

**ICA Working Paper 4/2008**

**Jenseits der Folienpräsentation:  
Wissenskommunikation zwischen Entscheidern und  
Spezialisten**

Prof. Dr. Martin J. Eppler

Lehrstuhl für Informations- und Kommunikationsmanagement

Universität der italienischen Schweiz (USI), Lugano, Schweiz

[Martin.Eppler@lu.unisi.ch](mailto:Martin.Eppler@lu.unisi.ch)

April 2008

# **Jenseits der Folienpräsentation: Wissenskommunikation zwischen Entscheidern und Spezialisten**

Einleitung

1. Wie kommt das Wissen in die Entscheidung?
2. Forschungsmethodik
3. Problemanalyse
  - 3.1 Was Spezialisten an Entscheidern stört
  - 3.2 Was Manager an Spezialisten kritisieren
4. Lösungsansatz: Visualisieren statt Präsentieren
5. Fazit

Zusammenfassung / Summary

Anmerkungen

## **Einleitung**

Das Wissen von Spezialisten kann erheblichen Nutzen stiften, wenn es für Managemententscheidungen in einer Organisation genutzt werden kann. Dies gelingt jedoch trotz der Verfügbarkeit entsprechender Expertise nicht immer. Zahlreiche Kommunikationsprobleme erschweren den Wissenstransfer von Spezialisten zu Entscheidern und verunmöglichen so, dass diese ihr Know-how vollumfänglich in den Entscheidungsprozess des Managements einbringen.

Dabei sind es nicht nur die Spezialisten, welche Schuld an der suboptimalen Kommunikation tragen; auch Entscheider verursachen durch ihr Verhalten oft Missverständnisse und unnötige Konflikte. Wie sehen sich Entscheider und Spezialisten gegenseitig? Was regt sie aneinander auf? Welche pragmatischen Lösungen gibt es, um den Wissenstransfer zwischen diesen beiden zentralen Gruppen in Organisationen zu verbessern? Diesen Fragen gehen wir im folgenden Beitrag nach und berichten von entsprechenden Befragungen, Analysen und Erfahrungen mit Lösungen.

### **1. Wie kommt das Wissen in die Entscheidung?**

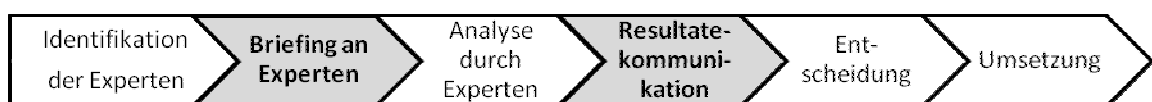
„Das Management weiss nicht was es will.“ „Manager interessieren nur Kosten und Erträge.“ „Warum nimmt sich der CEO nur dreissig Minuten Zeit für dieses wichtige Problem?“ „Die Entscheider wollten sich die Details gar nicht genauer anschauen.“ Kontrastieren sie diese Aussagen von Spezialisten über Manager mit den folgenden Aussagen von Entscheidern über deren Erfahrungen im Umgang mit Spezialisten: „Unsere Spezialisten verlieren sich oft in Details.“ „Statt immer nur zu problematisieren, erwarten wir Lösungsvorschläge von ihnen.“ „Warum sehen die nur die technische Seite eines Problems?“ „Spezialisten berücksichtigen oft nicht den grösseren Kontext eines Problems.“

Derartige Aussagen sind typisch für die gegenseitige Wahrnehmung von Spezialisten – wie etwa Ingenieuren, Juristen, Computerexperten, oder Wissenschaftlern – und Entscheidern wie Managern, Unternehmern aber auch Politikern.<sup>1</sup> Der gegenseitige Wissenstransfer scheint ein heikler Prozess zu sein, welcher aufgrund unterschiedlicher Prioritäten, Perspektiven, Terminologien und

Aufgaben oft problematisch verläuft. Dabei handelt es sich bei der Wissenskommunikation um einen zentralen Supportprozess für die Entscheidungsfindung im Management. Manager benötigen beispielsweise Expertenunterstützung bei Technologieentscheiden, rechtlichen Problemen, Infrastrukturbelangen, Strategiefragen oder bei Investitionsentscheiden.

