



# PHOTO

02 · 2001

Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog

---

EHP

Die Herausgeber

William ISAACS (Sloan School, MIT, Boston /  
DIAlogos Inc., Cambridge, Mass.)

Mechtild BEUCKE-GALM  
(io•d, Frankfurt/M.)

Peter GARRETT  
(DIAlogos Inc. / University of Bath, U.K.)

Gerhard FATZER (Trias Institut Zürich)

Peter SCOTT-MORGAN / Erik HOVING /  
Henk SMIT / Arnoud VAN DER SLOT  
(Arthur D. Little, Rotterdam)

Jürgen HOWALDT / Ralf KOPP /  
Helmut MARTENS  
(Sozialforschungsstelle sfs, Dortmund)

Jörg SYDOW (Freie Universität Berlin)

Martin PFIFFNER  
(Team Syntegrity Europe AG, St. Gallen)

Ralf REICHWALD  
(Technische Universität München)

Gerhard FATZER (Trias Institut Zürich)

Susanne LAKONI / Uli SCHWÄMMLE /  
Michael THIEL  
(cinco.systems, Hamburg / Solstice GmbH, CH)

Bernd SCHMID  
(Institut für Systemische Beratung, Wiesloch)

Philipp TEUFEL  
(Fachhochschule Düsseldorf)

1

Editorial

## basics

3

Dialog in Organisationen und Systemen

15

Dialogkommentar

17

Dialogue and the Transformation of  
Memory

20

Dialogkommentar

21

How Your Company Can Sustain Groth  
and Innovation While Avoiding Change  
Fatigue

## features

33

Koevolutionäre Kooperationsverbünde  
in der Praxis

38

Management von Unternehmungs-  
netzwerken

53

Team Syntegrity

63

Neue Arbeitsformen im Unternehmen  
der Zukunft

69

Dialog als neue Kommunikationsform  
im Unternehmen

74

Zwischen Chatroom und Kantine

85

Dialogkommentar

## profiles

89

Architektur und Grafik

## services

94

Rezensionen

98

Mitteilungen

99

Berichte

103

Ankündigungen

106

Forum

108

Preview

108

Anzeigen

112

Book Order

Auszug aus  
**profile 2·01**

**profile**



SUSANNE LAKONI, cinco.systems (Hamburg); Prozessberaterin für Human-Ressourcen in Wirtschaft und Verwaltung seit 1996; Arbeitsfelder: Coaching von Fach- und Führungskräften sowie Arbeitsteams, Beratung von Transitionprozessen, Strategische Personalentwicklung, Konfliktberatung sowie Kooperationsmanagement in nationalen und internationalen Netzwerken und Teams; langjährige Arbeitserfahrungen als Psychologin; ehemalige Leiterin des Personalmarketing eines Großunternehmens; verknüpft systemische, sozialpsychologische und organisationale Konzepte und verbindet sie zu umsetzbaren Lösungen.

*Kaum jemand bezweifelt, dass die bessere Bewirtschaftung des vielfältigen Wissens in Organisationen zu besseren Kundenbeziehungen, höherwertigeren Produkten und Dienstleistungen, mehr Innovationen und effektiveren Prozessen und Projekten führt. Neue Daten- und Kommunikationstechnologien für Intra- und Internet haben virtuelle, entgrenzte Zusammenarbeit wesentlich inspiriert. Im Zuge von Wissensmanagement-Initiativen und IT-Projekten ist allerdings eine Verengung auf die technologischen Aspekte entstanden.*

*In der Diskussion um »Best Practice« im Knowledge Management wird zunehmend deutlich, dass »Communities of Practice« eine geeignete Plattform für erfolgreiches Wissensmanagement bei Qualitätsverbesserung, Produktentwicklung, Qualifizierung und Veränderungsprozess darstellen. Wir möchten den Stand der Diskussion um diese noch neuartige Organisationsform aus Sicht der Personal- und Organisationsentwicklung aufzeigen. Zunächst skizzieren wir den konzeptionellen Bezugsrahmen für »Communities of Practice«. Im zweiten Schritt zeigen wir an einigen Beispielen auf, wie z.B. strategisch verantwortliche Führungskräfte, Geschäftsprozessverantwortliche, Knowledge Officers sowie PE-/OE- und Weiterbildungsexperten die Ressource »soziales Kapital« im Unternehmen mit »Communities of Practice« effektiver nutzen können. Im letzten Teil geben wir dann einen Überblick zu den kulturellen Voraussetzungen und den Prozessschritten, die bei ihrem Aufbau und der Systempflege beachtet werden sollten.*

Susanne Lakoni / Uli Schwämmle / Michael Thiel

## Zwischen Chatroom und Kantine

### Wie »Communities of Practice« zu Innovation und Veränderung beitragen

#### Ich sehe was, was du nicht siehst ...

Eine »Community of Practice« ist eine Gruppe von Personen, die sich auf Grund gemeinsamer Expertise und Engagement für ein professionelles Thema informell zusammenschließt. Sie entwickeln und teilen Wissen, sie bilden:

- einen informellen Arbeitszusammenhang von z.B. Fach- und Führungskräften, Beratern, Experten, Projektmanagern, Kunden, Lieferanten,

ULI SCHWÄMMLE, SOLSTICE GmbH (Richterswil/Schweiz); als internationaler Prozess- und Organisationsberater umfassende Beratungs-, Trainings- und Projekterfahrungen vor Ort in Nordamerika, Russland und Europa; Arbeitsbereiche: Steuerung, Design und Begleitung von grenzüberschreitenden Innovations- und Wandlungsprozessen in multinationalen Unternehmen und Unternehmensallianzen; Initiierung und Umsetzung von organisationalen Lern- und Arbeitsformen; Wissensaustausch in professionellen Netzwerken; Transitionsberatung für internationale Führungskräfte und multinationale Teams bildet Kontexte für interdisziplinäre (organisationssoziologische, systemische, tiefenpsychologische und interkulturelle) Lösungsansätze.



Uli Schwämmle

- eine Plattform, Info- und Wissensdrehscheibe in und zwischen Organisationen,
- ein Vehikel für Professionelle/Wissensträger, sich mit anderen Professionellen/Wissensträgern zur Lösung von Praxisfragen zu vernetzen und Wissen zu erzeugen
- eine Möglichkeit, praxisbezogenes Wissen und Praxislösungen effektiv und arbeitsplatznah zu generieren und zu verbreiten.

Der Begriff »Community« weist darauf hin, dass eine persönliche Beziehung zwischen den Beteiligten besteht und ein Austausch von Geben und Nehmen erfolgt. Der Begriff »Practice« drückt aus, dass es sich um Wissen aus der Praxis darüber handelt, wie eine Arbeit tatsächlich getan wird oder welche Probleme aus Praxissicht gelöst werden müssen, im Gegensatz zu offiziellen Beschreibungen in Handbüchern, Trainingsprogrammen, Prozessen und Organigrammen.

## Herausforderungen

### ... für PE-Verantwortliche und Weiterbildungsexperten

Weiterbildungsverantwortliche, Personalentwickler und Trainer stehen bei ungeschminkter Betrachtung vor der Frage, ob der Transfer von Wissen aus z.B. Präsenzseminaren, Qualifizierungsprogrammen oder »Computer based Trainings« gelingt und ob der Aufwand sich gelohnt hat. Nicht selten ist die Antwort nicht ermutigend, trotz neuester Trainingsansätze, Selbstverpflichtungen zur Umsetzung usw.

Verantwortliche für strategische Projekte, z.B. für die Internationalisierung von Geschäftseinheiten, für die Verbesserung der Produktqualität, der Einführung von Software-Lösungen oder Verbesserung des Produktionsverfahrens begegnen häufiger dem Problem, dass die Planbarkeit eines solchen Prozesses (Zeit, Budget, Umsetzungsaktivitäten) nur begrenzt ist. Im Laufe des Projektes entstehen zahlreiche Fragen, neue Probleme und ungeahnte Hürden. In der Regel beginnen die betroffenen Mitarbeiter, selbst Lösungen zu finden, die aber meist nicht an alle kommuniziert werden oder sie warten im schlechtesten Falle ab, bis neue Lösungen zentral gefunden und verkündet werden.



