

Heft 163

Rainer Borowsky

## **Wissensgemeinschaften**

Konzeption und betriebliche Umsetzung  
eines Knowledge Management-Instruments

August 2000  
ISSN 1438-5678

## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Inhaltsverzeichnis .....  | II        |
| Abbildungsverzeichnis .....                                       | III       |
| <b>1 Wissen als Produktionsfaktor .....</b>                       | <b>1</b>  |
| 1.1 Corporate Knowledge Management .....                          | 1         |
| 1.2 Die Bedeutung der Wissensträger .....                         | 3         |
| <b>2 Gestaltung von Communities of Practice .....</b>             | <b>6</b>  |
| 2.1 Grundkonzeption.....  | 6         |
| 2.2 Betrieblicher Nutzen.....                                     | 8         |
| 2.3 Organisatorische Integration .....                            | 10        |
| 2.4 Ausdehnung und Reichweite .....                               | 11        |
| 2.5 Gemeinschaftsstruktur .....                                   | 12        |
| 2.6 Zusammenwirken der Mitglieder .....                           | 14        |
| 2.7 Vergleich mit anderen Organisationskonzepten .....            | 16        |
| <b>3 Betriebliche Umsetzung von Communities of Practice .....</b> | <b>18</b> |
| 3.1 Gestaltungsrahmen.....  | 18        |
| 3.2 Informationstechnische Unterstützung.....                     | 22        |
| <b>4 Neue Wege zur wissensbasierten Gesellschaft.....</b>         | <b>24</b> |
| Literaturverzeichnis .....  | IV        |

# 1 Wissen als Produktionsfaktor

## 1.1 Corporate Knowledge Management

Durch den Wechsel von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft hat das Wissen eine neue Stufe der Bedeutung erlangt. Die moderne Ökonomie, nicht mehr geprägt durch Produktionsanlagen und hierarchische Organisationsstrukturen, sondern durch Wissen und weltweit dezentralisierte Organisationsstrukturen, verlangt von Unternehmen global zu arbeiten, zu kooperieren und zu konkurrieren (vergleiche Abbildung 1). Erfolgreiche Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre Kernkompetenzen und ihre Corporate Identity unabhängig von der geografischen Lage sowie sprachlichen und kulturellen Barrieren herauszubilden und anzubieten.<sup>1</sup> Dies ist nur möglich, wenn Unternehmen es schaffen, das benötigte Know-how neu zu generieren beziehungsweise vorhandenes Wissen effektiv und effizient zu transferieren. Sie müssen folglich eine nutzbringende Pflege, Verteilung und Erweiterung der organisationalen Wissensbasis<sup>2</sup> sicherstellen.

|                          | <b>Agrar-gesellschaft</b> | <b>Industrie-gesellschaft</b> | <b>Wissens-gesellschaft</b> |
|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| <b>Ziele</b>             | Lebensmittel              | Produkte                      | Dienstleistungen            |
| <b>Engpassfaktor</b>     | Boden                     | Kapital                       | Wissen                      |
| <b>Machthaber</b>        | König/<br>Lehnsherren     | Kapitalgeber/<br>Manager      | Wissensträger               |
| <b>Managementstil</b>    | by „Peitsche“             | by „Portemonnaie“             | by „Partizipation“          |
| <b>Organisationsform</b> | Monarchie                 | Hierarchie                    | Netzstrukturen              |

Abbildung 1: Organisationsentwicklungen<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Borghoff, U. M.; Pareschi, R.: Introduction, 1998, S. 3.

<sup>2</sup> Als organisationale Wissensbasis, die auch als Organizational Memory und Corporate Knowledge bezeichnet wird, versteht man die Ansammlung des für die Mitarbeiter einer Organisation prinzipiell zugänglichen bzw. verfügbaren Wissens. Vgl. Pautzke, G.: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, 1989.

Neben der Zuführung von neuem Wissen in die Organisation gilt der Transfer von Wissen eines Wissensträgers auf den anderen als Erweiterung der organisationalen Wissensbasis, da durch den Transfer die Zugriffs- und Anwendungsmöglichkeiten des Wissens vergrößert werden.

<sup>3</sup> In Anlehnung an Fuchs, J.: Das Unternehmen, 1999, S. 31.

Doch was ist Wissen überhaupt? Wissen ist nicht mit Daten und Informationen gleichzusetzen, jedoch bestehen enge Beziehungen zwischen diesen drei Begriffen.<sup>4</sup> Es ist daher sinnvoll, Wissen gegenüber Daten und Information abzugrenzen (vergleiche Abbildung 2).<sup>5</sup>

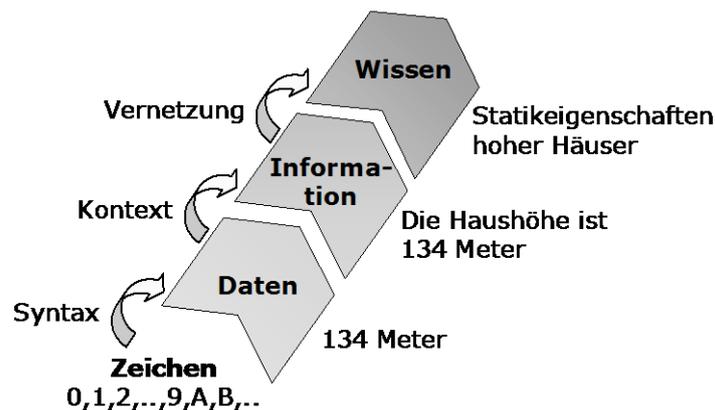


Abbildung 2: Daten – Information – Wissen

Daten bestehen aus einzelnen Zeichen beziehungsweise Zeichenfolgen, die in Zusammenhang miteinander stehen.<sup>6</sup> Informationen sind zu sinnvollen Strukturen arrangierte Daten, die eine Bedeutung besitzen.<sup>7</sup> Sie kennzeichnen objektive Inhalte, werden jedoch subjektiv wahrgenommen und verwertet.<sup>8</sup> Die Definition des Begriffs Wissen erweist sich als wesentlich komplexer. Fast jeder beschreibt Wissen als umfassender, tiefer und reicher als Daten oder Informationen. Eine Abgrenzung dieser vagen Beschreibung geben Davenport und Prusak:

„Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the mind of knowers. In organizations, it often

<sup>4</sup> Vgl. Davenport, T. H.; Prusak, L.: Information Ecology, 1997, S. 8-10; Probst, G. et al.: Wissen managen, 1999, S. 36f; Rehäuser, J.; Krcmar, H.: Wissensmanagement im Unternehmen, 1996, S. 3-6.

