfassende, gehaltvolle Darstellung seiner Gefühle, Einstellungen und Deutungsmuster. Äußerungen von Befragten sind umso valider und substanzieller, je weniger der Interviewer nachfragt bzw. strukturiert (Hopf 1978).

Für die Auswahl der Methode dieser Studie war entscheidend, dass einerseits möglichst vergleichbare Daten erzeugt werden sollten, und andererseits die individuellen Empfindungen der Beteiligten zur Geltung kommen. So wurde mit dem halbstandardisierten Interview (Leitfaden-Interview) eine Methode eingesetzt, die es ermöglicht, sowohl quantifizierbare Daten zu erfassen und Häufigkeiten zu bestimmen, als auch komplexe Strukturen und subjektive Empfindungen der Befragten einzufangen. Durch den Leitfaden wird ein Gerüst für die Datenerhebung und Analyse geschaffen, welches die Ergebnisse der Interviews miteinander vergleichbar macht und zusätzlich genügend Spielraum ermöglicht, spontane Fragen und Themen einzubinden, bzw. bei der Auswertung Themen herauszufiltern, die bei der Konzeption des Leitfadens nicht in Betracht gezogen wurden.

2.3 Durchführung der Evaluation

Im Oktober / November 2004 wurde der Interviewleitfaden entwickelt. Auf Basis einer Kooperationsvereinbarung zwischen Unternehmen und Universität erarbeitete das Forscherteam im gemeinsamen Brainstorming Fragen, die Aufschluss über

Nutzen und Akzeptanz der Triadengespräche bei den Mitarbeitern und über Bedingungen für den erfolgreichen Einsatz der Methode geben sollten. Daraus ergab sich ein Leitfadengerüst (s. Anhang), das sich in drei Themenblöcke gliedert und insgesamt aus 27 zum Teil offenen und zum Teil geschlossenen Fragen besteht.

Nach Abstimmung des Leitfadens im Rahmen eines Projektgruppentreffens wurden das Projektvorhaben und der Interviewleitfaden der Fachteamleiterrunde in der Pilotabteilung vorgestellt.³ Dabei wurde vereinbart, dass die Fachteamleiter ihre Mitarbeiter über das Projekt informieren. Anschließend wurden die ehemaligen Triadenteilnehmer per E-Mail über das Evaluationsprojekt informiert und um ihre Teilnahme gebeten. Da die Rückmeldung eher verhalten war, wurden die Mitarbeiter in einem zweiten Schritt per Telefon kontaktiert. Auf diesem Wege erklärten sich viele zu einem Interview bereit. Durch den persönlichen Kontakt verlief die Terminkoordination weitgehend problemlos. Die Abteilungssekretärinnen unterstützten das Forscherteam bei der Bereitstellung von Räumen für die Interviews. So war es möglich, eine Vielzahl der Interviews innerhalb kurzer Zeit durchzuführen.

Die Gespräche wurden in drei Blöcken durchgeführt, dabei fanden an einem Tag bis zu sieben Interviews statt. 25 Gespräche wurden im Januar geführt, sechs weitere im März 2005 und ein Interview fand im April 2005 per Telefon statt. Zwei geplante Interviews konnten nicht realisiert werden, da die Teilnehmer nicht erschienen. Damit wurden die Evaluationsgespräche mit 32 der insgesamt 48 Triaden - Teilnehmer geführt. Die Befragten teilten sich gleichmäßig auf die verschiedenen Standorte auf. Es wurden 16 Erzähler, 12 Zuhörer, zwei Personen, die Erzähler und Zuhörer waren und zwei Personen, die zweimal Zuhörer waren, befragt. Die Streuung der wichtigsten Merkmale (Alter, Standort, Rolle) in der Grundgesamtheit wurde mit der Stichprobe abgebildet. Die durchschnittliche Länge der Interviews betrug circa 30 Minuten. Einige Teilnehmer nahmen sich auch bis zu 60 Minuten Zeit. Drei der geführten Interviews konnten nicht mit in die Auswertung eingehen, weil in einem Fall die schwierigen Rahmenbedingungen der Abteilung verstärkt thematisiert wurden, so dass die persönliche Ergriffenheit des Befragten zu einem frühzeitigen Abbruch des Interviews führte, und in zwei Fällen technische Probleme eine Tonbandaufzeichnung verhinderten.

³ Die Abteilung war in vier Fachteams untergliedert

2.4 Zur Kooperation mit den Teilnehmern und Auftraggebern

Aufgrund des persönlichen Kontaktes am Telefon und der Vorstellung des Projektes durch die Abteilungsleitung erklärten sich viele der Mitarbeiter bereit, an einem Interview teilzunehmen. Die Interviewten zeigten sich sehr freundlich, engagiert und gesprächsbereit. Wenn es darum ging, spontan einen Raum zu organisieren oder den Interviewerinnen weitere Materialien zur Verfügung zu stellen, waren sie stets sehr hilfsbereit. Nachdem die Anonymisierung der Daten zugesichert wurde, gab es keine Einwände, die Gespräche auf Tonband aufzunehmen. Eine Vielzahl der Interviewpartner erzählte detailliert über ihre Erlebnisse und Erfahrungen aus den Triadengesprächen. Außerdem besteht aus Teilnehmersicht ein großes Interesse an den Ergebnissen der Studie.

Die Motivation zur Teilnahme ergab sich für viele Mitarbeiter aus ihrem starken Interesse am Thema Wissensmanagement. Andere Interviewpartner hingegen sahen eine Möglichkeit, ihre Unzufriedenheit im Hinblick auf das bestehende Wissensmanagement den Forschern gegenüber zu äußern. Zusätzlich wurde von einigen die Chance genutzt, sich einmal „Luft“ über die generelle Situation in ihrer Abteilung zu verschaffen. Viele äußerten ihre Unzufriedenheit über die mehrfachen und immer noch andauernden Umstrukturierungen der Abteilung und des Unternehmens. Mitarbeiter müssen immer wieder ihren Aufgabenbereich wechseln, langfristige Ansprechpartner gibt es kaum. Für die Nicht-Teilnahme an der Studie konnten verschiedene Ursachen festgestellt werden: Einige Personen haben bereits das Unternehmen verlassen, andere haben die Abteilung gewechselt oder hielten sich zum Zeitpunkt der Studie an anderen Standorten auf. Ein weiterer Teil hatte ein zu enges Zeitbudget oder kein Interesse an der Evaluationsstudie.

Weiterhin konnte festgestellt werden, dass aus Sicht einiger Teilnehmer kein vertrauens- und respektvoller Umgang mit ihrem Wissen und ihrer Expertise - sowohl seitens des Unternehmens als auch zum Teil untereinander - gewährt wird. Als Resultat daraus, so wurde von einigen Teilnehmern erklärt, seien sie nicht freiwillig bereit, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Zudem fällt es einigen Mitarbeitern schwer, ihr Nichtwissen über Abläufe und Zusammenhänge den Kollegen und Vorgesetzten gegenüber einzugestehen - aus Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Insgesamt erscheint es aus Forschersicht angeraten den Umgang mit Wissen und dessen Wertschätzung zum Thema eines gesonderten, abteilungsspezifischen Feedbacks zu machen.

Wie bereits erwähnt war die Abteilungsleitung bei der Realisierung des Evaluationsprojektes sehr unterstützend tätig. Wichtig dabei waren der persönliche Kontakt zwischen den Beteiligten, das gewissenhafte Vorgehen und die Zusicherung eines vertrauensvollen Umgangs mit dem Interviewmaterial. Die persönliche Kontaktaufnahme mit jedem einzelnen Teilnehmer erleichterte nicht nur die Teilnahmebereitschaft sondern auch der Einstieg ins Interview. Separate Räume für die Durchführung der Interviews und das dafür zur Verfügung stehende Zeitkontingent (ca. 45 Minuten pro Interview) ermöglichten ein Entstehen von offenen Gesprächssituationen, in denen die Befragten genügend Zeit und Raum für ihre detaillierten Ausführungen hatten. Aufgrund der Vielzahl der geführten Interviews konnten die Forscherinnen ihre Interview- und Fragetechnik weiter optimieren.

Um die Rückkopplung zur auftraggebenden Abteilung Wissensmanagement sicherzustellen, wurde ein regelmäßiger Austausch in Form von Gesprächen, Workshops vor Ort und Telefonkonferenzen praktiziert. Auf diese Weise wurden Präferenzen und Prioritäten im Vorgehen abgestimmt und wenn nötig modifiziert.

Die punktuelle Einbindung von projekt-externen Personen stellte für die Forscher eine große Unterstützung dar, da die Intersubjektivität der Resultate dadurch erhöht wurde (vgl. Kap. 3.2 und 3.3). Durch die externen Personen wurden neue Perspektiven betrachtet, und die Forscher wurden dazu angehalten ihr Vorgehen zu hinterfragen und ihre Annahmen, Interpretationen und Ergebnisse immer wieder zu überprüfen.

Um eine Kontinuität zum Pilotprojekt herzustellen wurde mit dem Forschungsteam des Pilotprojektes zusammengearbeitet. Zu Beginn der Evaluationsstudie fand in einem Workshop ein ausführlicher Wissen- und Erfahrungsaustausch zwischen beiden Forscherteams statt, im weiteren Projektverlauf nahmen die Forscher des Pilotprojekts an einigen Sitzungen der Projektgruppe teil.

3 Auswertung der Interviews

3.1 Transkription

Eine Verschriftlichung der Interviews war notwendig, um eine interpretative Auswertung des Datenmaterials zu ermöglichen. Das Transkript enthält neben dem Interviewtext Informationen über prägnante Merkmale des Gesprächsverlaufs (redebegleitendes, nichtsprachliches Verhalten wie: lachen oder räuspern, gleichzeitiges Sprechen mehrerer Personen, Pausen etc.), die für die spätere Interpretation von Bedeutung sein können. In der Transkription wird versucht, Merkmale des Gesprächsverhaltens so zu verschriftlichen, dass eine Ähnlichkeitsbeziehung zwischen dem Verhalten im Interview und der Notation auf dem Papier entsteht (Kowal & O'Connell 2004). Zur Kennzeichnung dieser verbalen und nonverbalen Äußerungen werden festgelegte Transkriptionszeichen verwendet (s. Anhang).

3.2 Skalierung

Da auch quantifizierbare Aussagen über die durchgeführten Triadengespräche angestrebt wurden, war es notwendig Skalen zu entwickeln, die eine Transformation der qualitativen Interviewaussagen in quantitative Daten ermöglichten. Die Zuordnung von Texteinheiten zu skalierbaren Kategorien ist eine Form der Kodierung (Bortz & Döring 2002). Die Skalen wurden in der Projektgruppe gemeinsam mit einer Forscherin aus dem Pilotprojekt sowie einer projekt-externen Studentin entwickelt. Dabei wurde wie folgt vorgegangen: Die Fragen des Interviewleitfadens (insgesamt 27) wurden zuerst in eine Kurzform umgewandelt, um einen besseren Überblick zu erhalten. Anschließend wurden für jede Frage Kategorien entwickelt, durch die das Antwortspektrum der Interviewteilnehmer auf einer Skala abgebildet werden konnte. Als letzter Schritt wurde jede Skala mit Codes versehen (Tabelle 1).

Frage aus dem Leitfaden	Kurzform	Skala	Code
Haben sie durch die Triade etwas gelernt?	Lernen	ja	1
		ja, mit Einschränkung	2
		nein	3
		kein Angabe	0
Haben sie ihr neu erworbenes Wissen bereits anwenden können?	Bereits angewendet	ja	1
		ja, mit Einschränkung	2
		nein	3
		kein Angabe	0

Tab. 1: Entwicklung der Skalenformate für die freien Antworten

3.3 Kodierung der Interviews mit Hilfe des Gruppenratingverfahrens

Im Anschluss daran wurden die qualitativen Aussagen gemeinsam vom Forscherteam und einer projekt-externen Person kodiert. Dazu wurden die Aussagen in abgestuften Kategorien mit den dazugehörigen Merkmalsausprägungen zusammengefasst. Im anschließenden Rating ordnete der Forscher jede Aussage einer aus seiner Sicht passenden Stufe der Skala zu (Abbildung 1).