MICHAEL THIEL, cinco.systems (Hamburg); seit 1987 internationaler Berater für Organisationsentwicklung; Arbeitsschwerpunkte: Beratung und Professionalisierung für schnittstellenübergreifende Lern- und Entwicklungsprojekte in Unternehmen: Internationalisierung, interkulturelle Zusammenarbeit, Kooperationsmanagement in und zwischen Unternehmen, systemische Organisationsgestaltung; internationale Projekterfahrungen besonders in Europa sowie Nord- und Südamerika; ehemaliger Leiter eines Bildungsprojektes; verbindet seinen Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund als Ingenieur mit sozialwissenschaftlichen Konzepten und Erfahrungen zu praxisgerechten Lösungen.

features

## ... für strategische Projekte

»Communities of Practice« können parallel zu der offiziellen Projektstruktur ein geeignetes Vehikel sein, um Praxiswissen in der Entwicklung und Umsetzung des Projektes zu nutzen. Unterstützt durch z.B. Lerngruppen, Foren und Informationstechnologien erzeugen und speichern sie durch gezielten Austausch das für das Projekt erforderliche Praxiswissen arbeitsplatz- und situationsnah.

Trotz der genauen Beschreibung wichtiger Kernprozesse des Unternehmens sind in der Praxis vielfältige Kenntnisse notwendig, um Veränderungen, Varianten und Störungen des Arbeitsablaufes effektiv zu handhaben. Die Vielfalt dieser Kenntnisse sind, sieht man vom Grundlegenden ab, nicht in Geschäftsprozessmodellen abbildbar. Praxiswissen für die Lösung wichtiger Alltags- oder Grundsatzfragen entsteht und verbreitet sich im Arbeitsalltag. Es sind »Communities of Practice«, die Kernkompetenzen hinsichtlich der Geschäftsprozesse aufbewahren, verbreiten, pflegen und verbessern. Individuelles Lernen wird durch die Teilhabe an einer oder mehreren »Communities of Practice« wirksam.

## ... für Knowledge Officer und IT-Experten

IT-Manager und Knowledge Officers stehen vor der Frage, welches Wissen für die Nutzer und das Unternehmen wichtig ist und wie es bereitgestellt werden kann. Es setzt sich nach der Euphorie über viele – durchaus nützliche Technologien – die Erkenntnis durch, dass Data Warehouses, Informationsdienste, Dokumentenmanagementsysteme und anderes mehr allein nicht geeignet sind, die Anforderung der Wissensgenerierung und des Wissensaustausches in den Griff zu bekommen. Einträge veralten, die Pflege ist aufwändig und das Wesentliche wurde oft nicht erfasst. Deshalb entwickelten z.B. Firmen wie British Petroleum und Shell Oil ihre Wissensbasis für neue Bohrtechniken mit Hilfe von »Communities of Practice«: Sie ließen das erforderliche Wissen nicht durch Experten erheben und dann in Datenbanken stellen, sondern brachten die betroffenen Ingenieure und Techniker zusammen.

Wissen und seine Förderung durch neue Organisationsformen wie »Communities of Practice« ist also nicht allein in sog. wissensbasierten Organisationen wichtig. Wissensbewirtschaftung ist für

verschiedenste Unternehmen von Bedeutung, z.B.:

- für die Verbesserung der kundenorientierten Leistungskette,
- bei der Innovation von Produkten und Dienstleistungen,
- bei der Entwicklung, Veränderung und Verbesserung der unternehmenseigenen, Organisationsabläufe und -strukturen in Change-Prozessen.

Sie ersetzen bzw. ergänzen traditionelle Formen der Wissensvermittlung durch z.B. Training und Fortbildung besonders dort, wo es um passgenaues, ziel- und anwendungsorientiertes sowie schnelles Entwickeln und Umsetzen von Lösungen geht. Sie unterstützen die Realisierung von Changeprozessen z.B. durch den Austausch über Umsetzungserfahrungen und lessons learned.

## Von erstarrter zu organisierter Komplexität

Die verschiedenen Arten des Lernens und des Wissensmanagements lassen sich nach den Kriterien der Veränderlichkeit des Organisationsumfeldes (Dynamik) und der Komplexität des erforderlichen Wissens ordnen. Relativ »einfaches«, weil standardisierbares Wissen über Produkte, Kunden, Technologien ist als explizites Wissen formuliert und dokumentiert. Es kann in Trainings, Schulungen oder z.B. in Datenbanken weitergegeben werden.

*Wissen und seine Förderung durch neue Organisationsformen wie »Communities of Practice« ist für verschiedenste Unternehmen von Bedeutung*

Komplexes Wissen ist dagegen meist implizit, also nicht physisch speicherbar, und deshalb auch nicht ohne Weiteres losgelöst von seinem Ursprungsort (Situation, Beteiligte, Rahmenbedingungen) weiterzugeben oder übertragbar: z.B. die Handhabung im Störfall einer Produktionsanlage, die Bewältigung eines Organisationskonfliktes mit einer Abteilung, die Integration zweier Organisationseinheiten, die Kooperation mit ausländischen



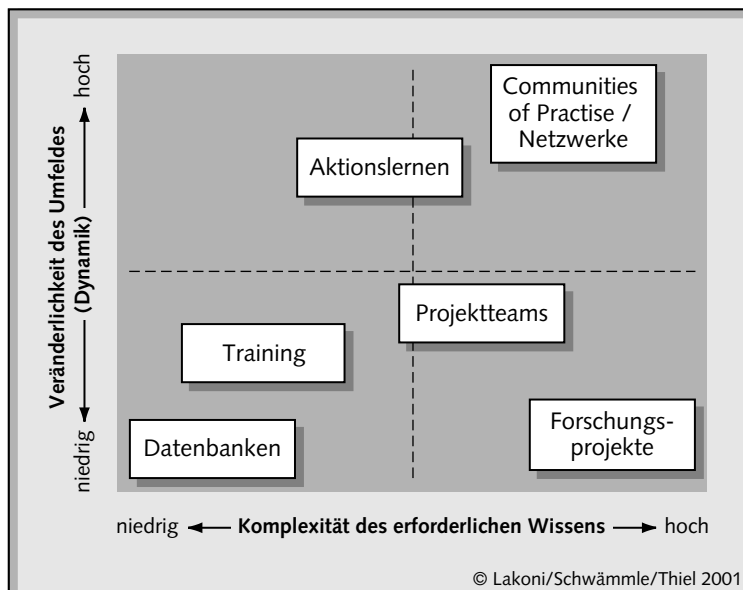


Abb. 1: Kontextbedingungen für die Eignung von Lernformen und Wissensmanagement

dischen Lieferanten und Kooperationspartnern. Damit Wissen nutzbringend ist, muss der Kontext seiner Anwendung mitgelernt werden. Um dieses Kontextwissen in Organisationen verfügbar zu machen, ist es nach Nonaka erforderlich, für die Übergänge zwischen impliziten und explizitem Wissen Organisationsformen zu etablieren, durch die individuelles und organisationales Wissen artikuliert und zugänglich gemacht wird. »Communities of Practice« stellen durch ihre fortlaufende Interaktion zu bestimmten Themen solche lebendigen, organisierten Erfahrungskontexte bereit und entwickeln sie weiter. Sie stehen damit zwischen einer erstarrten Komplexität (die Spitze des Systems definiert die Lerninhalte) und einer unorganisierten Komplexität (»anything goes«, jeder definiert für sich das richtige Lernen und Wissen).

Abbildung 1 ordnet »Communities of Practice« in Beziehung zu anderen Formen von Lernen und Wissensmanagement.

## Das Unternehmen hat so viele Experten wie Mitarbeiter

Communities entstehen und versammeln sich in Organisationen auf natürliche Art um den sprichwörtlichen Getränkeautomaten herum, um Probleme, gemeinsame Interessen, Kundenfragen

und komplexe Wissensgebiete zu besprechen. Einer Studie zufolge entsteht bis zu 70 Prozent des Lernens am Arbeitsplatz über informelle Zusammenreffen (Leader to Leader). Auch zwischen Organisationen bestehen sie häufig als Austausch zwischen verschiedenen Professionsangehörigen (z.B. Ingenieuren, Führungskräften, Personalentwicklern), oft stimuliert durch Tagungen, gemeinsame Ausbildungen oder Verbandszugehörigkeiten. »Communities of Practice« bestehen als natürliche Phänomene prinzipiell in jeder Organisation bzw. zwischen Organisationen entstehen sie in der Regel, aktivieren sich und enden in Abhängigkeit von den zu lösenden Praxisfragen und den persönlichen Beziehungen, das können mehrere Jahre oder auch nur Monate sein.