<sup>5</sup> Andere Autoren unterscheiden zusätzlich weitere Begriffe wie Weisheit, Einsicht, Kompetenz, Können und Handeln. Vgl. Allee, V.: The Knowledge Evolution, 1997, S. 60-64; North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung, 1998, S. 39-43.

Aus Gründen der besseren Verständlichkeit sollen „stärker angereicherte“ Begriffe wie Weisheit und Einsicht unter dem Begriff Wissen subsumiert werden. Begriffe wie Handeln beschreiben jedoch nicht Wissen, sondern Dinge die mit Wissen gemacht werden bzw. auf Wissen beruhen.

<sup>6</sup> Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 44300-1, 1988.

<sup>7</sup> Vgl. Davis, S.; Botkin, J.: The Coming of Knowledge-Based Business, 1994, S. 165f.

<sup>8</sup> Vgl. Davenport, T. H.; Prusak, L.: Working Knowledge, 1998, S. 3f.

becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms."<sup>9</sup>

Eine strikte Abgrenzung dieser drei Begriffe ist jedoch nicht unbedingt sinnvoll. Vielmehr ist ein Kontinuum zwischen den Polen Daten und Wissen praktikabler.<sup>10</sup> Insbesondere da es sich eher um einen stetigen als sprunghaften Qualitätswechsel von Stufe zu Stufe handelt.

Die wachsende Bedeutung von Wissen zwingt Unternehmen, ihre Investitionen in den Aufbau ihres Corporate Knowledge zu leiten. Der entstehende Investitionsaufwand und die erwarteten Wettbewerbsvorteile führen konsequenterweise zur Forderung nach dem Management der Ressource Wissen. Wissensmanagement beschäftigt sich mit Methoden und Konzepten zur gezielten, systematischen Einflussnahme auf das Wissen von Organisationen.<sup>11</sup> Wissensmanagement umfasst die Entwicklung und Überwachung von Strategien, Methoden, Prozessen, Organisationsstrukturen und Technologien zur Wissensverarbeitung in Unternehmen.

## 1.2 Die Bedeutung der Wissensträger

Um die organisatorische Wissensbasis gezielt und systematisch zu vergrößern, d.h. vor allem neues Wissen zu generieren beziehungsweise vorhandenes Wissen zu verteilen, muss Wissen operationalisierbar gemacht werden. Es ist offensichtlich, dass zwischen dem einen Wissen und einem anderen Wissen große Eigenschaftsunterschiede bestehen können. In Theorie und Praxis werden vornehmlich zwei Arten von Wissen unterschieden: explizites und implizites Wissen.<sup>12</sup>

Explizites Wissen (explicit knowledge) ist formal artikulierbar und damit problemlos übertragbar. Es kann ohne größere Schwierigkeiten dokumentiert, archiviert und weitergegeben werden. Im Gegensatz dazu entzieht sich implizites Wissen (tacit knowledge) dem formalen sprachlichen Ausdruck, da es auf Erfahrungen aufbaut und kaum fassbare Faktoren (Überzeugungen, Perspektiven, Wertsysteme, Intuition) enthält. Folglich lässt es sich nur schwer kommunizieren.

---

<sup>9</sup> Davenport, T. H.; Prusak, L.: Working Knowledge, 1998, S. 5.

Eine ähnliche Definition des Begriffs Wissen geben: Nonaka, I.; Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company, 1995, S. 57ff; Probst, G. et al.: Wissen managen, 1999, S. 44.

<sup>10</sup> Vgl. Probst, G. et al.: Wissen managen, 1999, S. 36f.

<sup>11</sup> Vgl. Allweyer, T.: Modellbasiertes Wissensmanagement, S. 37f.

<sup>12</sup> Vgl. im Folgenden Drucker, P. F.: Post-Capitalist Society, 1993, S. 23ff; Nonaka, I.; Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company, 1995, S. 8ff; Polanyi, M.: The Tacit Dimension, 1966.

Eng mit der Unterscheidung in implizites und explizites Wissen hängt die Art des Wissensträgers, die Person oder das System, welche das Wissen speichert und repräsentiert, zusammen.<sup>13</sup> Implizites Wissen ist im Allgemeinen personengebunden, d.h. nur im Gedächtnis beziehungsweise als Fähigkeit des Organisationsmitgliedes verfügbar. Explizites liegt häufig personenunabhängig in Form von Dokumentationen, Datenbanken oder ähnlichem vor. Jedoch kann sowohl explizites als auch implizites gleichzeitig personenunabhängig und personengebunden vorliegen, zum Beispiel kann eine Prozedur in einer Verfahrensanweisung dokumentiert und gleichzeitig im Gedächtnis einer Person verinnerlicht sein.

Soll in einer Organisation das vorhandene Wissen genutzt (insbesondere transferiert) oder neues Wissen geschaffen werden, so geschieht dies durch Wechselwirkungen zwischen implizitem und explizitem Wissen. Nonaka und Takeuchi beschreiben diese Prozesse der Wissensumwandlung durch vier Grundmuster, die in dynamischer Interaktion miteinander stehen (vergleiche Abbildung 3).<sup>14</sup>

|                   |                         |           |                         |
|-------------------|-------------------------|-----------|-------------------------|
|                   | Implizites Wissen       | <b>zu</b> | Explizites Wissen       |
| Implizites Wissen | <b>Sozialisation</b>    |           | <b>Externalisierung</b> |
| <b>von</b>        |                         |           |                         |
| Explizites Wissen | <b>Internalisierung</b> |           | <b>Kombination</b>      |

Abbildung 3: Grundmuster der Wissensumwandlung<sup>15</sup>

Mittels Sozialisation wird implizites Wissen zwischen Personen ausgetauscht, zum Beispiel durch Zusammenarbeit oder Beobachtung. Das Wahrgenommene wird so Teil des eigenen impliziten Wissens. Implizites Wissen wird durch Externalisierung in explizites Wissen umgewandelt und so einem größeren Personenkreis zugänglich gemacht, zum Beispiel durch Erstellen einer Dokumentation. Durch Vernetzung von bereits bekanntem explizitem Wissen wird in der Kombination neues explizites Wis-

<sup>13</sup> Vgl. Scholz, C.: Strategische Organisation, 2000, S. 281.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu im Folgenden Nonaka, I.; Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company, 1995, S. 62-70.

<sup>15</sup> Vgl. Nonaka, I.: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994, S. 19.

sen erzeugt. Im Rahmen der Internalisierung wird das explizite Wissen durch Aufnahme, Ergänzung und Neuordnung in implizites Wissen umgewandelt.