Unter *Wissenskommunikation* versteht man dabei den absichtsvollen Transfer von Erkenntnissen oder Erfahrungen durch verbale und non-verbale Kommunikation. Im Gegensatz zur reinen Informationsübermittlung müssen bei der Wissenskommunikation nicht nur Daten oder Fakten, sondern auch Grundannahmen, Sichtweisen, Eventualitäten und Einschätzungen vermittelt werden und dies in einer Weise, die beim gegenüber auch Wissen (d.h. eigene Einsichten) entstehen lässt.<sup>2</sup>

Der Prozess der Wissenskommunikation zwischen Spezialisten und Entscheidern kann dabei vereinfacht als Prozess mit sechs Schritten dargestellt werden (vgl. Abbildung 1): Erkennt das Management, dass ein anstehender Entscheid vertiefte Expertise erfordert, so müssen zunächst kompetente Spezialisten (intern oder extern) identifiziert werden. Danach gilt es, die Experten über die eigenen Fragestellungen zu unterrichten (Briefing). In der Folge erstellen Spezialisten eine entsprechende Analyse und kommunizieren deren Ergebnisse anschliessend an die Entscheider (Resultatekommunikation). Diese fällen aufgrund der Analysen und Empfehlungen der Spezialisten einen entsprechenden Entscheid. Die Umsetzung dieser Entscheidung findet dann, je nachdem, mit oder ohne Unterstützung der Spezialisten statt.



**Abb. 1** Zentrale Phasen der Wissenskommunikation zwischen Entscheidern und Spezialisten

Besonders kritisch sind dabei die Schritte zwei und vier, denn in diesen ist eine direkte und intensive Kommunikation zwischen Entscheidern und Spezialisten erforderlich. Diese beiden Phasen stellen sozusagen das Nadelöhr der Wissenskommunikation dar. Im Folgenden konzentrieren wir uns denn auch auf diese beiden wichtigen Entscheider- und Spezialisten-Aktivitäten.

Doch auch die übrigen Phasen sind bei weitem nicht unproblematisch<sup>3</sup>: Typische Probleme der ersten Phase sind etwa das *Prophetenproblem* (interne Spezialisten werden nicht geschätzt und nur externe werden konsultiert), das *Championproblem* (bereits bekannte und bewährte Spezialisten werden konsultiert, obwohl diese im entscheidungsrelevanten Gebiet nicht ausgewiesen sind), oder das *Outgroupphänomen* (Spezialisten mit wenig bekanntem Hintergrund werden nicht kontaktiert).

Häufige Probleme der dritten Phase sind die sogenannte *Paralyse durch Analyse* (d.h. die Spezialisten schaffen es nicht, ihre Analyse sinnvoll zu Ende zu führen), oder die Überbewertung von Detailspekten.

Der Entscheidungsfindungsprozess selber wird durch zahlreiche Probleme erschwert, so zum Beispiel durch das *Groupthink*-Phänomen (eine zu starke Harmonie- und Konsensorientierung im Team<sup>4</sup>), oder durch sogenannte *kognitive Tunnel*, welche zu unzulässigen Verkürzungen führen.<sup>5</sup>

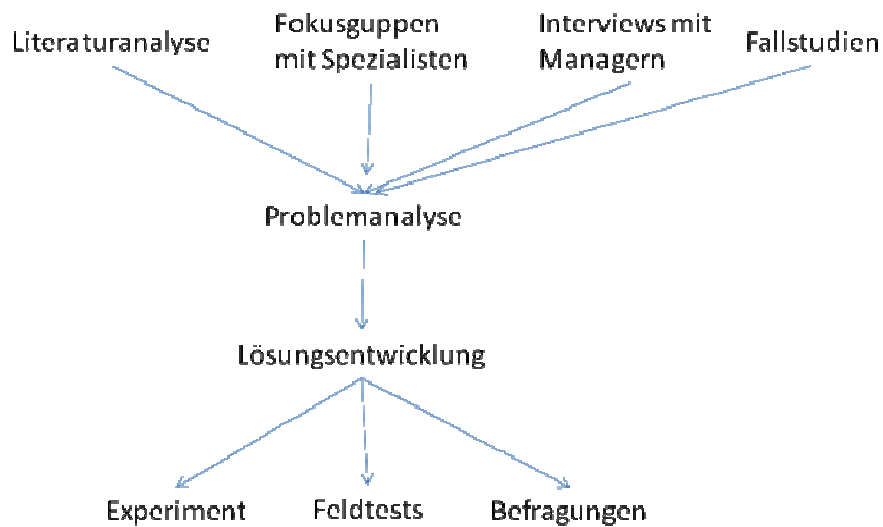
In der Umsetzungsphase schliesslich besteht das Risiko der *Knowing-Doing Gap*.<sup>6</sup> Dieses Problem hat zur Folge, dass ein getroffener Entscheid nie zur Umsetzung gelangt, etwa aufgrund von Machtkonflikten, ungesundem Konkurrenzdenken oder generell falschen Anreizen.