Haben sie in der Triade etwas gelernt?	
Ja	<input type="checkbox"/>
Ja mit Einschränkung	<input type="checkbox"/>
Nein	<input type="checkbox"/>
Keine Angabe	<input type="checkbox"/>

Abb. 1: Beispiel für eine Rating-Skala

Dieses Rating wurde im Rahmen der Evaluationsstudie als Gruppenverfahren durchgeführt. Die Zuordnung eines Skalenwertes zu einer Antwort ergab sich aus dem Durchschnitt der Beurteilung aller Beteiligten einschließlich einer projekt-externen Person. Durchschnittliche Urteile sind valider und reliabler als Individualurteile, setzen allerdings eine hinreichende Übereinstimmung der individuellen Ur-

teile voraus (Bortz & Döring 2002). Die ständige Beteiligung des externen Beurteilers erwies sich als sehr hilfreich, denn dadurch konnte eine unabhängige Außenperspektive gewonnen werden, durch die eine subjektive Einschätzungen der Forscher relativiert wurden. Die Einschätzung der Merkmalsausprägung erfolgte weitgehend in Übereinstimmung aller Urteile. Im Folgenden wird das Vorgehen der Forscher in einer Übersicht (Abbildung 2) und an einem Beispiel verdeutlicht:

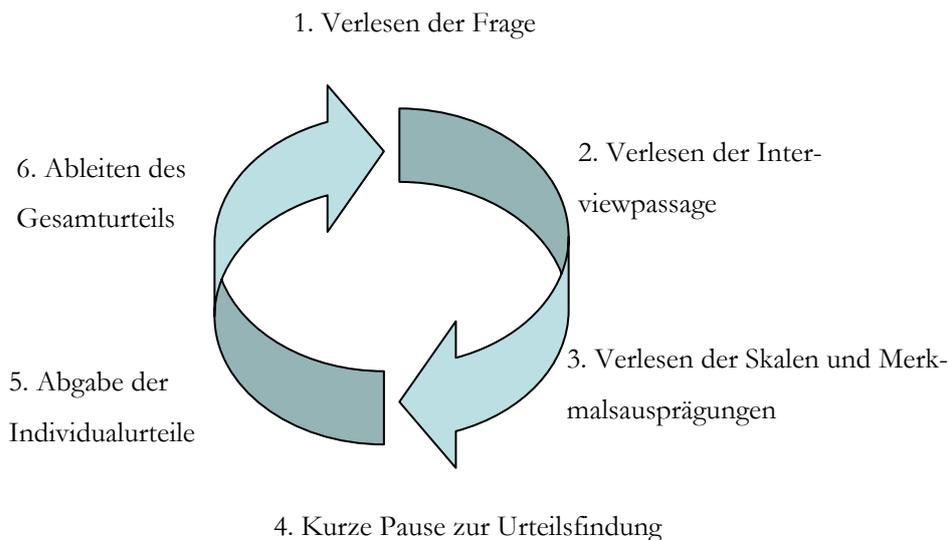


Abb. 2: Beurteilungsschritte im Gruppenrating

1. Schritt: Frage aus dem Fragebogen:

Haben sie durch die Triade etwas gelernt?

2. Schritt: Verlesen des Interviewmaterials:

...aus technischer Sicht, als ich Zuhörer war ja - also da war viel Neues dabei, dass fand ich gut und was ich auch gut fand, dass kann ich jetzt auch noch mal sagen, dass man sich wirklich mal Zeit gelassen hat, um über diese Technik zu reden und sich auch Zeit gelassen hat, den Zuhörer Fragen stellen zu lassen und dadurch noch mal nachzuhaken..(I10)

3. Schritt: Verlesen der Skala für die entsprechende Merkmalsausprägung

Ja ja - mit Einschränkung nein Keine Angabe

4. Schritt: Kurze Pause zur Urteilsfindung

Jeder Beurteiler bildet in diesem Zeitraum sein Individualurteil. Um Beeinflussung der Individualurteile zu vermeiden wird erst zum nächsten Schritt übergegangen, wenn alle Individualurteile gebildet wurden.

5. Schritt: Abgabe der Individualurteile

Skala	Beurteiler 1	Beurteiler 2	Beurteiler 3
Ja	X	X	X
ja mit Einschränkung			
Nein			
Keine Angabe			

Tab. 2: Abgabe der Individualurteile

6. Schritt: Übereinstimmung der Individualurteile

In diesem Beispiel stimmen die Beurteiler zu 100 % überein. Das Gesamturteil (ja) kann kodiert in die Tabelle eingetragen werden. Stimmen die Beurteiler nicht zu 100% überein, wird mit Hilfe eines Gespräches versucht das abweichende Individualurteil zu modifizieren. Ist keine Annäherung möglich, bzw. sind mehrer Urteile unterschiedlich, werden die Merkmalsausprägungen in der gesamten Projektgruppe besprochen.

Die Daten wurden im Anschluss daran in eine Matrix eingetragen, die neben dem Interviewmaterial als Grundlage für die Datenauswertung diente.

3.4 Illustration der numerischen Skalenverhältnisse anhand konkreter Textbeispiele

Die Korrespondenz der offenen Aussagen der Befragten mit den durch das Forscherteam festgelegten Skalenwerten ist ein zentrales Kriterium für die Qualität der Auswertung. Die Erfahrung zeigt, dass diese Korrespondenz mit der Trainiertheit der Rater und der Dauer des Verfahrens zunimmt. Da uns dieses Kriterium wichtiger erscheint als das Maß der Konkordanz (Übereinstimmung) zwischen den Urteilern (Fleiss 1971), möchten wir an einem Beispiel die Zuordnung von verbalen zu numerischen Merkmalsausprägungen illustrieren.

Frage aus dem Fragebogen:

Haben sie durch die Triade etwas gelernt?

Skala der Merkmalsausprägung:

Ja	Ja - mit Einschränkung	Nein	keine Angabe
1	2	3	0

Tab. 3: Skala der Merkmalsausprägung

Interviewbeispiel 1:

...aus technischer Sicht, als ich Zuhörer war ja - also da war viel Neues dabei, dass fand ich gut und was ich auch gut fand, dass kann ich jetzt auch noch mal sagen, dass man sich wirklich mal Zeit gelassen hat, um über diese Technik zu reden und sich auch Zeit gelassen hat, den Zuhörer Fragen stellen zu lassen und dadurch noch mal nachzuhaken ... (I10)

Gesamturteil: Ja (1)

Interviewbeispiel 2:

...hab ich damals schon. Damals hab ich etwas gelernt, was ich dann auch danach hab, verwenden können. Aber heute nach zwei Jahren, ist davon eigentlich nichts mehr übrig geblieben ...(I29)

Gesamturteil: Ja mit Einschränkung (2)

Interviewbeispiel 3:

...explizit sag ich jetzt mal so direkt, würde ich sagen – nö. Da fällt mir jetzt nichts dazu ein, wo ich jetzt sagen würde, das ich nach dem Gespräch das und das gelernt, beziehungsweise das umgesetzt habe und diesen Fehler damit beseitigen konnte oder so. So etwas hatte ich nicht ... (I27)

Gesamturteil: nein (3)

Interviewbeispiel 4:

Frage nicht oder abweichend gestellt oder durch Auskunftsperson übergangen:

Gesamturteil: keine Angabe(0)

4 Ergebnisse

Nach Abschluss der Bearbeitung des Datenmaterials können Aussagen zum Nutzen der durchgeführten Triadengespräche, zur Akzeptanz der Methode bei den Mitarbeitern und zu den Bedingungen für einen erfolgreichen Einsatz der Methode getroffen werden.

4.1 Nutzen der Triadengespräche für den Transfer von Wissen

Wie die Abbildung 3 zeigt, haben 17 der 29 Befragten etwas lernen können (davon 11 Zuhörer und 6 Erzähler), wobei 12 davon diese Aussage zwar bejahen, aber einschränken. Also haben mehr als die Hälfte der Teilnehmer trotz der schwierigen Rahmenbedingungen etwas lernen können. Dabei muss bedacht werden, dass insgesamt nur 16 der Befragten fachliche Zuhörer waren und dass ein Lerneffekt für die Erzähler ($n = 16$) zumindest nicht direkt angestrebt wurde (s. u.). Von den Zuhörern gaben drei Personen an, nichts gelernt zu haben, von den Erzählern neun.

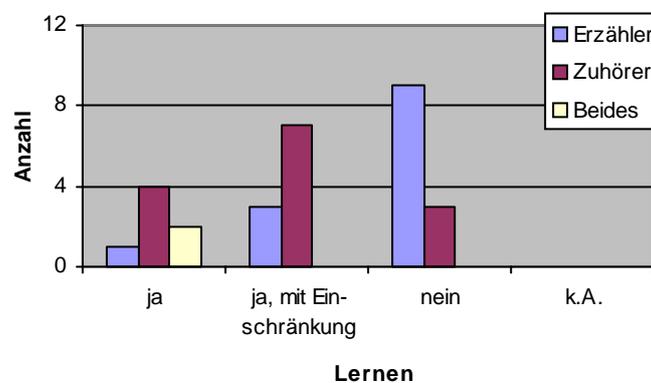


Abb. 3: Nutzen der Triade, differenziert nach der Rolle der Teilnehmer

Die Abbildung stellt einen Gesamtüberblick des Nutzens dar. In den folgenden Punkten wird der Nutzen der Triade differenzierter betrachtet. Dadurch kann Aufschluss darüber gewonnen werden, an welchen Punkten eine Optimierung der Methode ansetzen kann, in welchen Situationen die Methode zum Einsatz kommen kann und welche Bedingungen für einen erfolgreichen Einsatz erfüllt sein müssen.

4.1.1 Erinnerung an Inhalte und Struktur der Gespräche ca. 1 Jahr danach

Um den Nutzen der Triadengespräche einschätzen zu können, war es wichtig herauszufinden, wie präsent die Triadengespräche bei den Befragten noch sind. Die Mehrheit der Befragten kann sich sowohl an das Thema der Gespräche erinnern, als auch an die damals anwesenden Personen (Abbildung 4). Bei einigen der Befragten gibt es Einschränkungen in Bezug auf die konkreten Namen der Personen. Jedoch sind sie dann meist in der Lage, sich an andere Details wie zum Beispiel Aufgabenbereiche, Alter, Standort, Aussehen zu erinnern.

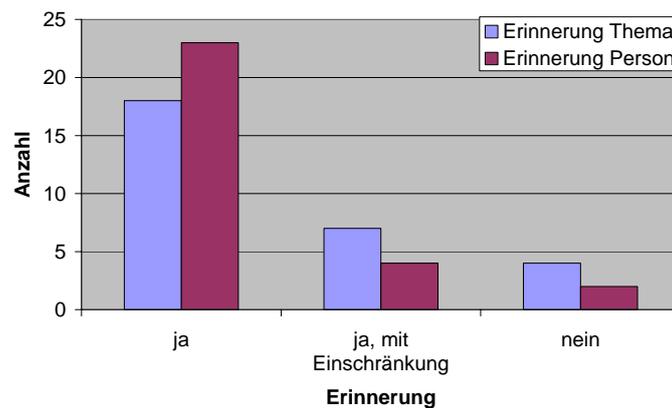


Abb. 4: Erinnerung an Person und Thema des Triadengesprächs

Die Erinnerung an die Inhalte der Gespräche hat unterschiedliche Ausprägungen. Sie reicht von „gar keine“ bis zu sehr ausdifferenzierten Beschreibungen des damals Besprochenen. Über die Personen und Inhalte hinaus, können sich die Befragten ebenfalls gut an ihre konkrete Triadensituation erinnern. Diese empfand die Mehrheit als einen Erfahrungsaustausch in angenehmer und lockerer Atmosphäre, wie die folgenden Zitate belegen.

... das Triadengespräch war sehr gut es war eine lockere Atmosphäre und der Kollege war auch sehr interessiert... (I19, Zeile 95f)

... es war ne angenehme Atmosphäre, es war ne lockere Atmosphäre so wie der Moderator das auch alles geführt hat. Es war eigentlich gut wie soll ich sagen ne ganz angenehme Atmosphäre. Ich konnte das erzählen, was ich erzählen wollte, es kamen auch ein paar Rückfragen vom Novizen, die ich dann auch beantworten konnte. Alles in allem ne runde und angenehme Geschichte... (I11, Zeile 69 – 73)

... ich weiß nur, es war ein fließendes Gespräch. Das Ganze hatte Hand und Fuß, war abgerundet. Also der Herr E12 hatte sich wirklich gut vorbereitet. Er hatte uns Diagramme mitgebracht und Moderaor2 hat auch Zwischenfragen gestellt, wenn er was nicht verstanden hat wenn ich was nicht verstanden hab, hab ich Zwischenfragen gestellt. Also ich sag mal, das Thema wurde komplett abgehandelt und war ne Runde Sache... (I 12, Zeile 203 – 214)

... es war nicht ein stures Runterleiern von Wissen, sondern es war dieser Austausch von Erfahrungen, der stattgefunden hat... (I 29, Zeile 99f)

An den Laien in den Triadengesprächen kann sich ebenfalls die Mehrheit erinnern (Abbildung 5). Häufig wurde er von den Befragten als ein Moderator wahrgenommen, der für die organisatorische Rahmenbetreuung der Gespräche - von der Vorbereitung bis zur Gestaltung der Lessons Learned und für den Erhalt des Gesprächsflusses verantwortlich ist. Eine aktive Mitgestaltung des Gespräches durch den Laien wird nur von einer Minderheit wahrgenommen.

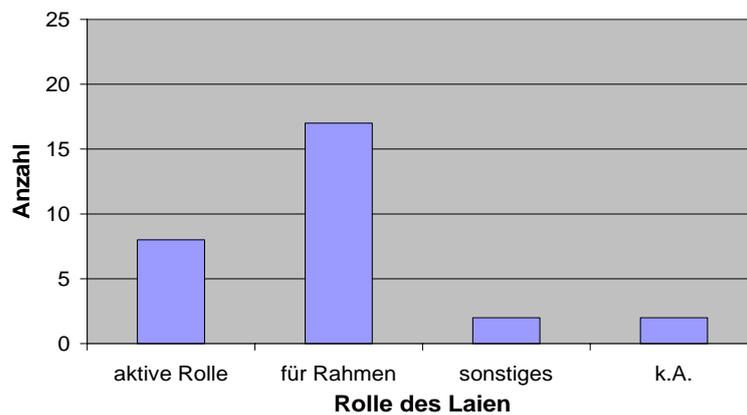


Abb. 5: Erinnerung an die Rolle des Laien

Dass die Triadengespräche bei den damaligen Teilnehmern auch nach circa einem Jahr noch präsent sind, belegen auch die Antworten auf die Fragen nach der Vorbereitungsphase. So können sich beispielsweise alle Befragten daran erinnern, wie oder durch wen sie damals von den Triadengesprächen erfahren haben (Vergleich Abbildung 7). Auch auf die Frage, welche konkreten Erwartungen an die Triadengespräche gestellt wurden, kann die Mehrheit der Befragten konkret antworten (Abbildung 6).