»Communities of Practice« sind ein Vehikel, um den Fluss von Ideen, Know-how, Expertise zu organisieren, während formale Organisations-

*»Communities of Practice« sind ein Vehikel, um den Fluss von Ideen, Know-how, Expertise zu organisieren*

strukturen (Prozesse und Hierarchien) den Fluss der Leistungen und Entscheidungen organisieren. Sie füllen die »strukturellen Löcher«, die häufig zwischen Bereichen, Funktionen und Stakeholdern bestehen, und tragen damit zur Vermehrung des sozialen Kapitals des Unternehmens bei.

Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal von »Communities of Practice« zu losen persönlichen Netzwerken, bloßen Zugehörigkeiten zu Verbänden etc. ist, dass »Communities of Practice« sich bestimmten Themen oder Problemstellungen widmen und die Mitglieder untereinander aktive Beziehungen unterhalten.

Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zu Projekten, Aktionslernprogrammen und der formalen Organisationszugehörigkeit z.B. in Abteilungssteams ist, dass »Communities of Practice«

- bestehende Organisationseinheiten in der Regel überspannen (boundary spanning), also Mitglieder verschiedenster Bereiche

features

und z.T. auch von außerhalb der Organisation integrieren bzw. Cluster zwischen Organisationen bilden;

- keine ergebnisorientierte Aufgabenstellung im engeren Sinne haben (messbare Ziele, Zeitvorgabe, Budget) und keine vordefinierten Rollen, obwohl sie sich um einen bestimmten Zweck herum organisieren und messbare Verbesserungen hervorbringen.

Der Vorzug von »Communities of Practice« gegenüber formalen Projektteams liegt darin, dass der »Communities of Practice-Ansatz« es ermöglicht, eine offene, sich organisch entwickelnde Gruppe von Personen aus verschiedenen hierarchischen und funktionalen Bereichen der Organisation auf Grund von Selbstidentifikation zusammenzubringen. Oft liegt das Wissen über erforderliche Bedarfe des Wissens und das entsprechende Wissen selbst in Bereichen der Organisation oder an ihren Außenrändern, von denen man nichts weiß und sie deshalb auch nicht in einer klassischen Projektplanung berücksichtigen kann.

## »Communities of Practice« schaffen Werte

»Communities of Practice« stellen für Unternehmen und Institutionen in Form von Ideen und Innovationen eine Quelle von intellektuellem Kapital dar. Auch für Mitarbeiter ist der intensive professionelle Austausch ein wesentlicher Gesichtspunkt, um in einem Unternehmen zu bleiben, bzw. sich dort aktiv zu engagieren. Organisationsmitglieder, die durch intensive Kooperation mit anderen die Möglichkeit zur pro-

fessionellen Entwicklung haben, sind z.B. weniger anfällig für Firmenwechsel. Wissen ist neben Gütern und Dienstleistungen eine zunehmend wichtige Ressource. Mit der Diagnose der Ressourcenströme in und zwischen Unternehmen lässt sich aufzeigen, wo die Ressource Wissen in Verbindung mit anderen Ressourcen genutzt wird und wo Potenziale brach liegen.

### Nutzen von »Communities of Practice«

#### ... für das Unternehmen, Teams und Abteilungen z.B.

- Qualität: bessere Lösungen, gegenseitige Unterstützung, mehr Sichtweisen verbessern die Arbeitsweise
- Effizienz: Vermeiden von Doppelung (z.B. bei Verbesserungen), verminderte Suchzeit nach Informationen und Lösungen
- Innovationen: Verbreitung und Optimierung neuer Techniken und Verfahren geht schneller und effektiver
- In Changeprozessen, Mergers und Akquisitionen können durch bessere Kommunikation und Mitwirkung Reibungsverluste minimiert, neue Beziehungen und Abläufe effektiver entwickelt und wiederhergestellt werden

#### ... für den Kunden, z.B.

- Einheitliches Auftreten: die Geschäftseinheiten entwickeln eine gemeinsame Kultur, sie sprechen dem Kunden gegenüber die gleiche Sprache; die Kundenbedürfnisse werden an vielen Stellen im Unternehmen verstanden
- Gemeinsame Produktentwicklung: Praxisgemeinschaften öffnen sich den Kunden gegenüber und teilen Wissen und Erfahrungen

#### ... für Kooperationspartner (Lieferanten etc.), z.B.

- Sie sind Kooperationspartner in Problemidentifikationen und -lösungen früher miteinbezogen und können sich schneller auf veränderte Bedarfe einstellen
- Sie erfahren neue Fragestellungen ihres Fachgebietes schneller und eingehender und können dafür neue Produkte entwickeln

#### ... für die Mitarbeiter, z.B.

- Professionelle Entwicklung: durch den gegenseitigen Austausch im Unternehmen bzw. über Unternehmensgrenzen hinweg wird Wissen und Erfahrung ohne den Umweg über Wissenschaft und Training schneller verfügbar und Lernen-lernen zur täglichen Praxis
- Professionelle Identität: gerade wegen häufiger Organisationsveränderungen, Stellenwechsel usw. lässt sich eine »Heimat« in der Abteilung oder dem Geschäftsbereich immer weniger finden. »Communities of Practice« schaffen hier durch ihre Kontinuität ein Gegengewicht.

© Lakoni/Schwämmle/Thiel 2001

Abb. 2: Nutzen von »Communities of Practice«



In Abbildung 2 sind einige entscheidende Nutzenargumente genannt, die »Communities of Practice« für unterschiedliche Stakeholder der Organisation attraktiv machen.

## Was tun »Communities of Practice«? Handlungspfade in Organisationen

In den folgenden Beispielszenarien wollen wir aufzeigen, was »Communities of Practice« tun und welche Anwendungsmöglichkeiten in verschiedenen Organisationsbereichen bestehen.

### Round Table internationaler Personalentwickler

Eine Gruppe von Personalmanagern verschiedener Unternehmen trifft sich alle zwei Monate, um Themen und Lösungen zu ihren Praxisanliegen auszutauschen und zu bearbeiten. Besonders das strategische Management von Personalentwicklung und ihre Leadershiprolle für das jeweilige Unternehmen aus der Perspektive »Personal« sind Themen, zu denen sie sich gegenseitig Unterstützung und Rat geben. Ein externer Berater hat diese Gruppenbildung angeregt, weil er die Anliegen und die Bedürfnisse der verschiedenen Beteiligten kannte und in der Praxisgemeinschaft den besten Weg sah, Wissensträger miteinander »kurzuschließen« und dabei Wissen/Lösungen gemeinschaftlich zu erzeugen. Er moderiert die Sitzungen, berät konzeptionell z.B. zu Regeln und Vereinbarungen, achtet auf das Lernklima und führt die »Interventionsmethodik«, eine Didaktik der kollegialen Beratung ein. Die Motivation der Beteiligten für die Praxisgemeinschaft entsteht, weil hier Praktiker mit Praktikern gezielt sprechen können, Lösungen aus der Praxis für die Praxis entstehen und weil man »mal aus dem eigenen Saft herauskommt«.

Mit Hilfe von e-Mail hält der Kreis auch zwischen den Treffen Kontakt. Hat eines der Mitglieder eine dringende Frage oder ein interessantes Material, so informiert er oder sie die anderen und fragt nach Lösungen. Da die Mitglieder sich schon gut kennen, funktioniert das reibungslos.

### Entwicklung von Hightech-Produkten

Ein Unternehmen arbeitet an verschiedenen Orten der Welt verteilt an der Entwicklung von Hightech-Produkten. Nachdem formelle Meetings immer wieder daran krankten, dass gerade die richtigen

Personen wegen Terminüberschneidungen nicht anwesend waren oder im Nachhinein festgestellt wurde, dass weitere Experten gebraucht worden wären, die aber niemand eingeladen hatte, wurde neben der offiziellen Projektstruktur eine Praxislerngemeinschaft gefördert. Der zentrale Treffpunkt dieser Praxis-Gemeinschaft ist ein Web-Konferenz-Raum auf dem Intranet des Unternehmens, der rund um die Uhr zur Verfügung steht und die einzelnen Beiträge protokolliert, selbst wenn die Teilnehmer sich zu verschiedenen Zeiten einloggen, was meistens der Fall ist. Der Konferenzraum bietet auch die Möglichkeit, Dokumente und Verweise auf wichtige Fachinformationen zu speichern. Auf einer Frage- und Antwortplattform können die Mitglieder Praxisfragen stellen. Auch wenn die Mitgliedschaft nicht völlig geregelt ist, so »versammeln« sich hier doch regelmäßig Mitarbeiter aus den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing zum Dialog. Sie tauschen sich über den Stand der Entwicklungen aus, stellen Fragen und geben Hinweise aus dem Blickwinkel ihres Fachgebietes und Verantwortungsbereiches. Dadurch sind bereits viele nützliche Ideen entstanden und der Aufwand war gering, da niemand reisen musste. Der Wissensfluss und die gegenseitige Anregung von Fachfragen sind nicht gebremst, weil niemand darauf angewiesen ist, gerade zum Meeting die richtige Idee zu haben. Da jeder von dem Austausch profitiert, nehmen sich die »Mitglieder« dieser Praxisgemeinschaft gerne Zeit, um online zu gehen. »Aus den Augen, aus dem Sinn« gilt für diese Gruppe nicht mehr.