Ein Großteil des Wissens liegt nur in impliziter, personengebundener Form vor. Insbesondere das Wissen, das Innovationen ermöglicht und den Unternehmenserfolg nachhaltig sicherstellt, ist häufig personengebunden.<sup>16</sup> Organisationen zielen nun darauf, dieses Wissen zu externalisieren, um es mittels neuer informationstechnischer Möglichkeiten (zum Beispiel Internet, Wissenslandkarten und Wissensportalen) zeitgleich und weltweit jedermann zur Verfügung zu stellen. Doch die Externalisierung trifft schnell auf ihre Grenzen: Häufig wollen die Mitarbeiter ihr Wissen nicht preisgeben,<sup>17</sup> da sie einen Prestige- oder Machtverlust befürchten. Oder das Wissen lässt sich nicht beschreiben und informationstechnisch verarbeiten beziehungsweise, der Aufwand hierzu übersteigt bei weitem dessen Nutzen.

Zielführender ist es, neben der Externalisierung vor allem die Sozialisation zu unterstützen. Bringt man Personen (Wissensträger und Wissenssuchende) miteinander in Kontakt, bauen sie eine persönliche Beziehung auf. Hierdurch sind sie eher bereit Wissen zu teilen.<sup>18</sup> Der Aufwand zur Externalisierung des Wissens kann so teilweise eingespart werden.

Wissensträger zu Wissensgemeinschaften zu vernetzen, sollte vorrangiges Ziel von Organisationen sein. Mit dem Konzept der Communities of Practice wird diese Sozialisation von Wissen in den Vordergrund gestellt. Im Folgenden wird dieses Wissensmanagement-Instrument auf konzeptioneller Ebene ausgestaltet und es wird ein Rahmen für die betriebliche Umsetzung aufgezeigt.

---

<sup>16</sup> Vgl. von Felbert, D.: Wissensmanagement in der unternehmerischen Praxis, 1998, S. 123f.

<sup>17</sup> Der Grundsatz „Wissen ist Macht“ ist heute noch eine der größten Barrieren bei der Wissensweitergabe. Vgl. Bullinger, H. J. et al.: Wissensmanagement heute, 1997, S. 31.

<sup>18</sup> Vgl. Hofer-Alfeis, J.: Wissensmanagement für die prozeßorientierte Organisation, 1999, S. 110.

## 2 Gestaltung von Communities of Practice

### 2.1 Grundkonzeption

Mitarbeiter setzen ihr Wissen ein, um die täglichen Aufgaben zu erfüllen und auftretende Herausforderungen zu bewältigen. Es liegt nahe, dass sich Personen mit ähnlichen Wissens- und Arbeitsgebieten vernetzen, auch wenn sie nicht an gemeinsamen Aufgaben tätig sind. Diese Vernetzung ermöglicht es, gemeinsam voneinander zu lernen, um so die Arbeitsprozesse zu optimieren. Weiterhin kann bei auftretenden Problemen auf kompetente Hilfe und Rat der anderen Netzwerkmitglieder zurückgegriffen werden.

In der Vergangenheit entstanden solche Netzwerke eher zufällig. Mit steigender Wissensintensität der Prozesse gelangen die Gruppen zunehmend in den Mittelpunkt des betrieblichen Interesses. Als Bezeichnung für diese Netzwerke und Gruppen haben sich in der Theorie die Begriffe „Community of Practice“ und „Wissensgemeinschaft“ etabliert. In der praktischen Umsetzung in Unternehmen finden sich jedoch auch Bezeichnungen wie „Community of Interest“, „Common Interest Network“, „Expertennetzwerk“ und „Practice Group“.

Der Begriff und das Verständnis von Communities of Practice entstand Anfang der 80er Jahre am Xerox PARC unter Führung von Brown. Dort definiert man Communities of Practice als „peers in the execution of real work, held together by a common sense of purpose and a real need to know what each other knows.“<sup>19</sup> Wenger, der das Thema ebenfalls maßgeblich mitprägte, betont besonders, dass die Mitglieder einer Community durch das, was sie gemeinsam tun und was sie in diesen Prozessen lernen, verbunden sind.<sup>20</sup> Zusätzlich stellt er heraus, dass sich die betreffenden Personen aus freiem Willen, d.h. ohne Managementeinfluss, zu einer Wissensgemeinschaft zusammenschließen.<sup>21</sup> Durch den mit der Eigeninitiative verbundenen Aufwand sind die Mitglieder motivierter, die Community erfolgreich voranzutreiben und zu gestalten sowie Nutzen aus ihr zu ziehen.

---

<sup>19</sup> Brown, J. S.; Duguid, P.: Organizing Knowledge, 1998, S. 95.

<sup>20</sup> Vgl. Wenger, E. C.: Communities of Practice, 1998.

<sup>21</sup> Vgl. Wenger, E. C.; Snyder, W. M.: Communities of Practice, 2000, S. 142.

Zusammenfassend zeichnen sich Communities of Practice dadurch aus,

- ❖ dass sich Personen mit gemeinsamen Interesse an einem Wissensgebiet zusammenschließen,
- ❖ dass der Schwerpunkt der Community-Aktivitäten auf Informations- und Wissensaustausch und ergo implizit auch auf Wissensgenese liegt,
- ❖ dass die Community auf freiwilligen Entschluss ihrer Mitglieder gebildet wird und
- ❖ dass sich die Gemeinschaft selbst organisiert.<sup>22</sup>

Durch die Selbstgestaltung kann sich das Themenfeld der Community flexibel verändern, zum Beispiel wenn sich das Umfeld ändert oder neue Mitglieder dazustoßen. Die Community kann sich evolutionär entwickeln und geänderten Bedingungen anpassen.

Grundsätzlich stellen Communities of Practice also nicht eine neue Art von Organisationselementen beziehungsweise -strukturen dar, sondern sie repräsentieren vielmehr eine andere, teilweise informelle Sicht auf die Organisation.<sup>23</sup> Sie basieren nicht auf gemeinsamer Arbeit, Weisungsbefugnissen oder ähnlichen Dingen, sondern fokussieren auf den gemeinsamen Wissensaustausch und das voneinander Lernen. Folglich können die Mitglieder unterschiedlichen Hierarchieebenen, Funktionseinheiten, Standorten, etc. angehören.

Communities of Practice entstehen in der Regel nicht ad hoc: Erste persönliche Treffen und gemeinsamer Erfahrungsaustausch einer kleinen Gruppe bilden die Basis eines Netzwerks. Schließen sich neue Mitglieder dieser Gruppe an und steigt der Wissensaustausch sowie die Interaktion der Mitglieder (das Practice), entwickelt sich die Gruppe zu einer echten Community. So kann es möglich sein, dass der Gemeinschaftscharakter auch unausgesprochen bleibt.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Das Prinzip der Freiwilligkeit schränkt die betrieblichen Möglichkeiten der Bildung und des Managements von Communities of Practice stark ein. Aus diesem Grund muss das Kriterium der Freiwilligkeit relativiert werden: Die Bildung und Ausgestaltung kann durch das Unternehmen unterstützt und forciert werden, jedoch sollte die Teilnahme auf Freiwilligkeit basieren.