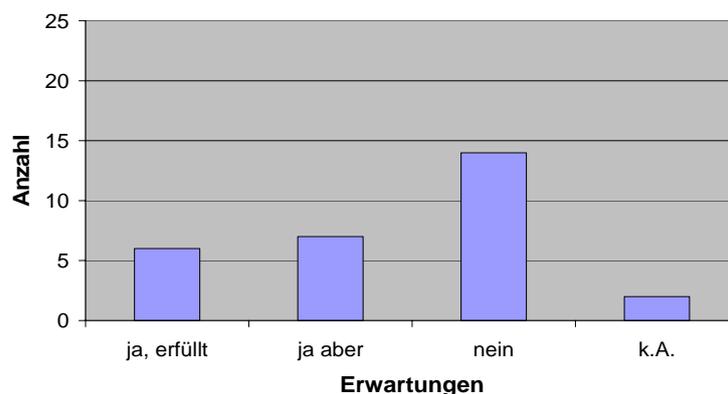


Abb. 6: Erwartungen der Teilnehmer an die Triadengespräche

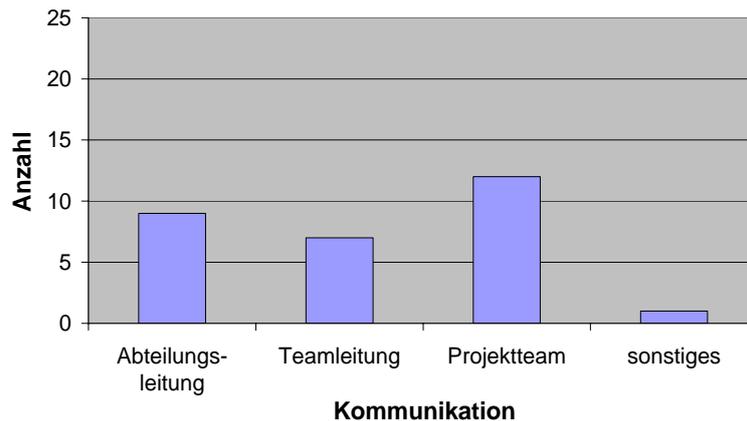


Abb. 7: Kommunikation über den Einsatz von Triaden an die Teilnehmer

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Triadengespräche bezogen auf die thematisierten Inhalte, die beteiligten Personen, die Gestaltung der Gespräche und bezogen auf die Vorbereitungsphase auch circa ein Jahr nach der Durchführung noch immer bei den damaligen Teilnehmern präsent sind. Es zeigt sich aber auch, dass die Implementierung schwierig war, denn die Kommunikation erfolgte nicht einheitlich und eine Förderung konkreter Erwartungen fand nicht statt.

4.1.2 Lernertrag für die Beteiligten, differenziert nach fachlichen und sozialen Inhalten

Weitere wichtige Anhaltspunkte für die Bewertung des Nutzens der Triadengespräche liefern die konkreten Lernerträge der einzelnen Teilnehmer. Das Ziel eines Triadengesprächs bestand nicht nur darin, fachliche oder organisationsspezifische Erfahrungen auszutauschen. Darüber hinaus sollten die Teilnehmer auch untereinander vernetzt und Vertrauen zwischen ihnen hergestellt werden. Daher muss der Begriff des Lernertrages nach fachlichen Themen und sozialen Veränderungen zwischen den Teilnehmern differenziert betrachtet werden.

a) Fachlicher Ertrag

Die Mehrheit der Befragten zieht einen persönlichen Lernertrag aus den Triadengesprächen (Abbildung 8). Obwohl selbst oder durch die Teamleiter organisiert, scheint es nicht durchgängig gelungen zu sein, die inhaltlichen Interessen der Teilnehmer aufeinander abzustimmen. Die Befragten wiesen immer wieder darauf hin, dass bei erneuter Durchführung ihre Bedarfe in die Auswahl der Themen und in die Zusammenstellung der Triadenbeteiligten mit einbezogen werden müssen. Dies wäre ein Ansatz, um den Lernertrag für alle Teilnehmer des Gesprächs zu optimieren - was auch die Zitate zeigen, die angefügt werden.

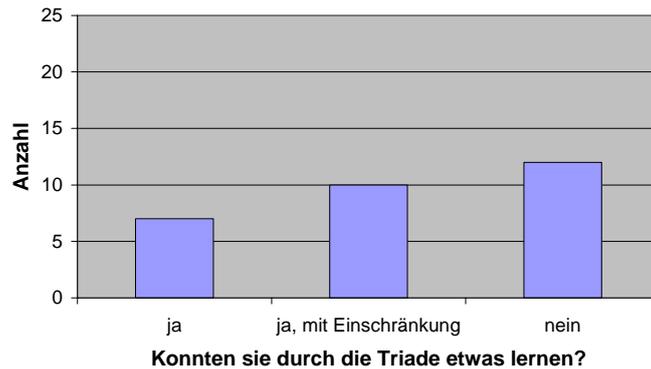


Abb. 8: Lernertrag der Beteiligten (vgl. Abb. 3)

... das wäre ne Verbesserung dass man da sagt Mensch ... über das Thema wer kann mir da was erzählen ne, also müsste man da wahrscheinlich beim nächsten Mal besser hingucken. Da sollte man sagen, pass auf, wer kann mir darüber was erzählen oder darüber oder darüber. Ich erzähl vielleicht etwas, dass interessiert den vielleicht gar nicht... (I24, Zeile 143 – 151)

... also die Triade an sich fand ich so ok, ich denke man muss vielleicht nur dann auch Leute gegenübersetzen die vielleicht auch in den gleichen Bereichen irgendwie sind, die auch das Gleiche machen sollen... (I19, Zeile 292 – 314)

... vielleicht hätten die Themen besser abgestimmt werden müssen, so dass der Zuhörende vielleicht eine Idee gebracht hätte: „Das und das Thema hätte ich vielleicht gerne gehabt oder darüber hätte ich gerne mal etwas gewusst“... (I15, Zeile 182 – 185)

Weiterhin ist bedeutsam, dass die Lernerträge der durchgeführten Triaden nicht nur bei den Zuhörern aufgetreten sind, auch einige Experten haben aus ihren Triaden etwas lernen können, wie das folgende Beispiel zeigt:

I19: ... ja, ich hab eigentlich gesehen, was ich täglich mache. Mein Vorteil ist, da ich jetzt oftmals Fremdkräfte habe, die zu mir kommen und mich bestimmte Dinge fragen, dass es mir ein bisschen leichter fällt denen etwas zu erklären.

F: Weil es einfach bewusster ist?

I19: Ja.

F: Weil sie es schon einmal erklärt haben?

I19: Die Dinge setzt man einfach für sich selbst voraus aber das wissen andere, die hier neu anfangen, gar nicht. Man muss das erst mal für sich selbst verinnerlichen, dass das so ist

F: und haben sie das bei den Fremdarbeitskräften schon einmal anwenden können?

I19: ja ständig...(I19, Zeile 112 – 124)

Wie bereits beschrieben waren die Rahmenbedingungen in der Abteilung zum Zeitpunkt der Durchführung der Triadengespräche und danach nicht optimal. Durch die Umstrukturierungen wurden viele Teilnehmer in anderen Abteilungen versetzt oder mit neuen Themen beauftragt. Trotz dieser schwierigen Rahmenbe-

dingungen haben zwölf der siebzehn Teilnehmer, die etwas gelernt haben, ihre neu erworbenen Kenntnisse aus den Triaden zu einem späteren Zeitpunkt bereits anwenden können (Abbildung 9)

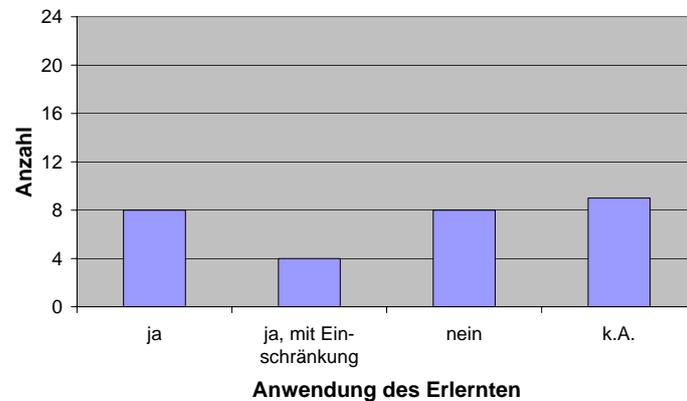


Abb. 9: Anwendung des neu Erlernten

Dieser Wert ist relativ zu sehen. Der tatsächliche Transfer erfahrungsbasierten Wissens misst sich an der Grundgesamtheit derer, die in dem Triadengespräch überhaupt etwas gelernt haben ($n = 17$) und drückt den Anteil der Personen an dieser Menge aus, die das Gelernte auch umgesetzt haben ($n = 12$). Das Verhältnis aus Anwendung und Gelerntem zeigt, dass ca. 70% der Teilnehmer, die etwas gelernt haben, ihr neu erworbenes Wissen bereits anwenden konnten (Abbildung 10). Angesichts der Diskussion über träges Wissen, das nicht angewendet werden kann und der unbefriedigenden Nutzung von datenbankvermittelten Erfahrungsgeschichten ist dies eine hohe Quote.

$$\text{Lernertrag} = \frac{\text{angewendete Inhalte}}{\text{gelernte Inhalte insgesamt}} = \frac{12}{17} = 0,71$$

Abb. 10: Anwendung der gelernten Inhalte

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass über die Hälfte der Teilnehmer trotz der schwierigen Rahmenbedingungen und der erstmaligen Anwendung der Methode einen fachlichen Ertrag aus den Triadengesprächen ziehen konnten, und dass das Potenzial das in den Triaden Erlernte anzuwenden hoch ist.

b) Sozialer Ertrag

Im Gegensatz zum fachlichen Lernertrag fällt der soziale Ertrag der Triadengespräche geringer aus. Nur bei einer kleinen Anzahl der Teilnehmer hat sich das Ver-

hältnis zu ihrem Gesprächspartner nach der Triade verändert (Abbildung 11). Auch die Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmern konnte durch die Triaden nicht entscheidend verbessert werden (Abbildung 12).

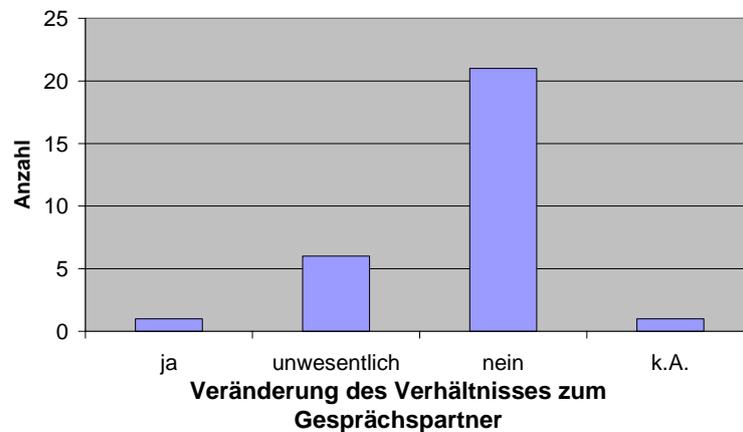


Abb. 11: Veränderung Verhältnis zum Gesprächspartner

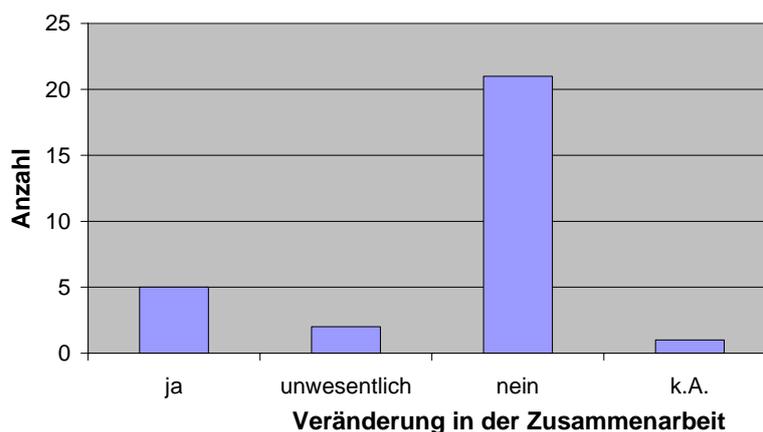


Abb. 12: Veränderungen in der Zusammenarbeit

Die Ursachen dafür sind vielfältig. Einige der Befragten haben ihre Kollegen nach den Gesprächen nicht wieder gesehen, da sie in völlig verschiedenen Arbeitsbereichen oder an unterschiedlichen Standorten arbeiten und somit ein weiterer Kontakt nicht notwendig erschien.