Interessant waren für alle Beteiligten auch die zwei »Fachgespräche« mit Fachexperten der Branche über die neuesten technischen Entwicklungen und ihre wirtschaftlichen und marktbezogenen Konsequenzen. Die Online-Schaltung der Experten in den Web-Konferenzraum machte die Teilnahme aller, die dabei sein wollten, möglich und sparte nebenbei erheblich Zeit und Reisekosten.

### Internationale Entwicklungsplaner

Das Department für Ländliche Transportentwicklung einer internationalen Entwicklungsorganisation entwickelte eine »Community of Practice«, initiiert durch einen Fachreferenten in der Zentrale. Er stellte in seiner Arbeit mit unterschiedlichen Projekten immer wieder fest, dass in den voneinander unabhängigen Institutionen, Ministerien und Nichtregierungsorganisationen verschiedener Länder Afrikas, Asiens und Lateinamerikas ähnlichen Fragen behandelt wurden, ohne

features

dass ein Austausch zwischen den Betroffenen bestand. Um deren Effektivität und die der eigenen kleinen Stabsstelle zu erhöhen, beraumte er zunächst Treffen auf regionaler Ebene an. Die teilnehmenden Ingenieure, Ökonomen und Soziologen entwickelten Bedarfe, benannten ungelöste Fachfragen und Prinzipien ihrer Arbeit. In weiteren Konferenzen trafen sich dann alle Vertreter in einem internationalen Meeting und gründeten das Internationale Transportforum mit der Aufgabe, in Fachgruppen den professionellen Austausch zu fördern und gemeinsam Ressourcen zu gewinnen und zu verteilen. Der Austausch wird u.a. über fachliche Publikationen und eine e-Mail Group hergestellt. Weitere technische Plattformen sind in der Planung.

## Verkauf und Marketing

Der Telekommunikationsanbieter AT&T bewältigte mit einer auf »Communities of Practice« beruhenden Wissensmanagementstrategie für den Vertrieb eine Reihe von Schwächen, die das Geschäft des Unternehmens beeinträchtigten. Zu Projektbeginn waren der Informationsfluss zwischen der Zentrale und den Außendienst sowie zwischen den verschiedenen Regionen des Außendienstes schlecht oder nicht existent. Die Vertriebsexperten betrauernten sich u.a. über zu langsame Reaktionszeiten der Zentrale, die Zentrale litt unter Überlastung und dem Gefühl mehrfach am Tage immer wieder die gleichen Fragen zu beantworten. Die Qualifizierungsmaßnahmen im Vertrieb standen in dem Ruf, nicht aktuell zu sein und dem Qualifizierungsbedarf für die Flut neuer Produkte nicht hinterherzukommen. Die existierende Form der allen zugänglichen Datenbank ließ zu Wünschen übrig, weil die Daten vielfach nicht zeitgerecht waren oder wichtige Zusatzinformationen z.B. über Anwendungsfragen der Produkte nicht zur Verfügung standen. Sie war deshalb keine langfristig haltbare Lösung mehr.

Das »Communities of Practice-Projekt« begann zunächst mit Symposien (geleitet vom Topmanagement), auf denen sich die verschiedenen Vertriebsexperten der Zentrale und des Außendienstes trafen, sich intensiver kennenlernten und Themengruppen für verschiedene Vertriebsprodukte bildeten.

In der nächsten Stufe »trafen« sich die Mitglieder bei Telefonkonferenzen, in denen sie wichtige Fragen zu aktuellen Produkten bearbeiteten. Nachdem diese Konferenzen zunächst noch starken Input von Fachreferenten erhielten, gingen die »Communities of Practice« immer mehr dazu über, selbst die Fragen zu beantworten.

In der dritten Entwicklungsstufe übernahmen die Mitglieder der »Communities of Practice« die Aufgabe, die »Communities« so weiterzuentwickeln, dass sie die Erreichung der Geschäftsziele unterstützen würden. Jede »Community of Practice« definierte Rollen, Vorgehensweisen und ein eigenes Curriculum, um sich zur Umsetzung der Ziele fit zu machen. Zu bestimmten Fragestellungen wurden Marketingfachleute und Mitglieder



anderer »Communities of Practice« hinzugezogen.

Unterstützt wurde diese Phase mit einer integrierten Arbeitsplattform im Intranet (workspace), auf der Frage- und Antworträume, Datenbanken, Treffpunkte zur Diskussion und Vermittlung von Fachfragen u.a.m. permanent bereitgestellt waren.

## Entwicklung von »Communities of Practice«

Damit die »Communities of Practice« für die verschiedenen Stakeholder der Organisation von Wert und Nutzen sind, müssen sie eingebettet sein in eine Businessarchitektur, die die Mitglieder untereinander und die »Communities of Practice« mit der formalen Organisation verbindet. Diese Businessarchitektur entsteht aus dem Austausch von Wissen (z.B. Handhabung von Praxissituationen, Umsetzung von strategischen Vorgaben) und unsichtbarem Nutzen (wie z.B. Kundenloyalität, Gemeinschaftsgefühl, Imageverbesserung, Motivation). Die Stimmigkeit der »Communities of Practice« mit ihrem Geschäftsumfeld hängt eng damit zusammen, wie gut die soziale, strategische Wissensarchitektur miteinander verbunden und durch die technische Struktur unterstützt wird. Im Kern der Gestaltung von »Communities of Practice« geht es darum, ihre Ziele mit denen der Organisation(en) durch die Konstruktion gegenseitiger Nutzen zu verbinden.

In der Praxis von Unternehmen haben sich verschiedene Vorgehensmodelle für die Förderung von »Communities of Practice« herausgebildet. Dabei gibt es allerdings einige wiederkehrende Handlungsmuster:

- Identifizieren der Wissensbedarfe und Wissensbereiche,
- »Communities« identifizieren,
- »Communities of Practice« aufbauen,
- »Communities of Practice« pflegen,
- »Communities of Practice« bewerten.

### Identifizieren der Wissensbedarfe und Wissensbereiche

Die Verbesserung von Wissen und Fähigkeiten der Organisation dient letztendlich der Leistungsver-

besserung. Darum sollte eine Organisation sich zunächst darüber klar werden, in welchen Feldern sie Wissen durch »Communities of Practice« erzeugen und verbessern will und welche Leistungsbereiche davon betroffen sein sollen. Möglichkeiten bestehen dafür, wie bereits erwähnt, in Bezug auf die operativen Leistungsprozesse (z.B. Vertrieb, Produktion, Logistik), auf die Innovation von Produkten und Dienstleistungen oder auf die Umsetzung von Changeprozessen.

### »Communities« identifizieren

Ein kritischer Entwicklungsschritt ist die Übersetzung von Wissensbedarfen in Kernkompetenzen, um die herum sich »Communities of Practice« bilden können und wollen. In jeder Organisation finden sich Personen, die bereits über Lösungen für strategisch relevante Themen nachdenken und mit anderen darüber Austausch pflegen. Die Organisations-Netzwerk-Analyse ist ein erprobter Weg, um existierende oder sich herausbildende, potenzielle »Communities of Practice« sichtbar zu machen und den Nutzen zu bestimmen, der durch ihre Förderung für die Organisation und die Mitarbeiter entstehen könnte. Unter Mithilfe potenzieller »Communities of Practice«-Mitglieder können die Wissensbereiche eingegrenzt werden, die sowohl die formulierten strategischen Ziele berücksichtigen als auch die professionellen Anliegen und Motivationen der Mitarbeiter, also derjenigen, die das Wissen in ihrer Arbeitspraxis nutzen und weiterentwickeln werden.