<sup>23</sup> Vgl. Wenger, E. C.: Communities of Practice, 1999.

<sup>24</sup> Vgl. Brown, J. S.; Duguid, P.: Organizing Knowledge, 1998, S. 95.

## 2.2 Betrieblicher Nutzen

Der Nutzen, der sich durch Communities of Practice für Unternehmen ergibt, ist nur indirekt.<sup>25</sup> Die Communities wirken sich nicht direkt auf Unternehmenszielsetzungen wie schnellere, kostengünstigere und effizientere Arbeitsprozesse oder Produkt- und Prozessinnovationen aus. Weiterhin ist der Nutzen nur schwer quantitativ mit Kennziffern zu messen, er lässt sich im Allgemeinen nur mit qualitativen Urteilen durch die Community-Mitglieder belegen. Diese beiden Punkte haben Communities of Practice mit allen anderen Wissensmanagement-Instrumenten gemein, da Wissensmanagement ebenso wie Qualitätsmanagement oder ähnliche Aktivitäten nur die operativ wertschöpfenden Prozesse unterstützt und keinen eigenen Beitrag zum Unternehmensgewinn liefert.<sup>26</sup>

Ein Unterschied zu den meisten anderen Wissensmanagement-Instrumenten ist jedoch, dass bei Communities of Practice neben dem Nutzen für das Unternehmen der Nutzen für die einzelnen Mitglieder eine große Rolle spielt.<sup>27</sup> Dies ist unter anderem in der Eigeninitiative und Selbstorganisation der Mitglieder begründet. Folglich muss bezüglich des Nutzens zwischen diesen beiden Gruppen unterschieden werden. Anzumerken ist jedoch, dass sich persönlicher Nutzen eines Mitglieds und Nutzen für die Organisation nicht ausschließen. Häufig zieht ein persönlicher Nutzen einen Nutzen für das Unternehmen nach.

Die Nutzenpotenziale von Wissensgemeinschaften, die am häufigsten in Theorie und Praxis angeführt werden, sind:<sup>28</sup>

- ❖ Eine verbesserte Kommunikation legt die vorhandenen Wissensbestände und -defizite offen. Das Unternehmen erhält Transparenz über die organisationale Wissensbasis. Die Mitglieder erhalten einen Überblick über das was jeder weiß beziehungsweise welches Wissen er benötigt. Der Informationsstand aller wird verbessert.

---

<sup>25</sup> Vgl. Scheer, A.-W. et al.: Neue Märkte – neue Medien – neue Methoden, 1997, S. 25f.

<sup>26</sup> Vgl. Stewart, T. A.: Der vierte Produktionsfaktor, 1998, S. 66-69.

<sup>27</sup> Vgl. Schoen, S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice, 1999, S. 556f.

<sup>28</sup> Vgl. im Folgenden Gierkink, T.; Ruggles, R.: Leveraging Knowledge for Business Value, 2000; North, K. et al.: Wissensgemeinschaften, 2000; Schmidt, M. P.: Knowledge Communities, 2000; Wenger, E. C.; Snyder, W. M.: Communities of Practice, 2000.

- ❖ Die Mitglieder gewinnen wertvolle Kontakte und Zugang zu dem Wissen anderer. Das ständige Geben und Nehmen von Wissen in der Community fördert den Austausch außerhalb der Gemeinschaft und das Nutzen anderweitiger Fähigkeiten anderer.
- ❖ In der betrieblichen Praxis können auftretende Probleme häufig schneller und flexibler gelöst werden, da über die Wissensgemeinschaft schnell ein Ansprechpartner mit passenden Erfahrungen gefunden werden kann.
- ❖ Indem die Interessen und Wissensanforderungen der Mitglieder offen gelegt werden, können die Aktivitäten abgestimmt werden. Oft stößt diese Offenlegung die gemeinsame Akquisition beziehungsweise Entwicklung von Wissen an. Es wird erkannt, dass Wissen von vielen benötigt wird, es ein Einzelner aber nicht generieren kann.
- ❖ Die Gemeinschaft hilft, wertvolle Erfahrungen eines Bereiches auf andere zu übertragen: Zum einen werden die Best-Practices genutzt, zum anderen wird die Wiederholung von Fehlern anderer reduziert. Die Lernkurven der Mitglieder und des Unternehmens beschleunigen sich.
- ❖ Eine Wissensgemeinschaft erhöht das Innovationspotenzial. Die organisationale Wissensbasis wird vergrößert, indem zum Beispiel bestehendes Wissen in neuen Domänen und anderen Umfeldern angewendet wird. Die Umsetzung der Innovationen wird erleichtert, da teilweise vorhandene Erfahrungen genutzt werden können.

Wie ersichtlich, lassen sich die Nutzenbereiche teilweise schwer voneinander abgrenzen. Auch ist ein vollzähliges Aufzeigen aller Vorteile durch die indirekte Wirkungsweise des Instruments kaum möglich. Abbildung 4 soll daher die wichtigsten aufgezeigten Nutzenbereiche von Communities of Practice mit Blick auf den Wert für das einzelne Mitglied und das Unternehmen als Ganzes zusammenfassen.

| Nutzen                                   | Wert für das Mitglied | Wert für die Organisation |
|--|-----------------------|---------------------------|
| Besserer Informationsstand               | ☺ ☺ ☺                 | ☺ ☺                       |
| Wertvolle Kontakte                       | ☺ ☺ ☺                 | ☺                         |
| Schnelles, flexibles Problemlösen        | ☺                     | ☺ ☺ ☺                     |
| Abgestimmte und gemeinsame Aktivitäten   | ☺ ☺                   | ☺ ☺                       |
| Best-Practice-Transfer, Fehlervorbeugung | ☺                     | ☺ ☺ ☺                     |
| Größere Wissensbasis                     | ☺ ☺                   | ☺ ☺                       |
| Umgesetzte Innovationen                  | ☺                     | ☺ ☺ ☺                     |

Abbildung 4: Wertbemessung des Community-Nutzens

### 2.3 Organisatorische Integration

Entsprechend den Zielsetzungen und Nutzenerwartungen, die die Mitglieder und das Unternehmen an die Wissensgemeinschaft stellen, differieren die Beziehungen zwischen der offiziellen Unternehmensorganisation und der Community. Grundsätzlich lassen sich die folgenden vier (Beziehungs-)Ausprägungen unterscheiden:<sup>29</sup>

#### ❖ Verborgene Community

Diese Gemeinschaftsart entwickelt sich über die Zeit ungewollt durch die Mitglieder, wodurch sie häufig nicht von ihren Mitgliedern als solche wahrgenommen wird. Folglich kann sie nicht von der Organisation als Ganzes bemerkt werden. Die organisatorische Unsichtbarkeit ermöglicht der Community eine große Handlungsbreite, jedoch ohne Zugriff auf Unternehmensressourcen. Durch ihr informelles Dasein stellen die verborgenen Communities of Practice wahrscheinlich den größten Teil aller Communities.