... nee, ich hab ihn seit dem auch nie wieder gesehen. Ich weiß nur, ab und zu hör ich den Namen noch mal, dann fällt er mir wieder gerade ein. Dann sag ich ach ja, stimmt ja... (I05, Zeile 133 – 137)

Andere Teilnehmer arbeiteten vor den Triaden sehr eng, zum Teil tagtäglich zusammen, sodass das Verhältnis untereinander schon vorher als positiv wahrgenommen wurde.

...nein, das war vorher gut und nachher auch gut... (I11, Zeile 79)

Hier wird erneut deutlich, dass es sehr wichtig ist die Triade bedarfsorientiert, nach den Wünschen und Vorstellungen ihrer Teilnehmer zusammenzustellen. Durch eine bedarfsorientierte Zusammensetzung lässt sich der Lernertrag der Teilnehmer erhöhen, da mit der Abstimmung von Gesprächsinhalten vorab ein gemeinsames Ziel festgelegt wird. In einzelnen Fällen konnten die Triadengespräche darüber hinaus einen weiteren Effekt erzielen. Einigen Teilnehmern viel es nach den Triaden leichter, bei Fragen oder Unklarheiten den Kontakt zu anderen Kollegen zu suchen (Abbildung 13), da ihre Gesprächspartner ihnen direkt einen Kontakt vermittelt haben oder ihnen konkrete Personen nennen konnten, die auf einem speziellen Gebiet Ansprechpartner sind. Das Triadengespräch trägt also dazu bei, persönliche Netzwerke auf- und auszubauen.

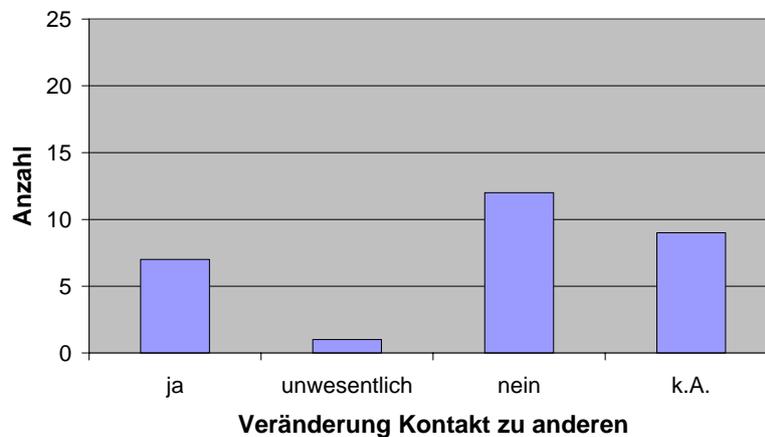


Abb. 13: Kontakt zu anderen

4.1.3 Aufwand und Bilanz des Triadengesprächs

Triadengespräche erfordern im Gegensatz zu anderen Methoden des Wissensmanagements keinen großen zeitlichen und finanziellen Aufwand in der Vorbereitung und Durchführung. Die Befragten sehen eine umfangreiche Vorbereitung, die Arbeitszeit in Anspruch nehmen und dem Unternehmen Kosten verursachen würde, nicht als notwendig an (Abbildung 14).

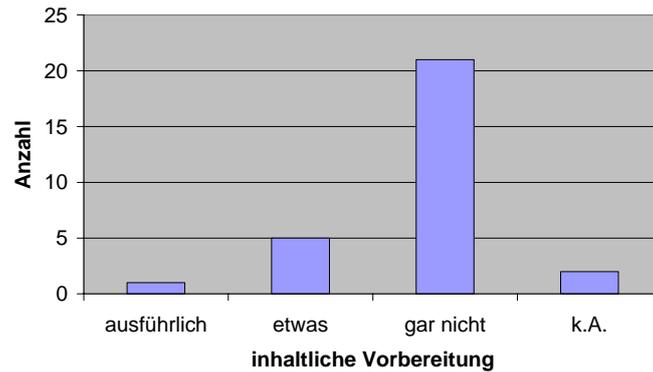


Abb. 14: Haben Sie sich inhaltlich auf das Triadengespräch vorbereitet?

Es ist davon auszugehen, dass durch das stark beanspruchende Tagesgeschäft auch keine Nachbereitung der Gespräche durch die Beteiligten erfolgte. Die Erzähl-inhalte wurden als Lessons Learned aufbereitet und in eine Datenbank eingestellt und zu diesem Zweck den Erzählern noch einmal vorgelegt – dies geschah durch das Forscherteam (Dick, Fuschini & Ulrich 2004). Stellt man den aufgezeigten Lern- und Transferertrag gegenüber, so lässt sich insgesamt eine positive Bilanz ziehen. 13 von 16 Zuhörern sowie 6 von 15 Erzählern geben an etwas gelernt zu haben, über 70 % von ihnen konnten das Gelernte in der Zwischenzeit anwenden. Die Transferquote ist also sehr hoch, der absolute Ertrag kann durch die bessere Abstimmung zwischen Zielen, Bedarfen und persönlichen Interessen erhöht werden.

4.2 Akzeptanz der Triadengespräche bei den Mitarbeitern

Die Akzeptanz einer Methode unter ihren Anwendern ist unabdingbar für eine produktive Anwendung. Daher war es ein Ziel der Evaluationsstudie, etwas darüber zu erfahren, wie die Methode Triadengespräch von den Mitarbeitern angenommen wurde. Die Akzeptanz wurde an folgenden Kriterien gemessen:

- das Abschneiden der Triade im Vergleich mit anderen Wissensmanagementmethoden
- die Motivation erneut Triaden im Unternehmen durchzuführen
- die Bereitschaft der Mitarbeiter selbst noch einmal an Triaden teilzunehmen.

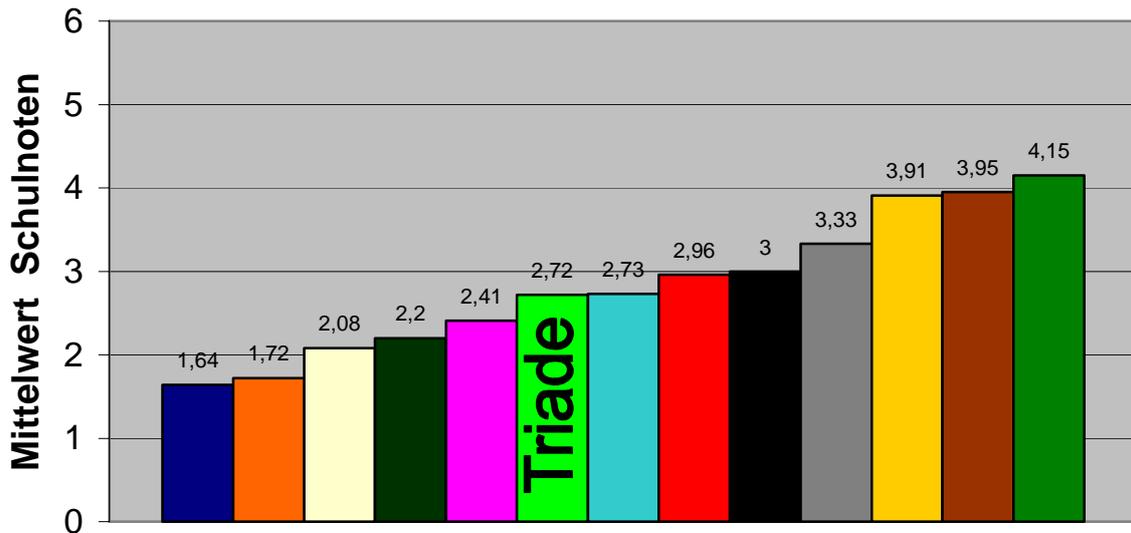
4.2.1 Stellenwert der Triade im Vergleich mit anderen Methoden der Wissenstransformation

Um den Stellenwert der Triadengespräche im Vergleich mit anderen Wissensmanagementmethoden einschätzen zu können, wurden die Teilnehmer gebeten verschiedene Methoden zu beurteilen. Sie sollten vorgegebene Wissensmanagementmethoden, die entweder auf direktem Dialog, auf Informationstransfer oder auf klassischen Lernszenarien beruhen und damit Elemente des Triadengesprächs aufweisen, mit Hilfe von Schulnoten⁴ bewerten. Dies geschah zunächst im Hinblick auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit und anschließend im Hinblick auf die Vermittlung von Fachwissen.

Das Triadengespräch wurde hinsichtlich einer Verbesserung der Zusammenarbeit im Durchschnitt mit der Note 2,7 bewertet (Abbildung 15) und liegt damit auf einer Höhe mit der Schulung. Andere dialogische Wissensmanagementmethoden, wie beispielsweise Gespräche in der Cafeteria (Mittelwert = 1,6) oder die Betreuung durch einen Mentor (Mittelwert = 1,7), sind aus Sicht der Befragten besser dazu geeignet, die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern zu stärken. Methoden die auf Informationsübermittlung zielen, werden egal ob elektronisch basiert oder nicht, schlechter bewertet (Mittelwert > 3,0).

Zusammenarbeit wird also wesentlich durch direkte Kommunikation verbessert. Dies erscheint plausibel und war erwartbar, insofern zeigt dieses Ergebnis auch die Verlässlichkeit der Bewertungen durch die Befragten auf der Schulnotenskala.

⁴ 1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend, 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend. Die Reliabilität dieser Skala ist hoch, was sich in der Einschätzung der Einsatzzwecke (s. u. Abb. 22 und Tab. 2) zeigt.



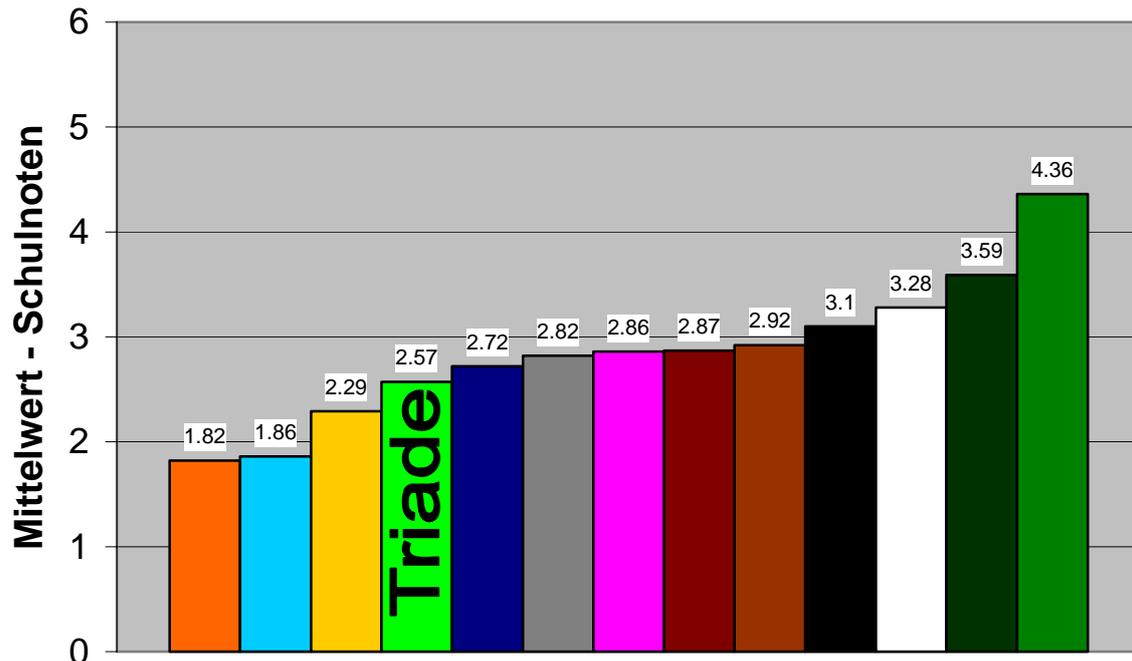
Legende

- | | | |
|------------------------|-------------------|------------------------|
| ■ 1. Cafeteria | ■ 2. Mentor | □ 3. Abteilungsmeeting |
| ■ 4. Ma/Vorg. Gespräch | ■ 5. Workshop | ■ 6. Triade |
| ■ 7. Schulungen | ■ 8. KH Landkarte | ■ 9. Online Community |
| ■ 10. Intranet | ■ 11. Handbuch | ■ 12. E-Bok |
| ■ 13. Schwarzes Brett | | |

Abb. 15: Wie gut sind die genannten Methoden geeignet die Zusammenarbeit zu verbessern?

Betrachtet man die Bewertungen hinsichtlich der Vermittlung von Fachwissen, liegt das Triadengespräch nach Einschätzung der Befragten im vorderen Drittel. Durchschnittlich wurde es mit der Note 2,6 bewertet. Damit liegt die Triade deutlich besser als der Gesamtdurchschnitt von 2,9. Überlegen sind ihr Mentoren, Schulungen und Handbücher. Schlechter als das Triadengespräch werden etwa Workshops, das E-BoK oder Online Communities bewertet, die ebenfalls auf fachliche Inhalte ausgerichtet sind.

Berücksichtigt man, dass die Methode Triadengespräch zum Zeitpunkt der Pilotanwendung noch in den „Kinderschuhen“ steckte und zu relativ niedrigen Kosten realisiert wurde, ist erstaunlich, dass sie mit klassischen Methoden der Wissensvermittlung mithalten kann.