Beispielfragen in der Organisations-Netzwerk-analyse sind u.a.:

- Wen ziehen Sie hinzu, um eine(n) bestimmte(n) Prozess/Aufgabe zu erledigen?
- Von wem holen Sie sich Rat, wenn Sie wichtige Entscheidungen treffen müssen?
- Mit wem besprechen Sie neue Ideen und Innovationen in Bezug auf ein bestimmtes Produkt oder einen Arbeitsprozess?
- Mit wem würden Sie gern (öfter) Ideen und Vorhaben besprechen, wenn Sie es könnten?

Die Auswertung solcher Fragen ergibt eine Landkarte von Beziehungen, die sich oft über verschiedene Bereiche erstrecken, unabhängig von der formalen Organisationsstruktur und ihren beschriebenen Abläufen. Sie macht ebenso deutlich, wo »strukturelle Löcher« bestehen, aus Sicht der Be-

teiligten Beziehungen also intensiviert werden könnten, um bestimmte professionelle Aufgaben durch Wissensaustausch zu verbessern. Benötigtes Wissen liegt häufig in anderen Bereichen als dem eigenen. Der normale Beobachtungshorizont in Netzwerken ist meist nur zweistufig: die direkten Kontakte, die man selbst hat und deren Kontakte. Hinter dieser Linie wird der Horizont verschwommen. Wenn die Beziehungen zwischen Bereichen zu potenziellen Wissensträgern und Netzwerkpartnern (Personen oder Gruppen) nur lose oder nicht vorhanden sind, führt das leicht zu der Annahme, das Wissen sei gar nicht vorhanden. Mit Hilfe von »Communities of Practice« können die Wege zwischen den identifizierten Wissensträgern und potenziellen »Community-Partnern« verkürzt werden. Dabei kommt es im Sinne ressourcensparenden Vorgehens nicht darauf an, jeden mit jedem zu verknüpfen, sondern lediglich die Personen und Gruppen, die eine zentrale Stellung in der Netzwerklandschaft einnehmen. Bereits die Durchführung von Interviews und die Gespräche über Wissensbedarfe und -partner verbreiten die Botschaft, dass solche Praktikergemeinschaften gewünscht sind, und stimuliert Mitarbeiter dazu, aktiv neue Beziehungen aufzubauen.

Für die Zusammensetzung der Mitgliedschaft einer »Community of Practice« gibt es unterschiedliche Ausgestaltungsmöglichkeiten:

- gleicher Arbeitsbereich (z.B. nur Servicetechniker) oder unterschiedlicher Arbeitsbereich (Servicetechniker und Produktionstechniker);
- gleiche Hierarchieebene (alles Servicetechniker) oder verschiedene Hierarchiestufen (Servicetechniker und Produktionsleiter);
- gleicher Standort (Softwareberater in einer Region) oder verschiedener Standort (global/national verteilte Softwareberater);
- gleiche Firma (Personalentwickler einer Firma) oder verschiedene Firmen (Personalentwickler verschiedener Firmen).

#### »Communities of Practice« aufbauen

Um als »Community of Practice« arbeitsfähig zu werden, müssen die Mitglieder eine gemeinsame Identität finden, koordinierte Aktivitäten entfal-

ten, Vertrauen, Beziehungen und das Gefühl einer gemeinsamen Aufgabe aufbauen und zu guter Letzt ein gemeinsames Repertoire an Werkzeugen, Vorgehensweisen, Geschichten und Sprache entwickeln. Das kann mit einem Startworkshop, Symposium oder informellen Treffen beginnen. Um Vorstellungen über die Chancen und Arbeitsweisen von »Communities of Practice« anzuregen, kann das Erzählen von Geschichten erfolgreicher »Communities of Practice« oder erster Ansätze davon im eigenen Unternehmen wirksamer sein, als umfangreiche Definitionen zu geben. In weiteren Schritten entwickeln die »Communities of Practice« ihre Bedarfe und Formen des Wissensaustausches, planen Möglichkeiten der Wissensspeicherung, Kommunikationsformen und -regeln und die dafür benötigten und verfügbaren Technologien (z.B. physische Treff-

*Um den gewünschten Wandel der Lernkultur zu erreichen, kann es notwendig sein, bisherige Formen der Wissensvermittlung und Wissensspeicherung radikal zu beenden*

punkte, Projektmanagement- und Document sharing, Software, Web-Konferenzen etc.). Für spezielle Fragen ziehen sie gegebenenfalls Mitglieder aus anderen Bereichen oder von außerhalb der Organisation hinzu. Auch in diesem Stadium kann eine Unterstützung von außen hilfreich sein, um als Gruppe qualifiziert zu arbeiten oder um technische Infrastruktur (z.B. Intranetverzeichnisse, persönliche Firmen Homepages, elektronische Konferenzmodule) oder Budget bereitzustellen.

Um den gewünschten Wandel der Lernkultur zu erreichen, kann es darüber hinaus notwendig sein, bisherige Formen der Wissensvermittlung und Wissensspeicherung radikal zu beenden, also z.B. Trainingsprogramme zu stoppen und statische Datenbanken durch interaktive Wissensmanagementtools zu ersetzen.

#### »Communities of Practice« pflegen

Effektive »Communities of Practice«-Pflege lässt sich am besten mit der Aufgabe des Gärtners vergleichen. Pflanzen kann man nicht Wachstum verordnen, man kann lediglich die richtigen Kulturen wählen (Ziel), den geeigneten Standort bestimmen (Rahmenbedingungen schaffen) und Pflegemaßnahmen ergreifen (Infrastruktur bereitstellen, Prozessberatung machen usw.).



Für den Erhalt von »Communities of Practice« und deren Weiterentwicklung können verschiedene Aktivitäten wichtig sein.

»Communities of Practice« sollten durch die Vermittlung der Ziele der Organisation ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Sinns des eigenen Beitrages dazu finden können. Mit ihrer Vision der »Wissensbank«, die Wissen im Dienst der Armutsbekämpfung teilt, schuf die Weltbank z.B. einen solchen Identifikationspunkt. Zweitens ist es notwendig, eine Verbindung zwischen verschiedenen »Communities of Practice«, sowie Projekten und Teams der Organisation herzustellen, um den Wissensaustausch aktiv zu halten und Impulse zu geben für das Aufspüren neuer Fokusthemen. Drittens kann die notwendige Infrastruktur erfolgsentscheidend sein. Dazu gehören z.B.:

- Berücksichtigung der Mitarbeit in »Communities of Practice« bei Beurteilungen und Karriereplänen;
- Budgets für Reisen, Video- und Telefonkonferenzen, Einrichtung von Webzugängen oder »Community«-Arbeitsräumen.

#### »Communities of Practice« bewerten

Die Art der Messung von Wertschöpfung durch »Communities of Practice« wird unterschiedlich diskutiert und praktiziert. Sie reicht von der Sammlung und Verbreitung von Erfolgsgeschichten, über die Installation einer Lern-Community der »Communities« bis hin zu monetärer Bewertung der Veränderungen, die durch »Communities of Practice« erreicht wurden.

Hinsichtlich der monetären Bewertung gibt es Befürworter für eine Kalkulierung von Return of Investment, die allerdings bisher kaum vorgenommen wurde. Einer inoffiziellen Kalkulation der Firma Shell Oil zufolge konnten durch »Communities of Practice« Einsparungseffekte erzielt werden, die die Investitionen in die »Communities of Practice« um das 20- bis 40-fache überstiegen.

Andere argumentieren, dass derartige wirtschaftliche Erfolge nur schwer unmittelbar auf »Communities of Practice« zurückzuführen sind, und plädieren eher dafür, die Anzahl von Innovationen und deren (spätere oder frühere) Anwendung zu messen.

## Instrumente für virtuelles Arbeiten in »Learning Communities«

»Communities of Practice« können sich als virtuelle – geografisch verstreute – oder lokale Gemeinschaften organisieren. Gerade virtuelle Praxisgemeinschaften gewinnen an Bedeutung in dem Maße, wie Unternehmensprozesse über verschiedene Standorte, oft auch Kontinente verteilt sind oder viele Unternehmensbereiche übergreifen, und erfordern spezielle Vorgehensweisen für ihren Aufbau und Erhalt.

Intensiv virtuell oder online als Praxisgemeinschaft zu kommunizieren ist für viele noch eine neue Erfahrung. »Communities of Practice«, die sich auf Grund räumlicher und zeitlicher Unterschiede nur selten von »Angesicht zu Angesicht« treffen, sind auf die noch ungewohnten Arbeitsweisen mit Online-Technologien angewiesen.

Die erfolgreiche Gestaltung einer virtuellen Praxisgemeinschaft hängt eng damit zusammen, welche technischen Kommunikationsstrategien genutzt werden und wie Zusammenarbeit über Raum und Zeit aufgebaut und gesteuert wird.