#### ❖ Adaptierte Community

Die adaptierte Community entwickelt sich aus ehemaligen, nicht mehr existenten Organisationsstrukturen: Eine Community geht zum Beispiel aus einem Projektteam oder einer aufgelösten Abteilung hervor, indem ein gegenseitiger Wissensaustausch der Mitglieder erhalten bleibt, da sich die Zusammenarbeit als fruchtbar bewährt hat. Ebenso wie die verborgene Community hat auch die adaptierte

<sup>29</sup> Die Strukturierung baut auf den Ausführungen von Wenger, E. C.: Communities of Practice, 1999 auf.

Community keinen Zugriff auf Ressourcen der Organisation. Beide Typen ähneln in ihrem Wesen dem informellen, persönlichen Beziehungsnetzwerk.

❖ Legitimierte Community

Nach unbewusstem Entstehen ist diese Community von der formalen Organisation wahrgenommen und als nützlich anerkannt worden. Es werden Unternehmensressourcen bereitgestellt, um die Community voranzutreiben und gezielt einen betrieblichen Nutzen aus ihrer Existenz zu ziehen.

❖ Positionierte Community

Bei diesem Typ von Communities handelt es sich um bewusst von der Organisation initiierte Gemeinschaften. Sie werden als unabdingbare strategische Faktoren zur Erreichung der Unternehmensziele eingeschätzt. Durch die gewährte Ressourcenunterstützung haben sie vielfältige Handlungsmöglichkeiten und bilden eine gute Basis, um weitere Aktivitäten anzustoßen. Die starke Zielorientierung und damit verbundene Kontrolle wirken sich jedoch häufig negativ auf die Arbeit der Community aus.<sup>30</sup>

Prinzipiell streben Organisationen danach, jede Community of Practice sichtbar zu machen, um sie so jedem Interessierten zugänglich zu machen und den betrieblichen Nutzen der Gruppen zu steigern. Auch gewinnt das Management dadurch einen besseren Überblick über die tatsächlichen Fähigkeiten und Wissensbestände der Organisation.

## 2.4 Ausdehnung und Reichweite

Bisher wurde davon ausgegangen, dass sich Communities of Practice auf ein Unternehmen beziehungsweise einen Konzern beschränken. Dies muss aber nicht so sein. Auch Geschäftspartner wie Kunden und Zulieferer können in die Wissensgemeinschaft eingebunden werden.<sup>31</sup> Die organisatorische Ausdehnung einer Community of Practice kann variieren von der Beschränkung auf eine leicht abgrenzbare Unternehmenseinheit wie einer Abteilung bis zu einem unternehmensübergreifenden Wissensnetzwerk.

---

<sup>30</sup> Vgl. Lehner, F.: Organisational Memory, 2000, S. 308.

<sup>31</sup> Vgl. Wenger, E. C.: Communities of Practice, 1999.

Je größer die organisatorische Ausdehnung ist, desto stärker ist im Allgemeinen auch die inhaltliche Abgrenzung und Ausgestaltung der Community. Die Wissensgemeinschaft sollte klarer fokussieren was Thema und Ziel der Gruppe ist, damit einerseits die Community nicht zu einer „Geschwafelrunde“ verkommt und um andererseits der Gefahr zu begegnen, (unbeabsichtigt) erfolgskritisches Wissen von ein Unternehmen an ein anderes weiterzugeben. Aus diesem Grund erfordern unternehmensübergreifende Wissensgemeinschaften häufig eine organisatorische Legitimation. Den Problemen des ungewollten Know-how-Transfers und möglichen Differenzen der Unternehmenskulturen kann mit definierten Prozessen und Rollen innerhalb der Gruppe entgegengewirkt werden.

Neben der organisatorischen Ausdehnung einer Community of Practice kann auch die geografische Ausdehnung stark variieren. Die Mitglieder können alle an einem (Stand-)Ort ihren Arbeitsplatz haben, sie können jedoch auch über eine Region, ein Land oder sogar international verteilt arbeiten. Dies hat Auswirkungen auf die Funktionsweise und Prozesse der Community. Bei steigender geografischer Ausdehnung der Gruppe basieren ihre Aktivitäten zunehmend auf der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, da der Aufwand für persönliche Treffen überproportional zum Nutzen ansteigt.<sup>32</sup> Persönliche Treffen sind für das Kennen lernen und die Vertrauensbildung als Voraussetzung des Know-how-Transfers jedoch unabdingbar.

## 2.5 Gemeinschaftsstruktur

Die Funktionsweise einer Community of Practice hängt stark von der Mitgliederanzahl der Gruppe ab. Eine Community kann je nach Abgrenzung des Themengebiets und organisatorischer Ausdehnung nur wenige Mitglieder umfassen, aber auch über 100 Personen stark sein. In großen Wissensgemeinschaften bildet sich häufig eine Kerngruppe von zehn bis 20 Personen heraus, die intensiv miteinander kommunizieren und die Community maßgeblich gestalten, inhaltlich prägen und vorantreiben.<sup>33</sup> Die weiteren Mitglieder bilden die äußere Community. Sie tragen nur unregelmäßig zu den Aktivitäten der Community bei und nutzen das Wissen der Community nur bei Bedarf für ihre Arbeit.

---

<sup>32</sup> Vgl. Brown, J. S.; Duguid, P.: *Organizational learning and communities-of-practice*, 1999.

<sup>33</sup> Vgl. Schoen, S.: *Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice*, 1999, S. 552.