Legende

- | | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Mentor | 2. Schulungen | 3. Handbuch |
| 4. Triade | 5. Cafeteria | 6. Intranet |
| 7. Workshop | 8. EBok | 9. KH Landkarte |
| 10. Online Community | 11. Abteilungsmeeting | 12. MA/Vorg. Gespräch |
| 13. Schwarzes Brett | | |

Abb. 16: Wie gut sind die genannten Methoden geeignet Fachwissen zu vermitteln?

Die Wissensmanagementmethoden, die aus Sicht der Befragten regelmäßig bei Airbus zum Einsatz kommen, werden anhand der folgenden Interviewausschnitte dargestellt:

...Lehrgänge und learning by doing...(I04, Zeile 272)

...über Schulungen und durch Kollegen halt, durch nachfragen... (I17, Zeile 240)

... Ja einmal durch zusätzliche Schulungen, das ist jedem freigestellt, ob er sich da in bestimmten Sachen einbringt oder ob er bestimmte Lehrgänge besucht. Und alles andere musste man sich erarbeiten... (I18, Zeile 368 – 376)

... ja wie wurde mir airbusspezifisches Wissen vermittelt? Das kann ich ihnen ja gleich mal zeigen (öffnet im Büro einen großen Aktenschrank) - da haben sie hier die Akten und wir haben Listen, die wir uns im Selbststudium dann erarbeiten müssen. Ansonsten versucht man halt so zu fragen, versucht sich durchzufragen, um irgendwo dann ein bisschen weiterzukommen ansonsten muss man wirklich in die Vorschriften reingucken. Vorschriften querlesen, in anderen Vorschriften reingucken was die dann

wieder sagen und dann halt wirklich wie gesagt dann noch mal auf die Kollegen zu-
gehen und dann die Frage vielleicht genauer stellen, um danach dann auch ne genaue
Antwort zu kriegen das ist son Prozess ist das... (I03, Zeile 342 – 351)

Insgesamt zeigt sich in diesen Interviewpassagen der hohe Stellenwert des interkol-
legialen Austauschs für die Mitarbeiter, der teilweise individuell aufwändig vorberei-
tet und in Strategien eingebunden wird.

4.2.2 Bereitschaft zukünftig Triaden einzusetzen

Zur Weitergabe personengebundenen Wissens erreicht die Triade bei den Teilneh-
mern eine hohe Akzeptanz. Die Mehrheit der Befragten (26 von 29) ist der Mei-
nung, dass Triadengespräche auch zukünftig als Methode des Erfahrungsaus-
tausches bei Airbus eingesetzt werden sollten, neun Befragte schränken diese Aus-
sage ein (Abbildung 17).

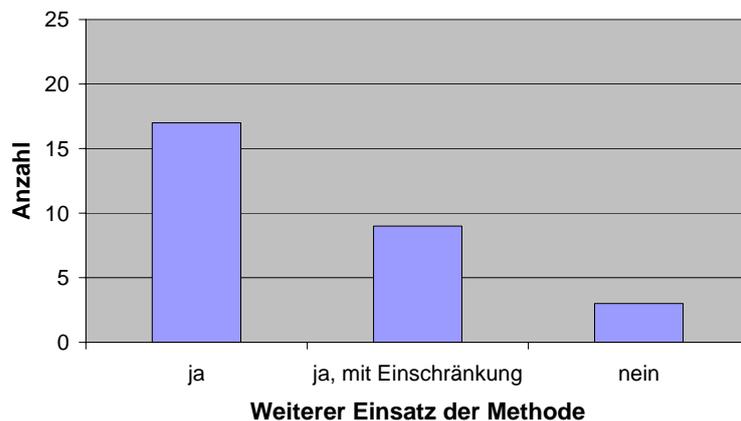


Abb. 17: Weiterer Einsatz der Methode bei Airbus?

Um zu überprüfen, ob diese Einschätzung eine Tendenz sozial erwünscht zu ant-
worten und damit eine mögliche positive Verzerrung enthält, fragten wir ergänzend
nach der Bereitschaft auch persönlich an weiteren Triadengesprächen teilzuneh-
men. Es macht einen Unterschied ob dem Unternehmen eine Maßnahme empfoh-
len wird oder ob man diese Maßnahme auch für sich selbst als sinnvoll akzeptiert.
Das Ergebnis erstaunt, würden doch 27 der 29 Befragten erneut an einem Triaden-
gespräch teilnehmen, nur sechs davon mit Einschränkung, nur eine Person schließt
eine erneute Teilnahme aus (Abbildung 18).

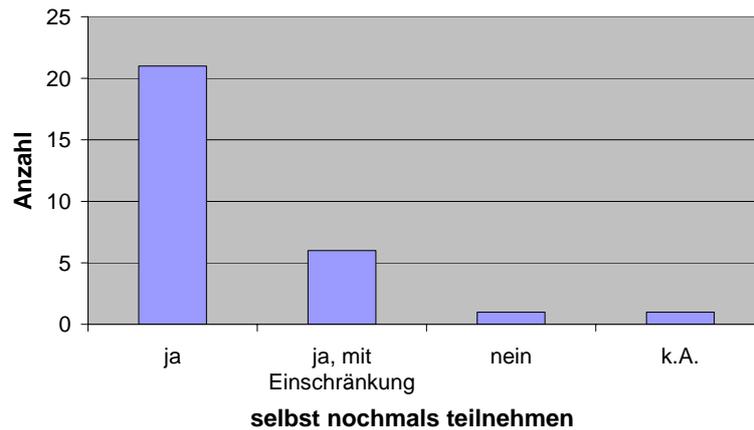


Abb. 18: Würden Sie selbst noch einmal an einem Triadengespräch teilnehmen?

Es zeigt sich also, dass das persönliche Interesse an einer erneuten Teilnahme das hohe allgemeine Interesse an deren Einsatz im Unternehmen noch übersteigt. Dies kann als ein zuverlässiges Maß für die persönliche Akzeptanz der Methode interpretiert werden (Abbildung 19). Die Befragten sehen eher für sich persönlich einen Sinn oder Nutzen als für das Unternehmen insgesamt - obwohl beides natürlich stark korrespondiert.

$$\text{Akzeptanzmaß} = \frac{\text{persönliche Bereitschaft}}{\text{allgemeine Bereitschaft}} = \frac{21}{17} = 1,24$$

Abb. 19: Glaubwürdigkeit der ermittelten Akzeptanz

Das Maß dafür ist der Quotient aus persönlicher und allgemeiner Bereitschaft (Triaden uneingeschränkt weiter einzusetzen) – ist der Quotient ≥ 1 , so kann der Akzeptanzwert als glaubwürdig gelten.

Viele der Interviewten würden dabei auch die Funktion des Erzählers übernehmen (Abbildung 20). Es lässt darauf schließen, dass die Bereitschaft zum Erzählen und zur Teilung des eigenen Wissens vorhanden ist, obwohl vordergründig der Erzähler im Gegensatz zum Zuhörer einen geringeren Nutzen aus den Gesprächen ziehen kann. Diese kollegiale Bereitschaft zeigt sich auch daran, dass die meisten die besprochenen Themen auch den übrigen Kollegen weitergeben würden (Abbildung 21). Einige Teilnehmer waren jedoch gehemmt ihr Wissen weiterzugeben, aus Angst sich ersetzbar zu machen. Interessant ist auch, dass die Rolle des Moderators von keinem der Befragten eingenommen werden würde, diese wird delegiert (vgl. Abb. 5, Kap. 4.1.1).

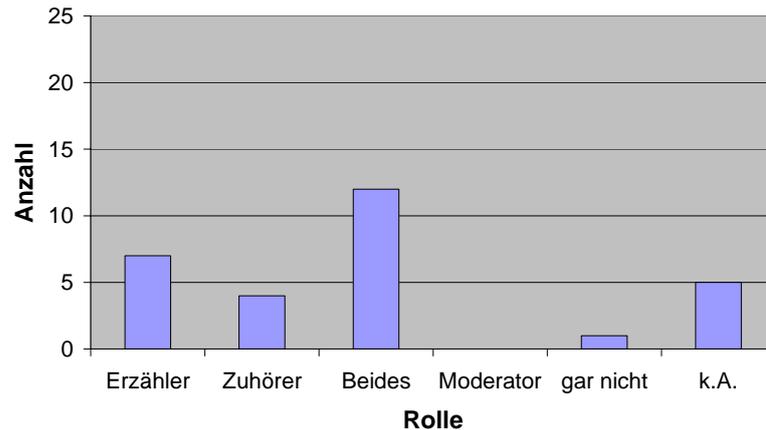


Abb. 20: Rolle in der Triade bei erneuter Teilnahme

Die Befragten gaben immer wieder Anmerkungen und Hinweise in Bezug auf die Weiterverwendung der Gesprächsinhalte. Auch das spricht dafür, dass die Methode anerkannt wird und ein Interesse an einer Fortführung besteht. So herrscht zum Beispiel Einigkeit darüber, dass die thematisierten Inhalte der Gespräche anderen Personen zugänglich gemacht werden sollten (Abbildung 21). Die Form, in der dieses passieren könnte, bleibt dagegen umstritten und offen. Die Vorschläge reichten von E-Mails mit Zusammenfassungen, über die Erstellung einer Zeitung bis hin zum Aufbau einer speziellen, ständig aktualisierbaren Lessons Learned Datenbank.

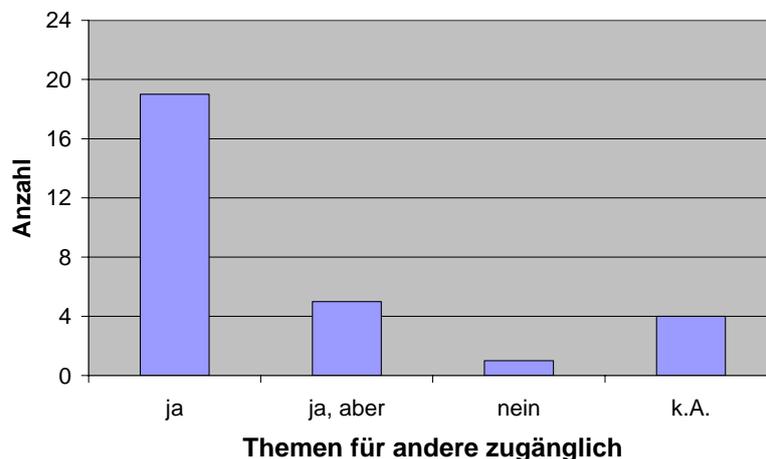


Abb. 21: Sollen die Themen der Gespräche anderen zugänglich gemacht werden?

Zusammenfassend erreicht das Triadengespräch in der Pilotabteilung trotz schwieriger Rahmenbedingungen eine hohe Akzeptanz, insbesondere wenn es zum Austausch und zur Weitergabe personengebundenen Fachwissens eingesetzt wird.

4.3 Bedingungen für einen erfolgreichen Einsatz

Um die Bedingungen für einen erfolgreichen Einsatz der Triadengespräche konkretisieren zu können, sollen weitere persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen der Teilnehmer aus der Pilotanwendung ausgewertet werden. Wir baten unsere Gesprächspartner einige Zwecke und Situationen, in denen Triaden zum Einsatz kommen können, im Hinblick auf die Eignung des Verfahrens zu bewerten.

4.3.1 Geeignete Einsatzzwecke

Die Befragten sollten verschiedene Einsatzzwecke von Triaden mit Hilfe von Schulnoten bewerten. Die konkrete Fragestellung dazu lautete:

- „Ist ein Triadengespräch dazu geeignet
- die Zusammenarbeit zwischen den Kollegen zu verbessern?
 - Organisationswissen zu vermitteln?
 - Tipps und Alltagsweisheiten weiterzugeben?
 - Fachwissen zu vermitteln?
 - zur Lösung akuter Probleme beizutragen?
- Und wenn ja, wie gut ist sie dafür geeignet?“

Es stellte sich heraus, dass die durchschnittlichen Bewertungen bei vier von fünf Einsatzzwecken zwischen „gut“ und „befriedigend“ liegen (Tabelle 2). Dies bedeutet, dass die Befragten die Methode für die genannten Zwecke als geeignet ansehen. Triadengespräche eignen sich aus Sicht der Befragten eher für die Wissens- und Erfahrungsvermittlung (fachlicher Ertrag) als für eine Verbesserung der Zusammenarbeit (sozialer Ertrag – dies zeigte sich auch schon bei der Bewertung der eigenen Erfahrungen, vgl. Kap 7.1.2). Der Einsatz eines Triadengesprächs zur Lösung von akuten Problemen wird von der Mehrheit der Interviewten als nicht geeignet eingeschätzt (Abbildung 22).

Vergleicht man diese Bewertungen mit den Schulnoten, die in einem anderen Zusammenhang gegeben wurden (beim Vergleich der Triadengespräche mit anderen Wissensmanagementmethoden, vgl. Kap. 4.2.1), so verblüfft die Übereinstimmung der Mittelwerte: die Eignung für die Weitergabe von Fachwissen wird hier mit 2,59 im Vergleich zu 2,57 (Abb. 16) benotet, für die Verbesserung der Zusammenarbeit hier mit 2,82 gegenüber 2,72 (Abb. 15). Dies unterstreicht die hohe Reliabilität der Schulnotenskala.