Die Kommunikationsstrategie richtet sich nach den jeweiligen Erfordernissen der »Communities of Practice«: Ist z.B. eine Eins-zu-Eins-Kommunikation notwendig, um fehlende Informationen zu ergänzen? Sollen Informationen von einem an alle

*Die erfolgreiche Gestaltung einer virtuellen Praxisgemeinschaft hängt eng damit zusammen, welche technischen Kommunikationsstrategien genutzt werden und wie Zusammenarbeit aufgebaut und gesteuert wird*

gehen? Ist es das Ziel, eine gemeinsame Zugehörigkeit aufzubauen? Soll ein bestimmtes Arbeitsziel erreicht werden? Entscheidend ist, unterschiedliche interaktive Technologien so miteinander zu verbinden, dass ein optimaler Nutzen für die »Communities of Practice« entsteht.

Die für virtuelle Praxisgemeinschaften geeigneten Kommunikationstechnologien sind u.a.:

**Online Meeting Spaces**, die ausgestattet sind für synchrone Interaktion über räumliche Distanzen hinweg. Verschiedene Medien können je nach Bedarf miteinander kombiniert werden, wie **Audio-/Videokonferenz, Chat und E-Learning Spaces**. Sie schaffen einen sozialen und physischen

features



Kontext, unterstützen den Aufbau von Beziehungen im virtuellen Arbeitsteam, fördern den Meinungsaustausch und das Treffen kurzfristiger Entscheidungen und geben Raum für explizite Lernaktivitäten ausgerichtet für »Communities of Practice«.

**Discussion Groups** unterstützen die Lust auf Konversation u.a. durch Navigationshilfen zwischen verschiedenen Themen, Markierungen für Nachrichten u.a.m.

**Online Project Spaces** sind ausgerichtet auf Tools für Projektmanagement und Aufgabenteilung. Sie sind für ergebnisorientierte Phasen von »Communities of Practice« interessant.

**Dokumenten-Sharing** managt effektiv das Erstellen und gemeinsame Nutzen von Dokumenten, u.a. durch Katalogisieren, Dokumentenkontrolle und Suche verschiedener Dokumententypen.

**E-Mail Group** unterstützt den Datentransfer, das Überarbeiten von Dokumenten, die Diskussion von Ideen, Problemen und ermöglicht schnellen Austausch von Informationen.

**Web-Konferenz:** Durch eine Intra- oder Internet-basierte Kommunikationstechnologie wird ein gemeinschaftlicher Treffpunkt mit verschiedenen Themenräumen geschaffen, zu denen sich eine oder mehrere »Communities of Practice« zugehörig fühlen und Wissensaustausch in möglichst langfristiger Kooperation zu komplexen Fragestellungen miteinander gestalten. Verschiedene Inhalte und Diskussionen zu unterschiedlichen Themen können auf Grund der asynchronen Technologie zeitgleich ablaufen und genutzt werden.

## Resümee

»Communities of Practice« stellen für das Denken über Lern- und Entwicklungsprozesse in Organisationen und die Rolle derer, die damit befasst sind (Führungskräfte, PE/OE-Experten, Knowledge Officers, IT-Experten) eine neue Herausforderung dar. Personalentwicklungskonzepte z.B. müssen sich von der bisher vorherrschenden Förderung von Einzelpersonen bzw. von Zielgruppen lösen und sich stattdessen auf die Gestaltung von Beziehungen, unterschiedlichen Gruppenzugehörigkeiten, dem Aufbau von Netzwerken und Kooperationsfähigkeiten ausrichten.

Zur Förderung von »Communities of Practice« als Instrument des Wissensmanagements gilt es, folgende Aspekte zu entwickeln:

- Aufbau einer Kultur des Lernens und der kooperativen Wissenserzeugung, Identifizierung strategischer Wissensbedarfe,
- Unterstützung der Netzwerke durch geeignete Kommunikationstechnologien,
- Bereitstellung von Systemen zur Förderung und Bewertung der Praxisgemeinschaften.

Es wird für die verschiedenen Rollenträger, die in Unternehmen für die Wahrnehmung dieser Funktion in Frage kommen, darauf ankommen, eine geschickte Verteilung der Rollen und deren gemeinsame Inszenierung auf der Bühne von Wissens- und Veränderungsmanagement zu inszenieren.



Bernd Schmid

## Internet und Begegnung

### Erfahrungen in einem Beraternetzwerk

Ich habe mich schon oft gefragt, warum unter professionellen Praktikern zwar Weiterbildung nachgefragt und teuer bezahlt wird, jedoch der viel billigere und in vieler Hinsicht organisations- und praxispezifischere Austausch in Communities of Practice nur schleppend in Gang kommt.

Über die Benchmarking-Welle hinaus scheint die Zeit dafür jetzt doch reifer zu werden. Daher kommt der Beitrag von Lakoni/Schwämmle/Thiel zu diesem Thema gerade richtig. Er liefert eine Beschreibung der Communities of Practice und eine Landkarte für die, die sich dort hin bewegen wollen.

Als Bestätigung und Illustration der Ausführungen der AutorInnen möchte ich über eine Community of Practice von Beratern berichten. Diese sind im *Netzwerk Systemische Professionalität* des Instituts für systemische Beratung in Wiesloch zusammengeschlossen. Dieses Fachinstitut für Professionelle im Bereich Humanressourcen bietet schwerpunktmäßig zweijährige berufsbegleitende Qualifikationsprogramme für Berater, Trainer, Coaches sowie Organisations- und Personalentwickler an. In diesem Netz sind mehr als 800 Professionelle organisiert, die seit 1990 TeilnehmerInnen der Curriculumzweige *Systemische Beratung*, *Systemisches Coaching* und *Teamentwicklung* sowie *Organisations- und Personalentwicklung* waren oder sind. Mehr über das Institut und die TeilnehmerInnen finden die Leser unter [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de).

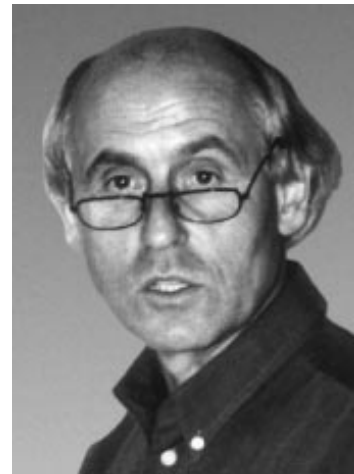
### Netzwerkaktivitäten

Das Netzwerk ist vorwiegend in dezentralen und selbst organisierten Gruppen aktiv. Diese Aktivitäten bestehen aus

1. kollegialen Supervisionen, Kooperationen und gemeinsamen Vorhaben sowie
2. jährlich einem vom Institut organisierten Symposium zu einem aktuellen Thema (z.B.: März 2001: „Freundschaft und Partnerschaft im Beruf“).
3. Zusätzlich ist ein reger Austausch via Internet über viele Themen und Vorhaben hinzugekommen, der sich zu einem Feuer zu entwickeln scheint, um das sich die Community schart und dem sie durch ihr Engagement Brennstoff zuführt.

Über 600 der NetzwerkerInnen sind übers Internet miteinander vernetzt. Nach einigen eher misslungenen Vorläufen ist jetzt der Durchbruch zu einem lebendigen und von den Beteiligten wertgeschätzten Netzwerk auch im Internet gelungen.

Ich möchte im Folgenden die für unser Netzwerk wichtigsten Erfolgsfaktoren und Erfahrungen beschreiben. Die Erkenntnisse sind sicher nicht repräsentativ, doch ist zu vermuten, dass vieles auf andere Communities of Practice übertragbar ist.