Bei der Koordination von Wissensgemeinschaften und der Interaktion der Mitglieder kann man verschiedene Rollen der Mitglieder unterscheiden. Neben dem normalen Mitglied der Kern-Community beziehungsweise der äußeren Community lassen sich folgende unabdingbare Rollen identifizieren:<sup>34</sup>

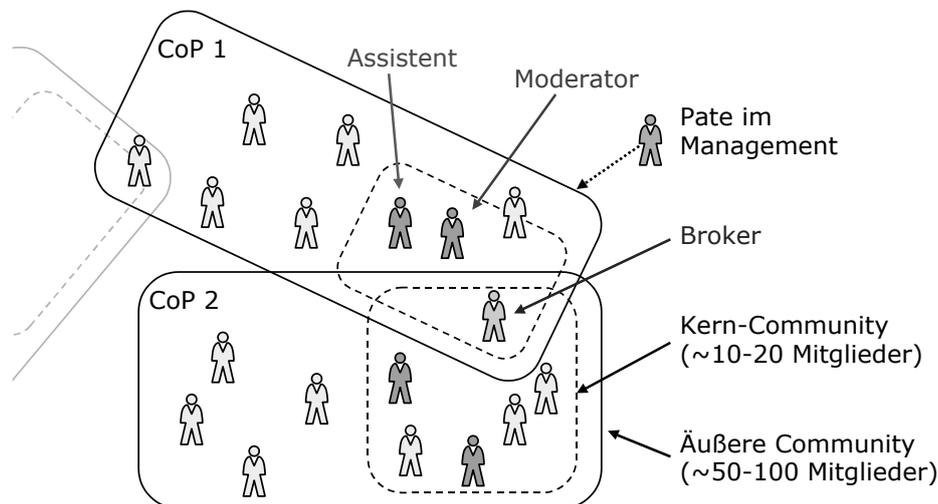


Abbildung 5: Rollen der Mitglieder in einer Community of Practice

❖ Moderator

Die wichtigste aktive Rolle für den erfolgreichen Betrieb einer Community nimmt der Moderator ein. Seine Aufgabe ist es, optimale Rahmenbedingungen für das Funktionieren sicherzustellen: Er organisiert die Community-Struktur, bestimmt maßgeblich die Ziele, definiert die „Spielregeln“ der Community und achtet auf deren Einhaltung, sichert die Bereitstellung notwendiger Ressourcen und organisiert die Veranstaltungen der Community of Practice.

❖ Assistent

Aufgabe des Assistenten ist es, den Moderator bei seinen Tätigkeiten und die Gruppe als Ganzes zu unterstützen. Passiv gesehen übernimmt er die Verwaltung der Community. Aktiv gesehen ist er für das Content Management zuständig. Er sammelt die Community-relevanten Informationen, klassifiziert, verdichtet und bewertet sie und leitet sie an die Mitglieder weiter.

<sup>34</sup> Die Rollenstruktur orientiert sich an Schoen. Vgl. Schoen, S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice, 1999, S. 552f.

❖ **Broker**

Broker fungieren als Schnittstelle zwischen unterschiedlichen Communities. Sie sind dafür verantwortlich, dass die Community auf für sie relevantes Wissen anderer Gemeinschaften Zugriff hat. Um diese Aufgabe adäquat wahrnehmen zu können, sollten Broker über eine breite Wissensbasis in mehreren Domänen verfügen.<sup>35</sup> Der Community-übergreifende Austausch kann die Innovation in den Gemeinschaften nachhaltig erhöhen.

❖ **Pate**

Eine wichtige Funktion für die Community übernimmt der Pate, obwohl er im Allgemeinen nicht selbst Mitglied der Wissensgemeinschaft ist. Der Pate sollte dem oberen Management angehören und die Belange der Community gegenüber der Unternehmensführung und nach Außen vertreten sowie die Arbeit der Community durch Bereitstellung von Ressourcen unterstützen. Verborgene und adaptierte Wissensgemeinschaften haben aufgrund ihrer Nichtwahrnehmbarkeit in der Regel keinen Paten. Ein Pate ist daher nicht zwingend notwendig für eine Gruppe, verweist aber bei Vorhandensein auf die betriebliche Bedeutung und den Erfolg der Community.<sup>36</sup>

Handelt es sich bei einer Wissensgemeinschaft um eine unternehmensübergreifende Community, so sollte in jedem Unternehmen ein Pate die Interessen der Community vertreten.

Je nach Organisationsgrad und Größe der Community können noch weitere Rollen bestimmt werden. Jede Rolle kann dabei auf mehrere Personen verteilt werden, eine Person kann aber auch mehrere Rollen in sich vereinen. Die Rolle des Paten sollte, um Interessens- und Machtkonflikten zu begegnen, von einem oder mehreren Außenstehenden wahrgenommenen werden.

## **2.6 Zusammenwirken der Mitglieder**

Für die Entwicklung und das wirksame Funktionieren einer Community of Practice, d.h. für das Überwinden der Hemmnisse und das Erreichen der Erfolgsfaktoren, ist

---

<sup>35</sup> Vgl. Brown, J. S.; Duguid, P.: Organizing Knowledge, 1998, S. 103.

<sup>36</sup> Vgl. O. V.: Communities of practice, 1999.

die Form der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe von entscheidender Bedeutung. Wenger unterscheidet dabei folgende Formen beziehungsweise Aufgaben:<sup>37</sup>

- ❖ Inspirational Leadership: Die Gruppe wird thematisch durch anerkannte Experten geführt.
- ❖ Interpersonal Leadership: Diejenigen, die das soziale Netzwerk der Wissensgemeinschaft aufbauen und ausbauen, managen die Mitgliederstruktur.
- ❖ Day-to-day Leadership: Die Gruppe wird operativ von denen vorangebracht, die Aktivitäten organisieren.
- ❖ Classificatory Leadership: Personen, die Wissen sammeln und organisieren und so den Practice-Transfer ermöglichen, bringen die Gruppe voran.
- ❖ Boundary Leadership: Broker, die Wissensgemeinschaften mit anderen vernetzen, sorgen dafür, dass die Gruppe offen für Randthemen ist.
- ❖ Institutional Leadership: Die Management-Absicherung für das Bestehen der Community wird von den Personen sichergestellt, die die Verbindungen und Abstimmungen mit der offiziellen Organisation herstellen.
- ❖ Cutting-edge Leadership: Personen, die aus der Community heraus weiterführende Projekte anstoßen, sorgen dafür, dass das Wissen der Gemeinschaft nachhaltig genutzt und vermehrt wird.

Die aufgezeigten Formen bilden die diversen Facetten der Community-Managementaufgaben ab. Folglich besteht eine enge Verbindung dieser Tätigkeiten zu den in Abschnitt 2.5 beschriebenen Rollen.

Das Zusammenwirken in einer Wissensgemeinschaft kann auf vielfältige Weise geschwächt werden. So können Personen nicht bereit sein, ihr Know-how mit anderen zu teilen oder das Wissen von anderen anzunehmen. Da sie es nicht gewohnt sind, in solchen neuen Organisationsformen zu interagieren, finden sie nicht ihren Platz innerhalb der Gruppe. Oder Personen fühlen sich im Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien unsicher und verweigern deshalb deren Nutzung.

---

<sup>37</sup> Vgl. im Folgenden Wenger, E. C.: *Communities of Practice*, 1999.