Viele dieser grundlegenden Probleme sind seit langem bekannt. Entsprechend reichhaltig ist denn auch die Literatur zu möglichen Gegenmassnahmen.<sup>7</sup> Dies trifft jedoch nicht auf die Kommunikationsphasen zwei und vier zu. Lösungsansätze für diese beiden Phasen werden deshalb im vierten Teil dieses Beitrages vorgestellt. Zunächst schildern wir jedoch kurz unser methodisches Vorgehen sowie die wichtigsten Probleme der Phasen zwei und vier aus Sicht der Beteiligten.

## **2. Forschungsmethodik**

Unser methodisches Vorgehen lässt sich durch die folgende Abbildung darstellen (vgl. Abbildung 2). Durch zehn einstündige Fokusgruppen mit jeweils 12-20 Spezialisten haben wir die wichtigsten Probleme im Wissenstransfer *aus Expertensicht* gesammelt. In vierzig Gesprächen haben wir dann die Probleme aus *Sicht der Entscheider*

(grösstenteils Manager) erfasst. Diese Ergebnisse haben wir mit zehn Unternehmensfallstudien sowie mit einer Literaturanalyse ergänzt.<sup>8</sup>



**Abb. 2:** Methodisches Vorgehen

Aufgrund der identifizierten Probleme haben wir dann eine Methodik und eine Software entwickelt, um zentrale Probleme der Wissenskommunikation zu reduzieren. Diese haben wir in Experimenten (Mengis & Eppler, 2007), Feldtests bzw. Begleitforschungen und mittels Befragungen evaluiert.

### 3. Problemanalyse

In diesem Teil des Beitrages fasse ich wesentliche Aussagen aus den Fokusgruppen und Managementinterviews zu den Phasen *Briefing an Experten* und *Resultatekommunikation* zusammen. Ich konzentriere mich dabei auf diejenigen Probleme, welche am häufigsten Erwähnung fanden (insgesamt haben wir für diese Phasen mehr als vierzig unterschiedliche Probleme identifiziert).

Die Resultate dieser Befragungen zeigen klar auf, dass Probleme der Wissenskommunikation nicht einseitig den Spezialisten (oder den Managern) zugeschrieben werden sollten.

### 3.1. Was Spezialisten an Entscheidern stört

In zehn Fokusgruppen-Diskussionen mit jeweils zwölf bis zwanzig Teilnehmenden (mehrheitlich Männer mit technischer Expertise) konnten wir ausgiebig über die Probleme von Spezialisten im Umgang mit Managern diskutieren. Die meistgenannten Probleme der befragten Ingenieure, Informatiker, Finanzspezialisten, Wissenschaftler und Juristen im Umgang mit Entscheidern waren dabei die folgenden:

Probleme während der Briefingphase:

- Das Management nimmt sich nicht genügend *Zeit* für das Briefing an die Spezialisten:
  - o Es erklärt nicht ausreichend *wozu* die Analyse dienen soll.
  - o Es informiert die Spezialisten nicht ausreichend über bereits erstellte Analysen, Grundannahmen oder bereits gemachte Erfahrungen (fehlende *Hintergrundinformation*).
  - o Es erklärt nicht ausreichend in welcher *Form* es die Analyse benötigt.
  - o Es legt die eigenen *Präferenzen* und *Entscheidungsrestriktionen* nicht offen.
- Das Management verwendet *Spezialbegriffe* und *Abkürzungen*, die für den Spezialisten nicht verständlich sind. Beispiele sind etwa Abkürzungen aus dem Finanz-, Strategie- und Controllingbereich (z.B. EVA, VAR, ROE, ROI, DCF, BSC, DBI, SWOT, KEFs).
- Die Manager sind nicht in der Lage, ihr Problem in Worte zu fassen oder klar abzugrenzen. Sie bleiben auch bei Nachfragen *vage* und *abstrakt*.
- Das Management schätzt den *Aufwand* für eine durchzuführende Analyse zu niedrig ein, weil es die Komplexität der Abklärungen nicht richtig einschätzen kann.

Probleme nach der Briefingphase:

- Das Management informiert die Spezialisten nicht über *Veränderungen* im Umfeld des Analysegebietes.
- Die beteiligten Manager stehen nicht genügend für Rückfragen und Auftragsklärungen zur Verfügung (mangelnde *Rückmeldungen*).
- Zwischenresultate werden vom Management nicht kommentiert. Es fehlt die Rückmeldung, ob die Analysen in die richtige Richtung gehen.