*DR. BERND SCHMID leitet das Institut für Systemische Beratung (seit 1984) in Wiesloch, Deutschland. Er studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte in Erziehungswissenschaften und Psychologie. Lehrtrainer verschiedener Gesellschaften im Bereich Psychotherapie, Coaching, Supervision, systemische Beratung sowie Organisations- und Personalentwicklung. Zahlreiche Veröffentlichungen in Schrift und Ton. Mitbegründer der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision. Gegenwärtiger Schwerpunkt: Seelische Entwicklung und berufliche Wirklichkeiten.*

features

## Identität und Zugehörigkeit

Die professionelle und kulturelle Verbundenheit wird als entscheidende Voraussetzung dafür erlebt, Erfahrungen aus diesem Netzwerk für sich zu prüfen bzw. selbst zu diesem Netzwerk beizutragen. Hierfür spielt die Erwartung eine zentrale Rolle, dass man sich mit anderen im Netzwerk in vielerlei Hinsicht in Übereinstimmung befindet. Diese Erwartung muss durch das Gefühl der Übereinstimmung in der persönlichen Begegnung sowie beim Kontakt via Internet erfüllt werden. So erhält sich – ähnlich wie bei AbsolventInnen mancher Hochschulen z.B. in Amerika oder Frankreich – auch über lange Zeit ein Gefühl der Verbundenheit. Zugehörigkeit zu und Übereinstimmung mit einer Community rühren an wesentliche Sehnsüchte vieler Menschen, und sie sind bereit, auch selbstlos beizutragen, solange sie die Community und das, wofür sie steht, als wertvoll empfinden.

Die Übereinstimmung rührt von gemeinsamen Erfahrungen in Wiesloch her, sei es in den Curricula am Institut oder sei es in den Symposien im Tagungszentrum dort. Der Bezug zu einer gemeinsamen Community-Kultur sowie zu ähnlichen und bedeutsamen Erfahrungen begründet ein positives Grundinteresse aneinander und die Erwartung von wechselseitiger Bereicherung.

Faktoren dieses gemeinsamen Bezugs sind:

- die Lern- und Professionskultur am Institut,
- eine Fachsprache der Profession, die am Institut entwickelt und genutzt wird,
- inhaltliche Konzepte, die man sich zu eigen gemacht hat, wie auch sonst
- gemeinsam Erlebtes, wenn auch bei unterschiedlichen Gelegenheiten,
- gemeinsame Bekannte wie Leiter, Mitarbeiter, Lehrtrainer und Lehrtrainerinnen des Instituts sowie Kolleginnen und Kollegen.

Der Effekt ist vielleicht einem Ehemaligentreffen verschiedener Jahrgänge einer Schule vergleichbar. Um diese gefühlsmäßige Bindung möglichst wenig durch Fremdheitserlebnisse zu gefährden, ist das Netzwerk nur für TeilnehmerInnen des Instituts bzw. »befreundeter« Institute, mit denen professionelle und kulturelle Übereinstimmung besteht, zugänglich.

## Frequenz und Flüssigkeit der Begegnungen

Früher erhielten die NetzwerkerInnen zweimal im Jahr Post vom Institut. Darin wurden alle Nachrichten und Einladungen komprimiert. Diese Kontakte waren zu selten, um das Gefühl zu erzeugen, im Austausch zu sein. Viele Nachrichten und Einladungen auf einmal erzeugten zudem ein Gefühl, überladen zu werden.

Man legte alles beiseite, um es in einem ruhigen Moment zu studieren. Dieser Moment aber entstand zu selten.

Seit die technischen Möglichkeiten der Serien-eMail-Verschickung und dann der sogenannten *egroups* im Internet zur Netzwerkpflege einbezogen wurden, konnten mit leistbarem Kosten- und Arbeits-einsatz kleine und persönlich gehaltene Nachrichten häufig versandt werden. Durch diesen Rhythmus und durch die Möglichkeit, mit geringem Aufwand, sich selbst an das Institut und andere im Netzwerk zu wenden, hat sich die Aufmerksamkeit für einander in der Community wesentlich erhöht. Die einfache Möglichkeit, auf Beiträge über Return-Mails zu antworten und auf eigene Antworten kurze Signale zurück zu erhalten, haben das Gefühl, betreut zu werden und lebendige Bezogenheit erheblich gesteigert. Nicht zuletzt das schnell übermittelte Dankeschön trägt hierzu bei.

Auf Anliegen innerhalb von Stunden, bis längstens einer Woche Antworten zu bekommen bzw. angefragte Kontaktmöglichkeiten, Beurteilungen von etwas zu erhalten oder Kooperationen bzw. Dienstleistungen zur Ergänzung des eigenen Spektrums angeboten zu bekommen, macht das Netzwerk zu einer Erweiterung der eigenen Handlungsmöglichkeiten. Beim ersten Versuch, NetzwerkerInnen untereinander übers Internet in Verbindung zu bringen, mussten diese sich aktiv in Foren, angehängt an die Homepage des Instituts, einloggen. Trotz gegenteiliger Bekundungen geschah dies meistens dann doch nicht hinreichend häufig und zeitnah, so dass die Aktiveren und Interessierteren zu wenig Resonanz fanden und die Gelegenheitsbesucher insgesamt zu wenig Substanz vorfanden. Das Interesse ließ bald nach, und das Ganze kam zum Erliegen.

## Initialschub und selbstorganisierte Interaktivität

Vielleicht hätte man durch intensiveres Anschieben des alten Systems auch mehr erreichen können. Mit einem sorgfältig vorbereiteten Initialschub und für eine Zeit durch aktives Betreiben und Attraktiv-Machen der Besuche hätte man vielleicht die Erstbesucher gewinnen und für eine weitere aktive Beteiligung am System motivieren können. Dadurch, dass alles erst langsam anließ und am Anfang nicht viel los war, ist wohl der Effekt eingetreten, der bei einem schlecht besuchten Restaurant eintritt. Weitere potentielle Besucher bleiben draußen, weil sie nicht durch genügend lebendiges Treiben angelockt werden. Von Initiatoren wird hier wohl auch häufig ein verbreiteter Fehler gemacht: Um schnell und aktuell sein zu können, geht man mit ersten Ansätzen auf den Markt. Wenn mangels Nachhaltigkeit ein entfachtes Interesse auf »Lieferprobleme« stößt,



wenden sich Interessenten umso enttäuschter ab, je mehr das Angebot auf emotionales Interesse gestoßen ist.

Positive Dynamik brachte eine im Internet eingerichtete moderierte *egroup*. Solche *egroups* werden von Internet-Anbietern zur Verfügung gestellt. Zur Verteilung der Anfragen an alle Mitglieder einer Community genügt ein e-Mail an die Egroup-Adresse. Diese Gruppen können zentral moderiert und nach Wahl ihrer Gründer in vielen Varianten genutzt werden. Es können Anhänge an e-Mails mitverteilt werden oder Dateien hoch- und von den Mitgliedern heruntergeladen werden. Alle durch die Gründer autorisierten NetzwerkerInnen erhalten die ins Netzwerk gestellten Nachrichten direkt zugeleitet.

Diese von Netzwerk-KollegInnen erhaltenen Anfragen oder Angebote direkt auf dem Rechner jedes Mitglieds haben soviel Aufforderungscharakter, dass alle zumindest einmal neugierig lesen, worum es geht. Und da Antworten durch Returnmail einfach ist, kann man auch schon mal reagieren.

Viele waren wohl neugierig und wollten einfach mal auszuprobieren, was geschieht, wenn man sich mit einem Angebot oder Anliegen ans Netzwerk wendet.

Da auf die ersten Anfragen nützliche und anregende Reaktionen per Mail kamen und die positive Bewertung der erhaltenen Antworten wiederum ins Netz gestellt wurde, stabilisierte sich schnell eine positive Erwartung. Immer hochkarätigere Anfragen und Angebote wurden ins Netz gestellt, die immer hochwertigere Reaktionen erhielten. So ergab sich ohne einen Anschlag durch das Institut schnell eine sich positiv aufschaukelnde Entwicklung.

Erst nach und nach wurde dann die Community mit den technischen Varianten im Gebrauch des Systems und Spielregeln für die Benutzung vertraut gemacht. Die Community-Mitglieder begannen bald, mit konstruktiver Kritik auf als unpassend empfundene Beiträge zu reagieren und so die persönliche Verantwortlichkeit aller zu stärken.

## Interessen

Wichtig war in dieser Community, wirtschaftliche Interessen anzuerkennen, aber als sekundär im Hintergrund zu lassen. Natürlich ist jedem bewusst, dass der Austausch in der Community auch ökonomische Bedeutung hat und haben darf, doch muss erkennbar sein, dass sich diese der kulturellen Ausrichtung unterordnet. Hier entstand schnell ein gemeinsam getragenes Gefühl von »Political Correctness«.