Grundsätzlich lassen sich alle Wissens-, Kommunikations- und Lernbarrieren auf die in Abbildung 6 dargestellten vier Grundmuster zurückführen.<sup>38</sup> Eine Überwindung der Barrieren kann mit der Ausgestaltung der in Abschnitt 3.1 beschriebenen Hebeln erreicht werden.

|                                   | <b>individuelle<br/>Barrieren</b>  | <b>kollektive<br/>Barrieren</b>   |
|-----------------------------------|--|---|
| <b>strukturelle<br/>Barrieren</b> | Fähigkeiten einer Person, neues Wissen aufzunehmen und Erfahrungen zu interpretieren | Konkurrenzsituationen zwischen Personen und Personengruppen erschweren die Interaktion  |
| <b>kulturelle<br/>Barrieren</b>   | Schwächen bei der Kommunikation aufgrund von Machtdenken oder Weisungsbefugnissen    | Spezifische Lebens- und Verhaltensweisen Einzelner werden nicht berücksichtigt, da zum Beispiel eine Einheitskultur propagiert wird |

Abbildung 6: Grundmuster von Wissensbarrieren

## 2.7 Vergleich mit anderen Organisationskonzepten

Aus der bisherigen Konzeption von Communities of Practice geht hervor, dass sie sich von herkömmlichen Organisationskonstrukten einer Organisation unterscheiden. Konventionelle Organisationskonzepte, die der Wissensgemeinschaft am ähnlichsten sind, sind das Projektteam und das informelle Netzwerk.<sup>39</sup> Die Unterschiede liegen insbesondere in der Art, wie die Gruppen ihren Zweck definieren, wie sie ihre Grenzen bestimmen und was die Mitglieder über die Zeit veranlasst, zusammenzuarbeiten.

Eine Wissensgemeinschaft unterscheidet sich von einem Projektteam in der Art, dass die Gemeinschaft sich selbst organisiert, sich selbst die Ziele und Aufgaben setzt. Weiterhin bestimmen die Mitglieder selbst, ob die Mitarbeit in der Gruppe für sie von Vorteil ist. Bei einem Team hingegen werden die Mitglieder durch das Management bestimmt und die Gruppe bekommt ihre Ziele und Aufgaben vorgegeben. Mit Erfüllung der Ziele und Aufgaben löst sich die Gruppe automatisch auf.

<sup>38</sup> Vgl. Bürgel, H. D.; Zeller, A.: Forschung & Entwicklung als Wissenscenter, 1998, S. 60.

<sup>39</sup> Vgl. hierzu im Folgenden Wenger, E. C.: Communities of Practice, 1999.

Gegenüber einem informellen Netzwerk hat eine Community of Practice vor allem ein Thema, ein Ziel und eine Aufgabe. Eine Wissensgemeinschaft besteht nicht einfach aus einem Satz von Bekanntschaften, sondern die Mitglieder sind durch Engagement an einer gemeinsamen Themenstellung einander verbunden und bilden so eine kollektive Identität.

Abbildung 7 gibt einen Überblick über die verschiedenen Wesensmerkmale. Zur besseren Verständlichkeit wird in der Übersicht auch eine Abgrenzung zur klassischen Funktions- beziehungsweise Geschäftseinheit vorgenommen.

|                                     | <b>Was ist der Zweck?</b>  | <b>Wer gehört dazu?</b>                          | <b>Was hält die Gruppen zusammen?</b>                                | <b>Wie lange bestehen die Gruppen?</b>                          |
|-------------------------------------|--|--|--|---|
| <b>Community of Practice</b>        | Die Fähigkeiten der Mitglieder entwickeln; Wissen entwickeln und austauschen | Mitglieder finden nach eigenem Ermessen zusammen | Begeisterung, Engagement und Identifikation mit der Gruppenexpertise | So lange es ein Interesse an ihrem Bestehen gibt                |
| <b>Informelles Netzwerk</b>         | Geschäftsinformationen sammeln und weiterleiten                              | Freunde und geschäftliche Bekannte               | Wechselseitige Bedürfnisse   | So lange wie die Beteiligten Grund haben, in Kontakt zu bleiben |
| <b>Projektteam</b>                  | Die Bewältigung einer speziellen Aufgabe                                     | Vom Management ernannte Mitarbeiter              | Projektziele   | Bis zum Abschluss des Projekts                                  |
| <b>Funktions-/ Geschäftseinheit</b> | Produkte bzw. Dienstleistungen bereitstellen                                 | Jeder, der dem Gruppenleiter unterstellt ist     | Arbeitsanfordernisse   | Bis zur nächsten Reorganisation                                 |

Abbildung 7: Vergleich von Wissensgemeinschaften mit anderen Gruppen<sup>40</sup>

Ein ebenfalls neues Konzept, das in Verbindung mit Communities of Practice steht, ist die Virtual Community<sup>41</sup>. Eine Virtual Community ist eine Gemeinschaft, die ausschließlich das Internet zur Interaktion nutzt. Ursprünglich wurden sie entwickelt, um mittels eines interaktiven Portals Kunden besser an das Unternehmen zu binden. Kunden können hier Erfahrungen über Produkte austauschen und das Unternehmen

<sup>40</sup> Vgl. Wenger, E. C.; Snyder, W. M.: Communities of Practice, 2000, S. 142.

<sup>41</sup> Eine ausführliche Beschreibung von Virtual Communities geben Hagel, J.; Armstrong, A. G.: Net Gain, 1997; Rheingold, H.: The Virtual Community, 1993.

stellt markt- und kundenrelevante Informationen bereit. Neuerdings entwickeln sich Virtual Communities zu einem Informations- und Wissensmarktplatz im Internet.<sup>42</sup>

Eine Virtual Community kann folglich als Extremfall einer Wissensgemeinschaft angesehen werden. Die Community of Practice muss sich dann auf den Austausch expliziten Wissens sowie auf die ausschließliche Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien beschränken. Viele Vorteile von Wissensgemeinschaften würden durch solche Beschränkungen verloren gehen.

### 3 Betriebliche Umsetzung von Communities of Practice

#### 3.1 Gestaltungsrahmen

Die Bedingungen für lebendige und erfolgreiche Communities of Practice können bewusst geschaffen werden. Im nachfolgenden Modell sind Gestaltungsfelder aufgeführt, über die das Funktionieren von Wissensgemeinschaften beeinflusst werden kann. Im Modell werden die Gestaltungsbereiche Mitglieder, Netzwerkinteraktion, Kultur, Organisation und Ressourcen unterschieden (vergleiche Abbildung 8).<sup>43</sup>

Manche Faktoren der Gestaltungsfelder sind direkt steuerbar, wie zum Beispiel die Mitgliederzusammensetzung von Gemeinschaften. Sie zeigen im Allgemeinen sofortige Auswirkungen. Andere Faktoren, wie zum Beispiel die Gruppenkultur und Anreizsysteme, wirken sich nur mittelbar über die Schaffung von Rahmenbedingungen aus. Folglich wirkt sich die Gestaltung indirekter Hebel erst mittel- bis langfristig auf die Wissensgemeinschaften aus.