Probleme in der Phase der Resultatekommunikation:

- Die Entscheider geben den Spezialisten zu wenig *Zeit* für die Präsentation ihrer Analysen und die anschließende Diskussion.
- Sie haben zu wenig *Vorwissen* über die Thematik.
- Sie konzentrieren sich auf sekundäre Aspekte, nur weil sie diese vielleicht besser verstehen.
- Sie *unterbrechen* die Spezialisten und lassen diese eine Analyse nicht vollständig vorstellen.
- Sie schüchtern die Spezialisten ein oder zeigen ihnen zu wenig *Wertschätzung*, was diese verunsichert und ablenkt.
- Gewisse Entscheider haben *vorgefasste Meinungen* oder Lösungshypothesen und versuchen die Spezialisten in diese Richtung zu beeinflussen.

Eine zentrale Erkenntnis aus diesen Aussagen ist, dass die gemeinsame Zeit während des eigentlichen Briefings und während der Resultatekommunikation nicht gut genug genutzt wird. Statt *gemeinsam* und *iterativ* ein Verständnis der Problemlage und später der möglichen Handlungsoptionen (sowie deren Vor- und Nachteile) zu *entwickeln*, wird das Zusammentreffen von Entscheidern und Spezialisten oft zu einem starren Ritual oder gar zu einem Schlagabtausch, statt zu einer intensiven und produktiven Kooperation.

### **3.2 Was Manager an Spezialisten kritisieren**

Wie den Spezialisten, so fiel es auch den befragten Entscheidern nicht schwer, Frustrationspunkte in der Zusammenarbeit und Kommunikation mit Spezialisten zu schildern. Natürlich dominieren hier Probleme in der Phase der Resultatekommunikation.

Probleme während der Briefingphase:

- Die Spezialisten geben sich nicht mit einer schriftlichen Aufgabenkommunikation zufrieden.
- Sie fragen nicht sofort nach, falls Aspekte der Aufgabenstellung unklar sind.



- Die Spezialisten sind nicht immer in der Lage, den *Aufwand* für eine Analyse rasch abzuschätzen und zu quantifizieren.

In der Phase der Resultatekommunikation:

- Der Spezialist benutzt eine unverständliche *Fachsprache* und erklärt technische Fachbegriffe oder Abkürzungen ungenügend.
- Er passt sein Niveau nicht dem *Vorwissen* der Entscheider an.
- Er taucht in unnötige *Details* ein und kann diese nicht mit dem Gesamtkontext verknüpfen. Statt einen strukturierten Überblick zu präsentieren, taucht der Spezialist sofort in Einzelfragen ein.
- Er betrachtet das Problem *isoliert* bzw. einseitig (z.B. nur aus einer technischen oder juristischen Perspektive).
- Er richtet seine Analyse nicht auf die zu treffenden *Entscheide* aus.
- Er schafft es nicht, seine Analysen verbal oder schriftlich kompakt *zusammenzufassen*.
- Er trifft keine klaren Aussagen und macht keine eindeutigen *Empfehlungen*, sondern sichert sich mit Klauseln immer wieder ab.
- Er analysiert einzig das Problem ohne *Lösungen* vorzuschlagen.

Auch aus diesen Problemschilderungen lässt sich leicht heraushören, dass das Zusammentreffen von Spezialisten und Entscheidern nicht automatisch das Finden der besten Entscheidung garantiert. Wiederum sind es die Eigenschaften der einen Gruppe (in diesem Fall der Spezialisten), die von der anderen als störend empfunden werden und dies obwohl sie doch eigentlich komplementär wären und als solche gezielt genutzt werden sollten: Anstatt das Kontextwissen (und den Überblick) der Entscheider mit dem Detailwissen der Spezialisten zu *verbinden*, kommt es zu gegenseitiger Irritation. Wie sich dies vermeiden lässt, wird im nächsten Abschnitt anhand von Praxisbeispielen dargelegt.

#### **4. Lösungsansatz: Visualisieren statt Präsentieren**

Zur Überwindung der vorgestellten Probleme stellen wir in diesen Abschnitt *einen* möglichen Lösungsweg für eine verbesserte Wissenskommunikation vor. Dieser steht in einem starken Kontrast zur heute gelebten Kommunikationspraxis in vielen

Organisationen: Anstelle der üblichen Einwegkommunikation mittels Präsentationssoftware plädieren wir für die gemeinschaftliche Visualisierung der Entscheider-Spezialisten Gespräche, um so einen intensiveren Austausch zwischen den beiden Rollen zu fördern.