Das Bedürfnis, die Hand am Puls des Netzwerkes zu haben, wurde sicher dadurch verstärkt, dass viele Stellenausschreibungen bzw. Auftragsangebote ins Netz eingestellt wurden. Die Community wurde außer zu einem fachlichen Forum auch zu einer als qualifiziert empfundenen Börse für Know-how, Aufträge und Stellen. Neben vielen fachliche Anfragen bezüglich bestimmter Methoden, bezüglich Referenzen von Anbietern, bezüglich Spezifikationen, die schwer auf dem Markt zu finden sind, usw. wurden auch fachlich interessante Suchmeldungen aufgegeben, an die man sich anhängen und deren zusammengetragene Ergebnisse man für sich selbst erschließen konnte. Dass das Netzwerk einen leichten Austausch von Know-how und marktinteressanten Gütern in einem qualifizierten Kreis ermöglicht, ist ein wichtiger Bestandteil seiner Attraktivität. Das funktioniert natürlich nur, wenn die Mitglieder in Transparenz und freiem Austausch innerhalb der Community mehr Nutzen sehen als in Abschottung.

Zusammenfassend kann man als Erfolgsfaktoren unserer Community of Practice nennen:

1. Zugehörigkeit zu einer abgegrenzten und wertvoll empfundenen Kultur,
2. befriedigende persönliche Begegnungserfahrungen und -möglichkeiten mit anderen in der Community,
3. eine Interessenlage, in der sich Austausch nicht nachteiliger erweist als Konkurrenz.

f  
features

## Orderform

Um Titel, die Ihnen im Heft vorgestellt werden, unproblematisch zu bestellen, nutzen Sie unseren Versandservice. Wir werden Ihnen regelmäßig einige Titel vorschlagen, aber selbstverständlich versorgen wir Sie versandkostenfrei mit allen lieferbaren Titeln. /

To simplify ordering the titles presented in this issue, our mail order service is at your disposal. Regularly we will propose some titles, but of course we will supply you with every book available.

**Phone** +49-(0)221-530-3817

**E-Mail** [bestell@ehp-koeln.com](mailto:bestell@ehp-koeln.com)

**Fax** +49-(0)221-530-2062

**Snail-Mail** EHP Verlags- und  
Versandbuchhandlung  
P.F./P.O.B. 320 173,  
50795 Köln, Germany

Absender/Exp.:

---

---

---

---

## Bestellung/Order

Hiermit bestelle ich / With this I order:

- Abonnement/Subscription *Profile* (DEM 58,67 / CHF 58,- / € 30,- im Jahr / per year)
- Profile* Heft/Issue No.: \_\_\_\_\_ (DEM 35,20 / CHF 35,- / € 18,-)
- Schein: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft (DEM/CHF 58,- / ab 1.1.2001: € 30,-)
- Heimannsberg/Schmidt-Lellek: Interkulturelle Beratung und Mediation (DEM/CHF 58,- / € 30,-)
- Fatzer/Rappe-Giesecke/Looss: Qualität und Leistung von Beratung (DEM/CHF 58,- / € 30,-)
- Isaacs: Dialog als Kunst gemeinsam zu denken (DEM 66,58 / CHF 64,- / € 34,-)
- Fritz: Den Weg des geringsten Widerstandes managen (DEM 58,- / CHF 55,-)
- Trebesch: Organisationsentwicklung (DEM 78,50 / CHF 70,00)
- Wenger: Communities of Practice (€ 66,71)
- Stoll: LogOut (DEM 29,90)
- Levine/Locke/Searls/Weinberger: Das Cluetrain Manifest (DEM 36,-/CHF 32,80/ATS 263,00/€ 18,41)
- \_\_\_\_\_

Die Bestellung der Zeitschrift kann ich innerhalb von 8 Tagen schriftlich bei Ihnen widerrufen, Kündigung ist nur zum Jahresende möglich unter Einhaltung einer dreimonatigen Frist. / I can cancel the subscription of the journal within 8 days drawn up in writing by me. Cancellation only for the end of each year with a period of notice of three months.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum, Unterschrift / place, date, signature



## profile

Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog /  
International Journal for Change, Learning, Dialogue

ISSN 1615-5084 / EHP, Köln

### *Herausgeber*

Gerhard Fatzer (V.i.S.d.P., *Trias Institut für Supervision und Organisationsentwicklung* Zürich, Grüningen), Sylvia Böcker-Kamradt (*Kamradt Consulting*, Moers), Peter Höher (Geschäftsleitung *Kienbaum Management Consultants GmbH*, Gummersbach), Ralf Kopp (*Sozialforschungsstelle*, Dortmund) und Bernd Schmid (*Institut für Systemische Beratung*, Wiesloch)

### *In Zusammenarbeit mit*

*Reflections* (Edgar H. Schein, MIT, *SoL-Project*) und *Advances in OD* (Fred Massarik, UCLA)

### *American Consulting Editors*

Edgar H. Schein (*MIT Sloan School of Management, SoL-Project*, Boston), Fred Massarik (*Anderson School of Management, UCLA*, Los Angeles), Warren Bennis (*Center for Leadership USC*, Los Angeles), Claus Otto Scharmer (MIT, Boston), Kathleen Dannemiller (DTA, Ann Arbor)

### *Beirat*

Jörg Fengler (*Uni Köln*), Werner Hofmeyer (*Opel*, Bochum), Michael Lacher (VW, Kassel), Eleonore Leder (*Union Bank Switzerland*, Zürich), John Leuenberger (*Migros*, Zürich), Wolfgang Looss (*Beratungssozietät Lanzensberger-Looss-Stadelmann*, Darmstadt), Christoph Mandl (*Mandl, Lüthi & Partner*, Wien), Walter Meyer (*Zürcher Kantonalbank*, Zürich), Sara Niese (*Daimler Chrysler Corporate University*, Stuttgart), Werner Pfeifer (*Changework*, Ammerbuch), Harald Pühl (*Triangel Institut*, Berlin), Rolf Ritter (*Textrum*, Niederlande, Deutschland, USA), Jane E. Salk (*ESSEC*, Paris), Peter Scott-Morgan (*Arthur D. Little*)

### *Erscheinungsweise und Abonnement*

Erscheint zweimal jährlich (März und Oktober); Abonnementspreis: DM 58,67 / CHF 58,- / € 30,-; Einzelheft: DM 35,20 / CHF 35,- / € 18,- jeweils zzgl. Versand. Bestellungen bitte an den Verlag. Kündigung zum Jahresende unter Einhaltung einer dreimonatigen Frist.

*Wir bitten um rechtzeitige Mitteilung von Adressänderungen.*

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdrucke nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Mit Verfassernamen gekennzeichnete Beiträge decken sich nicht unbedingt mit der Meinung der Redaktion.

Wir freuen uns über Ihre Manuskriptvorschläge. Anmerkungen zur Manuskriptgestaltung können beim Verlag angefordert werden. Für unverlangt eingesandte Beiträge wird keine Gewähr übernommen. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe zu kürzen.

### *Anzeigen*

Verwaltung, Metadaten und Anzeigenpreisliste beim Verlag

### *Redaktion*

Andreas Kohlhage  
Profil, PF 320173, 50795 Köln  
Fax +49-(0)221-5302062  
profile@ehp-koeln.com

### *Verlag*

Edition Humanistische Psychologie  
Am Haselbusch 16, 50827 Köln  
Phone +49-(0)221-5304411  
Fax +49-(0)221-5302062  
info@ehp-koeln.com  
www.ehp-koeln.com

### *Herstellung*

Titelphoto: Claudine Fessler, Zürich  
Layout und Satz:  
MarkTransparenz Uwe Giese, Berlin  
Druck und Verarbeitung:  
Legoprint S.p.A., Lavis/ Trento

Impressum

## **profile 02 · 2001**

Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog  
International Journal for Change, Learning, Dialogue

### **Aus dem Inhalt**

*Bill Isaacs:*

Dialog in Organisationen und Systemen  
(Dialog: *Mechtild Beucke-Galm*)

*Peter Garrett:*

Dialogue and the Transformation of Memory  
(Dialog: *Gerhard Fatzer*)

*P. Scott-Morgan / E. Hoving / H. Smit / A. v. d. Slot:*

How your Company can sustain Growth and Innovation

*J. Howaldt / R. Kopp / H. Martens:*

Koevolutionäre Kooperationsverbünde in der Praxis

*Jörg Sydow:*

Management von Unternehmungsnetzwerken

*Martin Pfiffner:*

Team Syntegrity

*Ralf Reichwald:*

Neue Arbeitsformen im Unternehmen der Zukunft

*Gerhard Fatzer:*

Dialog als neue Kommunikationsform im Unternehmen

*S. Lakoni / U. Schwämmle / M. Thiel:*

Zwischen Chatroom und Kantine  
(Dialog: *Bernd Schmid*)

*Philipp Teufel:*

Architektur und Grafik

inhalt