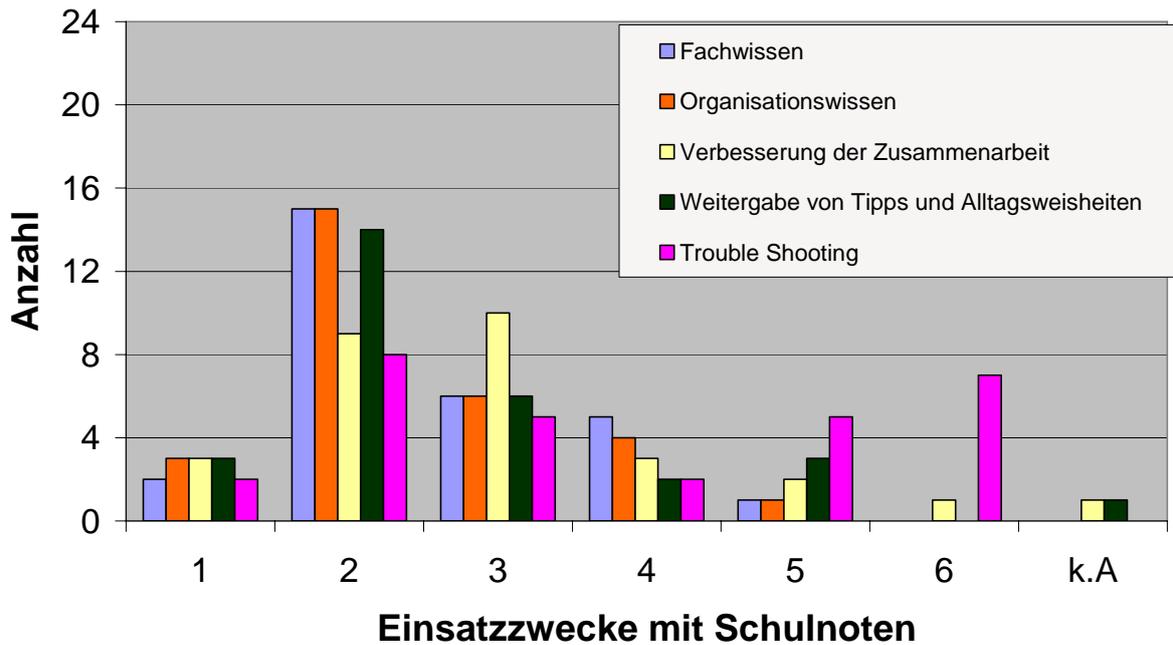


Abb. 22: Für welche Einsatzzwecke ist das Triadengespräch geeignet?

Organisationswissen	Tipps und Alltagsweisheiten	Fachwissen	Verbesserung Zusammenarbeit	Trouble Shooting
2,48	2,57	2,59	2,82	3,72

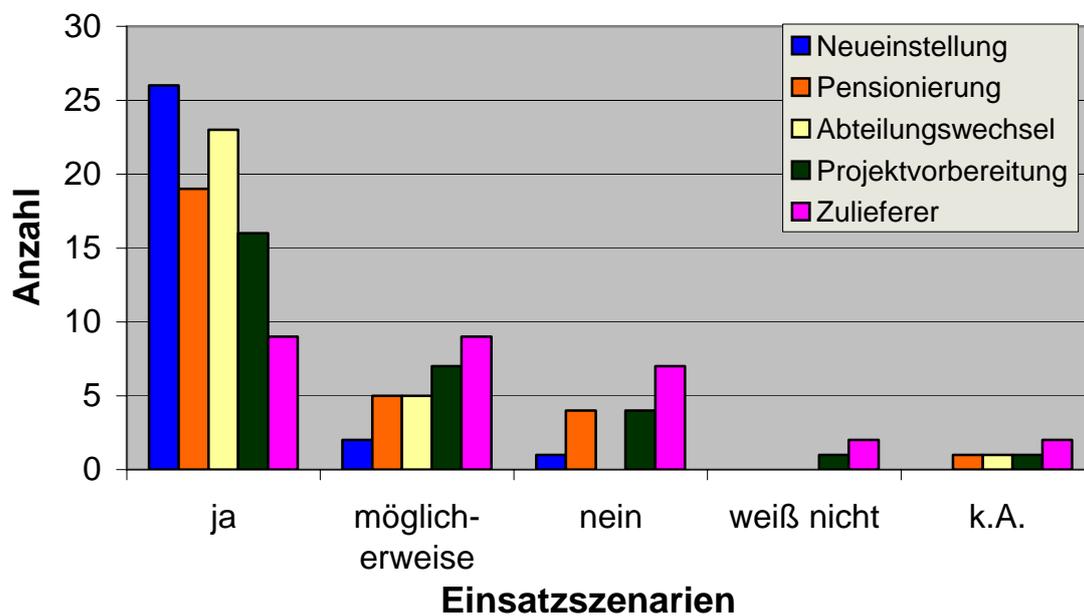
Tab.4: Für welche Einsatzzwecke ist das Triadengespräch geeignet (Mittelwerte der Schulnoten)

4.3.2 Geeignete Einsatzsituationen

Anschließend sollten die Befragten verschiedene Situationen beurteilen, in denen Triadengespräche eingesetzt werden können. Sie sollten entscheiden, ob es möglich und sinnvoll ist, Triaden

- bei Neueinstellung oder
- Pensionierung von Mitarbeitern,
- bei einem Abteilungswechsel,
- zur Vorbereitung von Projekten oder
- in der Zusammenarbeit mit Zulieferer einzusetzen.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse stellt sich heraus, dass die Mehrheit der Befragten den Einsatz von Triaden in allen genannten Situationen als sinnvoll erachtet. Kleinere Bedenken gibt es im Hinblick auf die Situation der Pensionierung von Mitarbeitern und bei der Vorbereitung von Projekten. Einige Teilnehmer merkten an, dass bei der Pensionierung eines langjährigen Mitarbeiters ein Triadengespräch nicht ausreichen würde, um seine umfangreichen Erfahrungen zu erfassen. Die Durchführung von Triadengesprächen mit Zulieferern, schätzen einige Interviewte als problematisch ein, da hier möglicherweise vertrauliche, airbusinterne Informationen nach außen gelangen könnten.



	Abteilungswechsel	Neueinstellung	Pensionierung	Projektvorbereitung	Zulieferer
ja + möglicherweise	28	28	24	23	18
Nein	0	1	4	4	7

Abb. 23 und Tab. 5: Sollten in diesen Situationen Triaden eingesetzt werden?

Festzuhalten ist, dass die Einsatzszenarien für Triadengespräche auch aus der Sicht der Mitarbeiter im Pilotprojekt vielfältig sind. Auch in Situationen, in denen Mitarbeiter eingearbeitet werden müssen oder die Abteilung bzw. das Unternehmen ver-

lassen, sollten Triadengespräche durchgeführt werden. Denn gerade in diesen Momenten wird der persönliche Austausch von Wissen und Erfahrung von den Befragten als sehr wichtig angesehen.

4.4 Wünsche der Befragten an ein Wissensmanagement bei Airbus

Durch ständige Umstrukturierungen und den Wechsel von Zuständigkeiten und Arbeitsbereichen wird der dringend benötigte Erfahrungs- und Wissensaustausch erschwert. Aufgrund dieser schwierigen Abteilungssituation existiert bei einer Vielzahl der Befragten eine große Unzufriedenheit. Langfristige Ansprechpartner werden oft vergeblich gesucht. Die folgenden Gesprächsausschnitte sollen die Gegebenheiten der Abteilung beispielhaft verdeutlichen:

... Nur im Moment ist die Airbuswelt speziell in der Konstruktion dermaßen zerstückelt, dass da kaum einer, ich sag mal, der nächste Kollege schon oder Mitarbeiter, der weiß gar nicht mehr, was ich mache. Ich weiß nicht mehr, was der Nachbar macht. Das Ziel ist, dass eigentlich jeder bei uns alles machen kann. Aber das ist ne Utopie es ist einfach nicht machbar [...] Hier wird also fast jeder Arbeitsablauf überwacht und man muss sich über mehrere Ebenen jetzt rechtfertigen und so...(I18, Zeile 271-299)

... Ich glaube schon, dass das Wissen der einzelnen Mitarbeiter gezielter eingesetzt werden müsste. Eigentlich gibt es so viel Wissen in den Abteilungen, aber das wird gar nicht an der richtigen Position eingesetzt. Wie ich schon sagte, das sind Leute, die machen neue Aufgaben, müssen ganz, ganz neu gemacht werden. Und die, die sich eingearbeitet haben, und derjenige, der das zuvor gemacht hatte, der hatte schon, der hat schon zwanzig Jahre lang das gemacht. Nur mal ein Beispiel. Wir haben einen Kollegen, der macht zwanzig Jahre [Prozess13]. Das ist ein absoluter Spezialist für [Prozess13]. Jetzt bei [Technologie2] kam das gleiche Problem, [Prozess13]. Dann hat man einen neuen Mann genommen, der dieses [Prozess13]-Problem macht. Das heißt, man hat nicht auf den Alten zurückgegriffen. Der alte Spezialist hat eine andere Aufgabe bekommen und sein eigentliches Thema wurde mit einem neuen Kollegen besetzt. Und da frag ich mich, „Mensch, wie kann das angehen?“, ne. Diese Ressourcen, die da vorhanden sind. Warum setzt man das nicht mal ein? Aufgrund dessen ist der Einsatz von Wissen oder von Erfahrung - das hapert hier ganz doll. Das kommt hier ja auch daher, weil sich die Strukturen immer wieder verändern. Es kommen wieder neue Chefs, und jeder steckt seinen Claim neu ab. Ich weiß gar nicht, wir oft wir schon das Kurzzeichen geändert haben in den letzten Jahren. Das heißt, es wird wieder, es geht wieder von vorne nach hinten, von oben nach unten. Das heißt, das Wissen was hier ist, wird nur in den wenigsten Fällen gezielt eingesetzt. Und das ist eigentlich das Problem... (I13, Zeile 810-835)

... dass es eigentlich nur noch darum geht zu berichten und nicht um die Arbeit. Jeder zweite den ich heute treffe, der will einen Report erstellen. Wenn wir alle irgendwann Reports erstellen, wer macht eigentlich dann noch die Arbeit - das frag ich mich immer. Alle erstellen bunte Bildchen - dann sollen mal die Tortenbäcker kommen mit den schönen bunten Torten, die sind sicherlich gar nicht unwichtig, das will ich gar nicht sagen, aber es wird einfach zu viel gemacht, wir vergessen was eigentlich

unsere Aufgabe ist - die Konstruktion und das Bauen von Flugzeugen (I19, Zeile 508-524)

Aufgrund dieser Problemlagen äußerten viele Interviewpartner Wünsche und Bedarfe an ein zukünftiges Wissensmanagement. Am häufigsten wird der Bedarf nach einer Yellow-Pages-Datenbank geäußert, in der man die Kontaktdaten aller Kollegen, sowie ihre gegenwärtigen und ehemaligen Aufgabenbereiche finden kann. Man würde dadurch das zeitaufwendige „Durchfragen“ verkürzen und direkt mit dem Experten in Verbindung treten können. Die Befragten erklärten sich dazu bereit, für die Pflege und die Aktualität der eigenen Daten selbst verantwortlich zu sein. Viele der Befragten äußerten sich anerkennend über das Wissen der erfahrenen Mitarbeiter.

... Ja das ist ne gute Sache, denn ältere Kollegen können sehr, sehr viel erzählen. Die haben was zu erzählen, das ist irre. Das ist, das hat schon was...(I5, Zeile 516-520)

Daraus ergibt sich für viele der Wunsch nach mehr Möglichkeiten, dieses Wissen für die Abteilung und das Unternehmen zu erhalten und für andere zugänglich zu machen. Auch die Nachfolgeregelungen und deren Umsetzung sollten verbessert werden, da absehbar ist, dass in naher und mittlerer Zukunft viele wichtige Erfahrungsträger das Unternehmen verlassen werden.

... Nein, ich sag mal der Ansatz ist ganz gut, dass Wissen zu teilen. Gerade weil wir hier sehr viele ältere Kollegen haben, die bald in Ruhestand gehen. Das Wissen, was die haben in irgendeiner Weise versuchen zu archivieren oder so was oder für alle zur Verfügung, zu stellen... (I12, Zeile 906-912)

... In unserer Abteilung ist das so, da sind viele, viele ältere Kollegen, die auch schon bei ganz, ganz vielen Projekten gearbeitet haben und die sind alle in dem Alter dass sie irgendwann mal in den Ruhestand gehen. Das steht demnächst bevor und das ist einfach schade, wenn das einfach alles weg geht und das ist zwar schön wenn junge Leute kommen, dass denen auch die Möglichkeit gegeben wird hier zu arbeiten, auch an so großen und schwierigen Projekten aber das Potential das kriegt man schlecht ersetzt. Was hier auch in vielen Fällen nicht gemacht wird - wir haben die Möglichkeit bevor jemand in Ruhestand geht, so ein der zwei Jahre vorher, kommt der neue Kollege. Die Zeit soll eigentlich letztendlich dazu genutzt werden, ja den einzuarbeiten, das Wissen zu übermitteln. Wird aber nicht gemacht, statt dessen gibt's dann ne Planstelle, dann wird der Neue, der kommt dann irgendwo hingesetzt, der Alte macht seine Arbeit bis zum Anschlag und vielleicht ne Woche vorher wird er dazu gesetzt ansonsten war's das. Und hinterher gucken sich dann alle an und sagen, das wusste der, aber der ist jetzt zu hause... (I21, Zeile 669-695).