Wie wir in verschiedenen Fallstudien sehen konnten, führt die Verwendung von Präsentationssoftware in der Interaktion von Spezialisten und Entscheidern zu einigen negativen Effekten.<sup>9</sup> Folienpräsentationen erschweren die komplementäre Nutzung von Spezialisten- und Entscheiderwissen, weil sie deren Interaktionen verzögern und auseinander reißen. Sie führen dazu, sich in Einzelfragen zu verlieren, anstatt den Gesamtkontext zu berücksichtigen. Anstatt Einzelaspekte zu einer Gesamtsicht zu integrieren und gemeinsam zu besprechen, werden Details oft ohne Argumentation *aufgezählt* und auf *Einzelfolien* aufgeteilt, anstatt sinnvoll verknüpft zur Diskussion gestellt zu werden. Durch die Reduktion von komplexen Zusammenhängen auf hierarchische *Bullet Point Listen* verkürzen sowohl Entscheider wie auch Spezialisten ihre Anliegen und können sich so nicht vollständig und klar mitteilen – ein wichtiger Erfolgsfaktor für gelingende Wissenskommunikation.

Vom ehemaligen, legendären, CEO von IBM, Lou Gerstner, erzählt man sich in diesem Zusammenhang folgende Geschichte: Während seiner Frühphase bei IBM wollte sich Gerstner möglichst umfassend und aus erster Hand über IBMs Produkte, Technologien und Projekte informieren. Während einer derartigen technischen Präsentation soll er plötzlich von seinem Sitz aufgestanden und nach vorne zum Projektor geschritten sein. Er schaltete diesen mitten in der Folienpräsentation eines Ingenieurs aus. Mit bestimmter aber dennoch freundlicher Stimme soll er zu diesem gesagt haben: „Lassen sie uns doch einfach ein Gespräch führen.“

Der Vorfall machte bei IBM schnell die Runde und die Folienquote nahm bei nachfolgenden Präsentationsterminen angeblich rapide ab. Gerstner spürte offenbar intuitiv, dass das Folienformat nicht die geeignete Form der Interaktion mit seinen Spezialisten war. Doch das reine Gespräch reicht oft auch nicht aus, um eine Vielzahl komplexer Faktoren gleichzeitig besprechen zu können.

Eine Alternative ist deshalb die interaktive *Visualisierung* der Entscheider- und Spezialistenbeiträge in Echtzeit. Dabei werden bewährte graphische Vorlagen zur Strukturierung und sofortigen Abbildung einer Diskussion verwendet. Mit Hilfe einer

graphischen Moderationssoftware (wie etwa lets-focus, Cmap, Compendium, oder Inspiration) und eines Projektors werden die Wortmeldungen von Spezialisten und Entscheidern in einen *gemeinsamen*, für alle sofort sichtbaren *Bezugsrahmen* gestellt und so direkt verknüpft. Beispiele für derartige graphische Bezugsrahmen sind etwa S-Kurven zur Beschreibung von Technologie-Reifephasen, Roadmapformate zur Diskussion von Technologieentwicklungen, Anspruchsgruppendiagramme zur Diskussion von Umfeldbewertungen oder Vier-Felder-Matrizen zur gemeinsamen Bewertung von Produkten oder Projekten.<sup>10</sup>

Abbildung 3 zeigt ein einfaches Beispiel einer derartigen Gesprächsvorlage. Sie wird in der Frühphase eines *Briefings* verwendet, um Entscheidern und Spezialisten eine gemeinsame Gesprächsgrundlage zu bieten. Die zu analysierende Themenstellung wird dabei im Zentrum der Darstellung (durch einen Moderator) eingegeben. Die Hauptfragen bzw. Anliegen der Entscheider werden danach darüber erfasst und strukturiert. Dabei geben die Entscheider jedoch auch gleichzeitig wertvolle Hintergrundangaben zum Thema, welche in der unteren Hälfte des Diagramms erfasst werden. Auf der linken und rechten Seite des Bildes werden Punkte gesammelt, welche nicht Teil der Analyse sein sollen (links) oder von besonderer Relevanz sind (rechte Seite).

Das ausgefüllte Bild bildet dann eine Art Checkliste für die Spezialisten und deren Analysephase. Da sie bei dessen Entwicklung mit dabei waren und direkt Rückfragen stellen konnten, verstehen sie die notierten Punkte und was mit ihnen gemeint ist. Wir nennen diese Darstellung *Perspektivendiagramm*, weil sie auf einen Blick verschiedene Perspektiven auf das zu klärende Thema wirft.



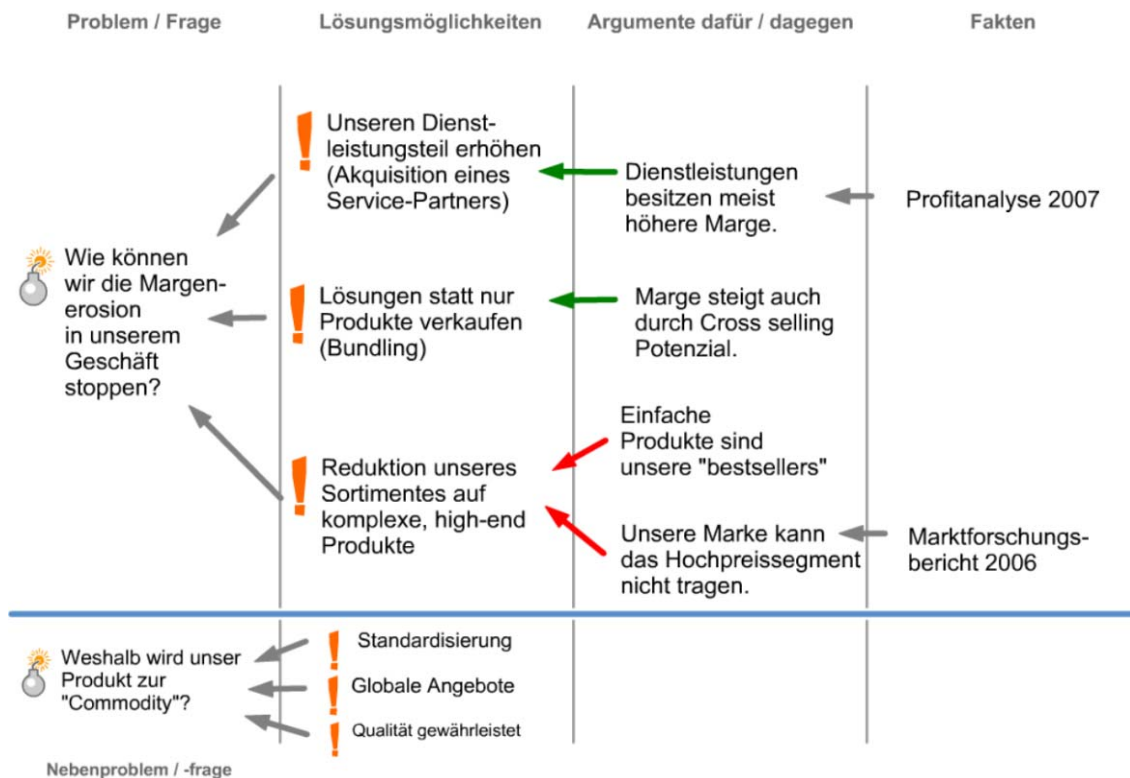
**Abb. 3** Das Perspektivendiagramm zur Dokumentation von Vorwissen und Erwartungen während eines Briefings an Spezialisten

Die folgende Abbildungen 4 und 5 zeigen zwei Beispiele aus interaktiven *Resultatediskussionen*, in denen die Analysen der Spezialisten direkt mit den Präferenzen und Meinungen der Entscheider verknüpft wurden.

Im ersten Beispiel (Abbildung 4) wird eine zentrale Fragestellung („Wie Margen erhalten?“) durch drei Lösungsmöglichkeiten ergänzt, welche dann (von den Spezialisten) mit Argumenten und Fakten hinterlegt werden. Dadurch sehen die Entscheider zu jeder Zeit, worauf sich ein Spezialist gerade bezieht und warum seine Detailargumentation für den Gesamtkontext relevant ist.

Zudem kann Zeit gespart werden, da bereits abgelehnte Optionen nicht bis auf deren Argumentation oder Faktenlage untersucht werden. Auch verhindert die Vorlage durch das strukturierte Vorgehen von links nach rechts, dass unsystematisch zwischen Fragestellung, Lösungsmöglichkeiten, Argumenten, Fakten und Nebenfragen hin- und hergesprungen wird. Wir nennen diese Vorlage auf Basis der Argumentationsvisualisierung aus offensichtlichen Gründen *ArguMentor*. Sie zeigt Spezialisten und Entscheidern den gegenwärtigen Stand einer Diskussion an und

erlaubt es ihnen, Einzelaussagen immer wieder in den Gesamtzusammenhang zu stellen.