Eine weitere Unterstützung in der täglichen Arbeit stellt für viele Befragte eine Datenbank mit abteilungs- oder airbusspezifische Unterlagen mit grundlegenden Richtlinien, Handlungsanweisungen und Interna dar. Systematische Aufzeichnungen fungieren als eine Art Abteilungsgedächtnis:

... Ich sag mal, so was wie eben halt im Prinzip, ein Leitfaden, um mal grundlegende Regeln erstellen. Was ist zu beachten? So, manche Sachen, die sind zu ja kompakt.

Man fragt dann grundlegende Sachen der Dokumentation, vereinbart was mit irgendwelchen anderen Kollegen, das wird aber nicht schriftlich dokumentiert. Der andere ist dann weg und übergibt dann die Aufgaben was halt öfter vorkommt und man findet dann keine anständige Dokumentation vor... (I 27, Zeile 489-499)

... man brauch eigentlich ein Wissensmanagementsystem wo auch andere drauf zugreifen können also es wäre schon nicht falsch eine Ablage zu haben, in der alles in der ganzen Firma Stichwörter oder so etwas, sprich irgendwo so ne Art Airbuslexikon. Da stehen dann die Internas drin, die man nachschlagen kann. Die gibt es außerhalb nicht aber die sind natürlich immens wichtig und bis ich mich hier durchgefragt hab... (I2, Zeile 740-746)

... also okay, die Schulungen müssen auf jeden Fall weitergemacht werden, die Kantine muss geöffnet bleiben und ich glaube was auch gut wäre, wenn interne abteilungsspezifische Schulungsunterlagen zusammengestellt werden, sei es jetzt ne Wissenslandkarte, sei es ein Handbuch, ein E-Bok oder sonst irgendwas wo man tatsächlich reingucken kann, wenn man was nicht weiß und was irgendwo schon mal thematisiert wurde... (I 11, Zeile 356-361)

Eine Wissensmanagementkultur, die Freiräume und Zeit für die Kommunikation und den Transfer von Wissen zwischen erfahrenen und unerfahrenen Mitarbeitern zulässt, ist aus Sicht der Befragten von großer Bedeutung. Diese Kultur muss von allen akzeptiert und gelebt werden, nur so kann ein funktionierendes Wissensmanagement aufgebaut und über lange Zeit erfolgreich betrieben werden:

... Äh, ja. Freiräume schaffen ... Unsere ehemaliger Chef hat gesagt: „Also Anspannungsgrad muss mindestens 130% sein“ und das ist natürlich für so was, wie Wissensaustausch, tödlich. Denn ein Wissensaustausch bahnt sich praktisch im Gespräch an und wenn man mal gerade auf'm Flugzeug, hätte ich jetzt bei nahe gesagt - wenn man sich auf'm Flur trifft und nicht so, wie es hier den Meisten geht, mit'm Handy am Ohr zum nächsten Termin hetzt, sondern einfach mal so geht und sagt „oh, ich hab noch fünf Minuten lass uns mal 'ne Runde schnacken“ und denn bahnt sich was an und man lernt Leute kennen. Man hat jemanden, den man beim nächsten Problem anrufen kann. Und das fällt alles weg, wenn man wie auf der Flucht über die Flure hetzt von Besprechung zu Besprechung oder von einer Arbeit zur nächsten und kaum Luft schnappen kann. Also mehr Freiräume schaffen... (I28, Zeile 484-504)

... es muss gelebt werden, sonst macht das keinen Sinn, sonst liegt das in irgendwelchen Ordnern und das ist es, dann können sie das Wissen auch in einen Schrank packen und die Schlüssel aus dem Fenster schmeißen... (I19, Zeile 482-484)

...also Zeit schaffen, dass wäre wichtig. Ich würde es auch ganz gut finden, wenn man hier mal mehr versuchen würde, den Zusammenhalt zu schaffen. Also gerade beim Technologie2 waren wir doch nen ganz schön zusammengewürfelter Haufen. Ja auch die Chefs sind auf einmal neu und wir haben auch Leute, die hier sitzen, aus ganz anderen Abteilungen teilweise, die wurden jetzt hier zur Unterstützung mit reingepackt - Teambildung würde ich mal ganz gut finden... (I10, Zeile 490-500)

...Es muss einfach gelebt werden, das muss einfach von oben herunter gelebt werden. Das heißt, der Vorgesetzte muss es vorleben und dann kommen die Anderen schon nach. Ich kann jetzt nicht sagen, als einzelner einfacher Konstrukteur, ich leb jetzt mal nen anderen Lebensweg. Das geht nicht, das geht nur gemeinsam und das muss von oben nach unten gelebt werden. Das ist aber bei jedem Tool so... (I5, Zeile 669-675)

5 Fazit

Circa ein Jahr nach der Pilotanwendung von Triadengesprächen kann ein positives Fazit gezogen werden. Es wurde erfahrungsbasiertes Wissen von Experten weitergeben und von den Zuhörern und Novizen auch in hohem Maß angewendet. Die Methode, die den persönlichen, direkten Austausch von erfahrungsbasiertem Wissen unterstützt, erfährt bei den Teilnehmern eine hohe Akzeptanz. Der Nutzen wird vor allem in der Vermittlung von Fach- und Organisationswissen gesehen. Im Vergleich mit anderen, bewährten Wissensmanagementmethoden schneidet das Triadengespräch gut ab.

Die Einsatzszenarien sind vielfältig. Die Stärken der Methode entfalten sich aber besonders in Situationen, in denen ein unmittelbarer und zielgerichteter Wissenstransfer nötig ist (z.B. bei Neueinstellung, Abteilungswechsel oder wenn das Wissen von Senior Experten weitergegeben werden soll). Hinzu kommt, dass Triadengespräche mit einem relativ geringen Aufwand (ruhiger Raum, ca. eine Stunde Zeit, Materialien für Notizen) durchgeführt werden können.

Die Entwicklungspotenziale der Methode „Triadengespräch“ liegen vor allem in einer gezielten und bedarfsorientierten Auswahl der Teilnehmer, Themen und Einsatzsituationen. Denn dadurch lassen sich zukünftig falsche Erwartungen und daraus resultierende Enttäuschungen bei den Mitwirkenden vermeiden. Ebenso sollte die Implementierungs- und Vorbereitungsphase noch sorgfältiger gestaltet werden. Jeder Teilnehmer muss wissen, was auf ihn zu kommt und welche Mitgestaltungsmöglichkeiten er in einem Triadengespräch hat. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Verwertung der besprochenen Inhalte aus den Triaden. Es besteht der Wunsch, die Inhalte anderen Personen zugänglich zu machen. Die Form, in der dieses geschehen soll, ist vielfach diskutiert worden. Ein abschließendes und zufrieden stellendes Ergebnis konnte aber bisher nicht gefunden werden.

Der Laie nimmt eine wichtige Rolle in den Triadengesprächen ein. Er legt den Gesprächsrahmen fest und unterstützt die anderen Teilnehmer durch gezieltes Nachfragen. Dennoch kann seine Rolle noch stärker in Richtung Moderation gestaltet werden – was durch ein anderes Arbeitspaket desselben Vorhabens bereits begonnen wurde.

Zuletzt bleibt festzuhalten, dass von den Befragten dialogische Formen des Wissensaustausches als sehr wichtig erachtet werden. Methoden wie Mentorenprogramme, kollegiale Gespräche in der Cafeteria oder bei Abteilungsmeetings und

auch das Triadengespräch schneiden im Ranking gut ab. Immer wieder betonten die Befragten, wie wichtig es sei, sich mit den Kollegen bei fachlichen Problemen direkt austauschen zu können. Es wird deutlich, dass diese informellen Wege des Erfahrungsaustausches an Bedeutung gewinnen, aber dennoch wenig methodisch gestaltet werden. Die Möglichkeiten dazu nehmen bei wachsendem Arbeitsdruck und erhöhter Mobilität der der Beschäftigten ab, die mobile Kommunikationstechnologie macht direkte Begegnungen ebenfalls seltener. Die Methode des Triadengesprächs zeigt einen Weg auf, diese Lücke erfolgreich zu schließen.

Literaturverzeichnis

- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1999). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie* (16. Aufl.; orig. 1966). Frankfurt am Main: Fischer.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16 (6), S. 1021-1046.
- Bortz, J., unter Mitarbeit von Bongers, D. (1984). Berlin: Springer.
- Bortz, J., Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin u.a.: Springer (3. überarb. Aufl.).
- Broadbent, D. E., FitzGerald, P. & Broadbent, M. H. P. (1986). Implicit and explicit knowledge in the control of complex systems. *British Journal of Psychology*, 77, S. 33-50.
- Bromme, R. (1992). *Der Lehrer als Experte. Zur Psychologie des professionellen Wissens*. Bern: Huber.
- Bungard, W. (1979). Methodische Probleme bei der Befragung älterer Menschen. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie* 26, S. 211-237.
- Collins, H. M. (1993). The structure of knowledge. *Social Research*, 60 (1), S. 95-116.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How Organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Derboven, W., Dick, M. & Wehner, T. (2002). Die Transformation von Erfahrung und Wissen in Zirkeln. In M. Fischer & F. Rauner (Hrsg.), *Lernfeld: Arbeitsprozess* (S. 369-391). Baden-Baden: Nomos.
- Dewey, J. & Bentley, A. F. (1975). *Knowing and the Known (reprint)*. Westport, Conn.: Greenwood Press.
- Dick, M. (2003). Reflexionsmappen, Tutorien, Know-how-Landkarten: Methoden zur Explizierung von Wissen. *Wirtschaftspsychologie, Sonderheft Wissensmanagement*, 5 (3), S. 139-141.
- Dick, M. (2004). *Achievements of Knowledge Management for Henkel: Die Aneignung des KM-Systems durch die Nutzer*. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, unveröffentlichter Forschungsbericht.
- 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.
- Dick, M. & Bairski, V. (2003). *Akzeptanz des Portals für Ingenieurwissen und dessen Auswirkungen auf verschiedene Aspekte des Wissensmanagements. Ergebnisse einer Beobachtung und Befragung von Testanwendern*. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Erziehungswissenschaft: unveröffentlichter Forschungsbericht.

- Dick, M., Fuschini, R. & Ulrich, D. (2004). *Erhebung von Lessons Learned durch Erfahrungsgespräche in Triaden. Implementierung und Durchführung in der Abteilung ECGW der Airbus Deutschland GmbH*. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg: unveröffentlichter Forschungsbericht.
- Dick, M. & Hainke, S. (1999). 'Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital'. Mitarbeiterereinschätzungen über Wissensmanagement. Hamburg: *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit* Nr. 16.
- Dick, M. & Wehner, T. (2002). Partizipative Entwicklung von Wissensmanagement-Werkzeugen bei Airbus. In W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele*. (S. 129-152). Zürich: vdf.
- Dick, M. & Wehner, T. (2003) (Hrsg.) *Wissensmanagement - psychologische Perspektiven und Redefinitionen*. *Wirtschaftspsychologie* (5), 3.
- Dick, M. & Wehner, T. (2005). Wissensmanagement. In F. Rauner (Hrsg.), *Handbuch Berufsbildungsforschung*. (S. 454-462). Bielefeld: Bertelsmann.
- Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over machine: the power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: Free Press.
- Fischer, M. (2002). Die Entwicklung von Arbeitsprozesswissen durch Lernen im Arbeitsprozess - theoretische Annahmen und empirische Befunde. In M. Fischer & F. Rauner (Hrsg.), *Lernfeld: Arbeitsprozess*. (S. 53-86). Baden-Baden: Nomos.
- Fleiss, J. L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin* 72, pp. 378-382.
- Gruber, H. (1999). *Erfahrung als Grundlage kompetenten Handelns*. Bern: Huber.
- Haider, H. (1992). Implizites Wissen und Lernen: Ein Artefakt? *Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie*, 39, S. 168-200.
- Hoefs, R. & Dick, M. (2002). Die Explikation beruflichen Wissens in Know-how-Landkarten: Eine empirische Untersuchung mit Anwendern in einem Pilotprojekt. Hamburg-Harburg: *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit* Nr. 32.
- Hopf, C. (1978). Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie* 7, S. 97-115.
- Hubig, C. (1998). Informationsselektion und Wissensselektion. In H. D. Bürgel (Hrsg.), *Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen* (S. 3-18). Berlin u.a.: Springer.
- Jacob, M. & Ebrahimipur, G. (2001). Experience vs expertise. The role of implicit understandings of knowledge in determining the nature of knowledge transfer in two companies. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (1), 74-88.
- Jarowoy, M. & Dick, M. (2001). Wissensmanagement als Integrationsmetapher. Eine Fallstudie zur Situation von Führungskräften und der Haltung zur Resource Wissen. Hamburg-Harburg: *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit* Nr. 22.