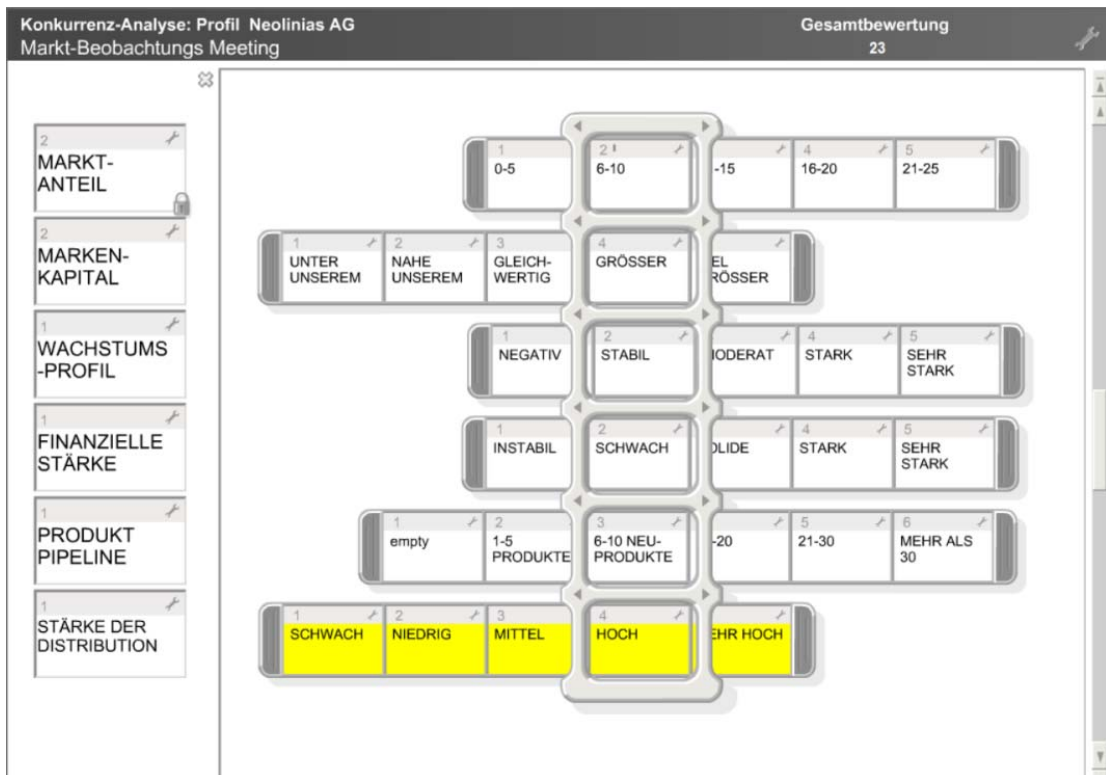


**Abb. 4** Ein ArguMentor Bild zur Sofort-Abbildung eines Gespräches zwischen Spezialisten und Managern

Im zweiten Beispiel (Abbildung 5) wird ein interaktiver Kriterienschieber dazu verwendet, die Kriterien und Bewertungen der Spezialisten mit denjenigen der Entscheider abzugleichen, um so gemeinsam eine objektive Konkurrenzbewertung zu entwickeln. Anstatt das Management mit schwer lesbaren Nutzwertanalysen in Excel zu überlasten, wird gemeinsam mit den Entscheidern ein Kriterienkatalog inklusive Kriteriengewichtung entworfen und dann auf die vorliegenden Optionen angewandt.

Der Schieber berechnet dabei in Echtzeit den jeweiligen Gesamtwert einer Option, um die Diskussion in der Gruppe zu beschleunigen. Sämtliche Kriterieneinträge, Skalenfelder oder auch Gewichtungen können jederzeit geändert werden, um den jeweiligen Stand der Diskussion wieder zu geben. Es können jedoch auch, wie im Beispiel unten, Teile des Schiebers abgeschlossen werden, so dass sie nicht mehr weiter verändert werden können. Dies ist im Beispielbild beim ersten Kriterium der Fall, welches zu Beginn der Sitzung bereits abschliessend besprochen wurde (gekennzeichnet durch ein kleines Schlosssymbol oben links). Wir nennen

diese interaktive Vorlage *Ruler*, da ihre graphische Anmutung mit den Greifern an den horizontalen Schiebern an einen Rechenschieber erinnert.



**Abb. 5** Der Ruler im Einsatz zur gemeinsamen Bewertung eines Konkurrenten

In verschiedenen Experimenten<sup>11</sup> konnten wir nachweisen, dass durch die Verwendung derartiger interaktiver graphischer Methoden ein besserer Überblick ermöglicht wird und weniger unproduktive Konflikte entstehen. Anstatt sich an eigenen Kalkulationen oder Folien fest zu halten, lassen sich durch die Visualisierung sowohl Entscheider wie auch Spezialisten auf eine gemeinsame Sichtweise ein. Neue Möglichkeiten werden dadurch rasch sichtbar und schrittweise verfeinert. Ein derartiges Vorgehen stellt jedoch relativ hohe Anforderungen an den Moderator bzw. die Moderatoren. Unsere Erfahrungen während drei Jahren Feldtests zeigen jedoch, dass ein Moderator nach ein wenig Übung gut in der Lage ist, Entscheider- und Spezialisten-Voten aufzunehmen und zügig in der Visualisierung zu verorten. Ein weiterer Vorteil derartiger Visualisierungen ist, dass sich dadurch Experten und Entscheider auch ortsunabhängig austauschen können, indem die Moderationssoftware via Internet gemeinsam genutzt wird.