- Katenkamp, O., Grüneberg, U., Niehaus, M., Peter, G. & Röhl, G. (2002). Einführung von Wissensmanagementsystemen in Wirtschaft und Wissenschaft - eine aktuelle Bestandsaufnahme. *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 11 (3), S. 253-259.
- Kleiner, A. & Roth, G. (1997). How to Make Experience Your Company's Best Teacher. *Harvard Business Review*, 75 (5).
- Kowal, S., O'Connell, D. C. (2004). Zur Transkription von Gesprächen. In: U. Flick, E. v. Kardorff, I. Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. (S. 437-446). Reinbek: Rowohlt.
- Mandl, H. & Spada, H. (1988). *Wissenspsychologie*. München u.a.: Psychologie Verlags Union.
- Martens, E. (1975). Einleitung. In: *Pragmatismus. Ausgewählte Texte von Ch. S. Peirce, W. James, F. C. S. Schiller, J. Dewey* (S. 3-59). Stuttgart: Philip Reclam jun..
- Meder, N. (1994). Der philosophische Begriff des Wissens und seine "Verarbeitung". In R. Wille & M. Zickwolff (Hrsg.), *Begriffliche Wissensverarbeitung. Grundfragen und Aufgaben* (S. 27-37). Mannheim u.a.: Wissenschaftsverlag.
- Moffett, S., McAdam, R. & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 6-26.
- Neuweg, G. H. (1999). *Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis*. Münster u.a.: Waxmann.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pleiss, C. & Oesterreich, R. (2003). Wissensdivergenz als Anforderung kooperativer Arbeit. *Wirtschaftspsychologie, Sonderheft Wissensmanagement*, 5 (3), S. 66-71.
- Probst, G. & Davenport, T. (Eds.) (2001). *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*. Weinheim & Cambridge: Wiley-VCH.
- Quinn, J. B. (1995). Das intelligente Unternehmen - ein neues Paradigma. In Beratergruppe_Neuwaldegg (Hrsg.), *Intelligente Unternehmen - Herausforderung Wissensmanagement. Wissen strategisch nutzen*. (S. 13-45). Wien: Service Fachverlag.
- Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996). Wissensmanagement in Unternehmen. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 6* (S. 1-40). Berlin: de Gruyter.
- Reinmann, G. (Hrsg.) (2005). *Erfahrungswissen erzählbar machen: narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule*. Lengerich: Pabst Verlag.
- Resnick, L. B. (1991). Shared Cognition. Thinking as social practice. In L. B. Resnick, J. M. Levine & S. Teasley (Hrsg.), *Perspectives in socially shared cognition* (S. 1-20). Washington: APA.
- Rorty, R. (1988). *Solidarität oder Objektivität? Drei philosophische Essays*. Stuttgart: Philip Reclam jun.
- Scholl, W., König, C. & Meyer, B. (2003). Die Zukunft des Wissensmanagements: Der Faktor Mensch? Ausgewählte Ergebnisse der Delphi-Studie: "The Future

- of Knowledge Management'. *Wirtschaftspsychologie*, Sonderheft Wissensmanagement, 5 (3), S. 7-13.
- Schütz, A. (1974). *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schulze, A. (2002). *Unternehmenskulturelle Voraussetzungen zur Wissensteilung / Corporate Cultural Prerequisites for Knowledge Sharing. Benchmarking-Studie / Benchmarking Study*. Universität St. Gallen: Institut für Technologiemanagement, im Auftrag der Drägerwerk AG.
- Sternberg, R. J. & Horvath, J. A. (Eds.) (1999). *Tacit Knowledge in Professional Practice. Researcher and Practitioner Perspectives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tietel, E. (2003). *Emotion und Anerkennung in Organisationen: Wege zu einer triangulären Organisationskultur*. Hamburg: Lit.
- Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), S. 11-25.
- Waibel, M. C. (1997). *'Knick leicht durch Holm drücken': Lokales Wissen in der betrieblichen Lebenswelt*. Dissertation: Universität Bremen (Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Sonderband 2).
- Wilkesmann, U. & Rascher, I. (2002). Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Möglichkeiten und Grenzen von elektronischen Datenbanken. *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation*, 71 (6), S. 342-351.
- Wille, R. (1994). Plädoyer für eine philosophische Grundlegung der Begrifflichen Wissensverarbeitung. In R. Wille & M. Zickwolff (Hrsg.), *Begriffliche Wissensverarbeitung. Grundfragen und Aufgaben* (S. 11-25). Mannheim u.a.: Wissenschaftsverlag.

Anhang

Interview-Leitfaden

Transkriptionszeichen

Interviewleitfaden

1. allgemeine Fragen / Vorbereitung auf die Triade:

1. Welche Position nehmen Sie bei Airbus ein, welche Aufgaben fallen in Ihren Verantwortungsbereich und wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

Interviewnummer.: Team Nr.:

2. Sie haben doch am „Pilotprojekt“ teilgenommen. Können Sie sich noch an das Thema der Triade und an die beteiligten Personen erinnern?
3. Welche Rolle haben Sie in diesem Gespräch eingenommen? Waren sie in der Position des Experten oder in der Position des Novizen?
4. Stellen Sie sich nun eine Skala aus Schulnoten vor, wobei 1 sehr gut - 6 ungenügend entsprechen.

Was würden Sie sagen, wie nützlich war die Triade insgesamt für Sie?

1	2	3	4	5	6

5. Wie haben sie von diesem Projekt erfahren?

...nur auf Nachfrage

Wurden sie als Teilnehmer vorgeschlagen oder haben sie sich aus Eigeninitiative gemeldet?

Gab es eine Projektsitzung, eine Rundmail oder hat sie ein Kollege angesprochen?

6. Haben sie im Vorfeld Informationen zur Methode „Triadengespräch“ bekommen?

...bei „ja“

Waren die Informationen für sie ausreichend?

...bei „nein“:

Welche Informationen haben Ihnen konkret gefehlt?

7. Haben Sie im Vorfeld Erwartungen an die Triade gestellt?

...bei „ja“

Welche Erwartungen hatten Sie genau?

Wurden diese Erwartungen erfüllt?

8. Haben Sie sich inhaltlich auf die Triade vorbereitet?
9. Stellen Sie sich nun wieder die Skala bestehend aus Schulnoten von 1- 6 vor!

Wie gut vorbereitet haben Sie sich auf das Triadengespräch gefühlt?

1	2	3	4	5	6

2. fachlicher und sozialer Ertrag

Wir haben uns bis jetzt mit der Vorbereitungsphase der Triade beschäftigt. Kommen wir mal zu ihrem Triadengespräch.

10. Erzählen Sie einfach mal, wie sie das Triadengespräch erlebt haben?
11. Haben Sie durch die Triade etwas gelernt?
...wenn mit „ja“ beantwortet:
Können Sie das konkretisieren?
...wenn mit „nein“ beantwortet:
Was ist dann das Gute an der Triade gewesen?
Was hätte passieren müssen, damit Sie hätten lernen können?
12. Haben Sie Ihr neu erworbenes Wissen aus der Triade bereits anwenden können?

...Wenn „ja“:
Beschreiben Sie doch mal, wann und wo (konkrete Situation) dieses Wissen von Ihnen angewendet wurde?
...Wenn nein:
War die Triade für Sie trotzdem nützlich?
13. Hat sich Ihr Verhältnis zu Ihrem Gesprächspartner nach der Triade verändert?
... Wie?
... Was hat sich denn verändert?
14. Hatte die Triade Auswirkungen auf die Zusammenarbeit?
15. Fällt es Ihnen nach der Triade leichter, bei Fragen oder Unklarheiten den Kontakt zu Kollegen/anderen Mitarbeitern zu suchen?

16. Wurde diese Methode bei den Kollegen, die nicht beteiligt waren, thematisiert?

17. Stellen Sie sich jetzt noch einmal die Skala mit den Schulnoten vor!

Fühlen Sie sich nach der Triade fachlich kompetenter? Welche Note würden Sie sich geben? 1 bedeutend viel kompetenter – 6 bedeutet kein Kompetenzzuwachs

Haben sich nach der Triade die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima verbessert?

	1	2	3	4	5	6
Fachliche Kompetenz						
Zusammenarbeit						

3. Die Methode „Triade“

18. Halten Sie es für sinnvoll Triaden-Gespräche weiterhin zu nutzen?

- a) für sich persönlich
- b) für die Abteilung
- c) für das Unternehmen

19. Würden Sie selbst gern an weiteren Triaden teilnehmen?

...bei „ja“:

In welcher Funktion würden Sie gern erneut an einer Triade (Erzähler /Novize / Laie) teilnehmen?

Könnten Sie sich vorstellen, nach einer Schulung selbst als Moderator zu fungieren?

20. Welche Bedeutung kam Ihrer Meinung nach dem Laien zu?

21. Wie wurde Ihnen bisher Airbus-spezifisches Wissen vermittelt?

22. Halten Sie es für sinnvoll die thematisierten Inhalte der Triade für andere zugänglich zu machen?

...Bei „ja“: Wie?

23. Wie kann man die Triadenmethode noch verbessern?

24. Ist die Triade Ihrer Meinung nach für folgende Zwecke geeignet?

Bewerten Sie wieder mit Hilfe der Schulnoten!

Zwecke	1	2	3	4	5	6
Vermittlung von Fachwissen						
Vermittlung von Organisationswissen						
Verbesserung der Zusammenarbeit						
Weitergabe von Tipps und Alltagsweisheiten						
Lösung akuter Probleme (trouble shooting)						

25. Sollte man die Triade in folgenden Situationen einsetzen?

Situationen	ja	nein	möglicherweise	Weiß nicht
Neueinstellung				
Pensionierung				
Abteilungswechsel				
Projektvorbereitung				
im Rahmen von Zulieferverhltnissen				

Gibt es ihrerseits noch weitere Zwecke/Situationen, die Ihnen wichtig erscheinen, aber noch fehlen?

Wenn ja: Welche?

26. Bitte bewerten Sie jetzt noch abschließend die folgenden Methoden bezüglich der Vermittlung von Fachwissen und der Zusammenarbeit. Nutzen sie hierfür wieder die Hilfe der Schulnoten!

WM – Methode	Vermittlung von Fachwissen	Zusammenarbeit Klima Kontakte
Workshop		

E-Bok		
Online-Communities		
Handbuch		
Wissenslandkarte		
Mentor		
Schulung		
Schwarzes Brett		
Gespräche in der Cafeteria		
Intranet		
Abteilungsmeetings		
Mitarbeiter – Vorgesetzten – Gespräch		
Andere		

27. Gibt es noch etwas, was sie uns im Zusammenhang mit der Triade mitteilen möchten?
28. Was sollte Ihre Abteilung weiterhin für Wissensmanagement unternehmen?

Transkriptionszeichen

- x . x ... x** Punkte (.) (...) markieren Pausen zwischen Worten, die Anzahl der Punkte zeigt an, wie lang die Pausen sind. Pausen, die länger dauern als 5 Sekunden, werden im Text extra angezeigt und ihre Länge in Sekunden angegeben.
- x.x** Ein Punkt ohne Leerzeichen (ein.und) bedeutet, dass an der Stelle die Stimme gesenkt wird wie zum Satzende, jedoch keine Pause gemacht wird.
- x,** Komma (,) bedeutet, dass die Stimme bei dem vor dem Komma stehenden Wort angehoben wird, ohne das eine Pause gemacht wird. Kommas werden im Wesentlichen eingesetzt, um Textstellen in der Art von Aufzählungen kenntlich zu machen.
- '** Apostroph (') steht für verschluckte Buchstaben oder Wortteile, es wird nur gesetzt, wenn die Auslassung besonders hervorgehoben werden soll (zum Verständnis oder zur besseren Erinnerung der Intonation beim Lesen).
- =** Gleichheitszeichen (=) werden in ein Wort eingefügt, wenn ein Laut besonders gedehnt wird. Das Wort wird anschließend ohne Leertaste zu Ende geschrieben.
- Der Gedankenstrich (-) steht an den Stellen, wo der Sprecher unterbrochen wird vom Zuhörer. Das Ende der Unterbrechung wird ebenfalls mit dem (-) markiert.

Beispiel:

F: kam es auf mich zu -

I: mmh -

F: als ich gerade Mittag aß ...

() In runden Klammern () stehen editorische Notizen, es wird etwas erklärt, was man aus der Abschrift nicht ersehen kann, wie besondere Betonung eines Wortes, auffälliges Heben oder Senken der Stimme, Lachen, Trinken o.ä.

[] In eckigen Klammern [] stehen Worte oder Wortteile, die auf der Aufnahme nicht eindeutig zu verstehen sind, es wird nach Gehör transkribiert und durch die Klammern markiert.

Wort Unterstrichene Worte oder Wortteile zeigen an, daß an der unterstrichenen Stelle besonders betont wird. Unterstreichen wird - in ähnlicher Funktion wie eine runde Klammer (s.o) im Wesentlichen für Wortteile verwendet, da in ein zusammenhängendes Wort keine Klammer gesetzt werden soll.

BABAstraße Großbuchstaben im Fließtext bezeichnen Eigennamen, die in der Regel anonymisiert sind, zur Erhaltung des Textflusses aber nicht in Klammern gesetzt wurden.

Am Schluss des Interviews, wenn die narrative Phase in eine offene Gesprächsphase übergeht werden die Einwürfe des jeweiligen Gegenübers des Sprechers, die mhm, hm, mh u.ä., mit diesem # Zeichen markiert.

Bitte referenzieren Sie diese Ausgabe der *Empirische Arbeitsforschung* wie folgt.

Dick, M., Nebauer, K. & Schrader, K. (2006, Februar). Triadengespräche als Methode des Wissens- und Erfahrungstransfers: Die Evaluation einer Pilotanwendung. *Empirische Arbeitsforschung - Empirische Beiträge aus der Psychologie, Soziologie und Pädagogik der Arbeit*, Nr. 01. Verfügbar über: <http://www.empirische-arbeitsforschung.de> [Zugriff 01.03.2006].