## 5. Fazit

In einer Welt, die immer komplexer und schnelllebiger wird, spielt eine effiziente Wissenskommunikation zwischen Spezialisten und Entscheidern eine zentrale Rolle. Nur so können beispielsweise Manager den steigendem Zeitdruck und immer komplexere Sachverhalte überhaupt bewältigen. Durch die Delegation der Entscheidungsvorbereitung an Spezialisten können sie sich entlasten und gleichzeitig professionalisieren. Dafür ist es jedoch notwendig, die Schnittstelle zwischen Fach-Know-how und Entscheidungskompetenz zu optimieren; die produktive Verständigung zwischen Spezialist und Entscheider gewinnt an Bedeutung. In diesem Beitrag haben wir *einen* pragmatischen Weg vorgestellt, wie dies ermöglicht werden kann – durch interaktive Wissensvisualisierung in Echtzeit. Dies ermöglicht zahlreiche Vorteile, wie etwa die stärkere Zusammenarbeit und die Reduktion von personenbezogenen Konflikten. In Feldforschungen haben wir jedoch auch erlebt, dass sich bestehende, eingeübte ‚Präsentationsrituale‘ zum Teil nur schwer verändern lassen. Ohne Managementunterstützung ist der Wandel von der Folienschlacht zur gemeinsamen visuellen Diskussion schwer realisierbar. Hoffen wir also auf möglichst viele Gerstners in den Chefetagen.

## **Zusammenfassung**

In diesem Beitrag untersuchen wir die Probleme, welche einen effizienten Wissensaustausch zwischen Spezialist und Manager im Entscheidungsprozess verhindern. Auf der Basis von Managerbefragungen, Fokusgruppen mit Spezialisten, Organisationsfallstudien und Literaturanalysen besprechen wir einige der am häufigsten von Spezialisten und Managern erwähnten Probleme. Viele dieser Probleme können durch den Einsatz interaktiver, graphischer Gesprächsvorlagen reduziert werden. Diese ermöglichen es Entscheidern und Experten, ihr Wissen gemeinsam graphisch auszutauschen und zu integrieren und so zu besseren Entscheiden zu gelangen.

## **Summary**

In this article we review the problems that affect the knowledge-intensive communication between experts and decision makers. Based on previous studies including manager interviews, focus groups with specialists, and case studies, we highlight the problems most frequently mentioned by experts (e.g., engineers) and by decision makers (e.g., managers). Many of these problems can be reduced by supporting knowledge communication with real-time, interactive, graphic templates that let experts and managers visualize and integrate their knowledge in real-time.



## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit verwenden wir im vorliegenden Artikel jeweils die männliche Form für Berufsbezeichnungen. Die weibliche Form ist dabei natürlich jeweils ebenfalls gemeint.
- <sup>2</sup> Vgl. Reinhardt, R., Eppler, M. Wissenskommunikation in Organisationen, Berlin, 2004.
- <sup>3</sup> Vgl. Eppler, M. Knowledge Communication Problems between Experts and Decision Makers: an Overview and Classification. In: The Electronic Journal of Knowledge Management, 2007, 5(3), S. 291 - 300.
- <sup>4</sup> Vgl. Janis, I. L. Groupthink, Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, Boston, 1982.
- <sup>5</sup> Kahneman, D. & Tversky, A. (Hrsg.) Choices, Values, and Frames, Cambridge (UK), 2000.
- <sup>6</sup> Pfeffer, J., Sutton, R.I. The Knowing-doing Gap: How Smart Companies turn Knowledge into Action, Boston, 2000.
- <sup>7</sup> Mengis, J., Eppler, M. Managing Conversations from a Knowledge Perspective, In: Organization Studies, 2008, im Druck.
- <sup>8</sup> Vgl. [www.knowledge-communication.org](http://www.knowledge-communication.org) : Kurzfallstudien zur Wissenskommunikation zwischen Spezialisten und Managern.
- <sup>9</sup> Vgl. dazu auch Tufte, E. Beautiful Evidence, Cheshire, 2007.
- <sup>10</sup> Unter [www.visual-literacy.org/pages/documents.htm](http://www.visual-literacy.org/pages/documents.htm) haben wir rund hundert derartiger Vorlagen für die Verwendung im Management inklusive Beispieldarstellungen zusammengestellt und klassifiziert.
- <sup>11</sup> Mengis, J., Eppler, M. Seeing Versus Arguing: The Moderating Role of Collaborative Visualization in Expert-Decision Maker Knowledge Integration. In: Journal of Universal Knowledge Management, 1/2007, S.151-162.