Auch wirken sich die Gestaltungsfaktoren nicht nur auf die Community aus: Manche Faktoren beziehen sich auf die einzelnen Mitglieder, manche auf die Wissensgemeinschaft und wiederum andere auf die Gesamtorganisation, in der die Community eingebettet ist.

---

<sup>42</sup> Vgl. Schuber, P. et al.: A Global Knowledge Medium as a Virtual Community, 1998; Schmidt, M. P.: Knowledge Communities, 2000.

<sup>43</sup> Das Modell orientiert sich an den Gestaltungsdimensionen von North et al. und den Rahmenbedingungen von Schoen. Vgl. North, K. et al.: Wissensgemeinschaften, 2000, S. 59ff; Schoen, S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice, 1999, S. 560ff.

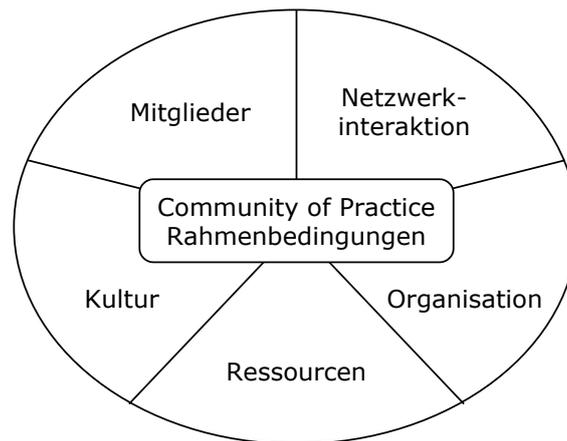


Abbildung 8: Gestaltungsbereiche für Wissensgemeinschaften

### **Gestaltungsbereich Mitglieder**

Für Communities of Practice ist eine angemessene Balance aus Ähnlichkeit der Mitglieder in ihren Interessens- und Aufgabengebieten und ihrer teilweisen Verschiedenheit und damit unterschiedlichen Sichtweisen von entscheidender Bedeutung. Das gemeinsame Thema und ein überlappender Erfahrungshintergrund ermöglichen es den Mitgliedern, miteinander über konkrete Aspekte eines Themas zu sprechen. Die verschiedenen persönlichen Umgebungen der Gruppenmitglieder (zum Beispiel Sprache, Hierarchieebene und Produktbereich) fördern die gegenseitige Inspiration, die Innovationskraft der Gruppe und den Wissenstransfer zwischen den Mitgliedern.

Positiv auf den Wissenstransfer in der Community wirkt sich eine Balance in der Diversifikation des Expertenniveaus der Mitglieder aus. Es muss auf eine Homogenität zwischen Experten, Könnern und Kennern geachtet werden. Experten besitzen eine führende Kompetenz im Themengebiet, Könnern verfügen bereits über Anwendungserfahrungen und Kenner sind lediglich (theoretisch) mit der Thematik vertraut. Laien sollten nicht unbedingt direkt in eine Wissensgemeinschaft aufgenommen werden. Sie sollten sich vorher über einen anderen Weg eine gewisse Themenkompetenz aneignen. Anzumerken ist, dass Expertentum relativ ist.<sup>44</sup> Ein Topexperte des Unternehmens kann im Vergleich zu Mitbewerbern einen wesentlich niedrigeren Rang einnehmen.

<sup>44</sup> Vgl. North, K. et al.: Wissensgemeinschaften, 2000, S. 61.

## **Gestaltungsbereich Netzwerkinteraktion**

Die Art und Häufigkeit der Interaktion kennzeichnet die Arbeit der Menschen in Wissensgemeinschaften. Die Wahl der Interaktionsmedien ist dabei von entscheidender Bedeutung. Es muss eine Balance gefunden werden zwischen persönlichen Treffen der Mitglieder und virtueller Kommunikation. Bei der Entstehung von Wissensgemeinschaften sind persönliche Treffen unabdingbar. Sie ermöglichen ein persönliches Kennen lernen der Mitglieder und schaffen die Vertrauensbasis. Später sollten persönliche Treffen in regelmäßigen Abständen stattfinden, um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken und neue Mitglieder in die Gruppen zu integrieren. Zwischen den Treffen wird die Interaktion mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien durchgeführt. Je stärker das Wissen der Community-Mitglieder nur implizit vorliegt, desto mehr sollte auf virtuelle Kommunikation verzichtet und das persönliche Gespräch forciert werden.

Die Interaktionsintensität im Netzwerk bestimmt die Qualität des Wissenstransfers und das Innovationspotenzial innerhalb der Gruppe. Die Häufigkeit der Interaktion, die Dauer der Kommunikation und Treffen, die Effizienz in der Verständigung und die Kontinuität der Kontakte sind Faktoren, die jedes Mitglied selbst bestimmt. Diese Intensität der Interaktion hängt stark von der sozialen Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit der Mitglieder und des Moderators ab, welche jedoch trainiert werden können.

## **Gestaltungsbereich Kultur**

Die Kommunikation der Mitglieder wird stark durch die kulturellen Bedingungen von jedem Mitglied, der Gruppe und der Gesamtorganisation geprägt. Die Organisation muss ein strategisches Leitbild (Vision) vermitteln, dass die Weitergabe von Wissen das Unternehmen wirtschaftlich voran bringt und förderlich für die persönliche Karriere der Mitarbeiter ist. Zum einen müssen Mitarbeiter einsehen, dass Wissen nicht Macht bedeutet, sondern zum beiderseitigen Vorteil mit anderen ausgetauscht werden muss (Win-Win-Situationen). Zum anderen müssen sie auch bereit sein, Wissen von anderen Mitarbeitern anzunehmen (kein Not-Invented-Here-Syndrom). Vertrauen und Offenheit zwischen den Community-Mitgliedern begünstigen den Abbau dieser Barrieren. Gegebenenfalls kann ein Verhaltenskodex entsprechende Rahmenbedingungen schaffen.

Zur Kultur zählt weiterhin die Motivation der Mitglieder, sich im Themenfeld weiterzuentwickeln. Ein ständiges Bedürfnis nach Wandel und Innovation sowie die Neugierde auf Neues und Unerkanntes fördern die Aktivitäten in der Wissensgemeinschaft. Zum Umsetzen von Inspirationen und Anregungen für die tägliche Arbeit müssen den Mitgliedern entsprechende Freiräume gewährt werden.

### **Gestaltungsbereich Organisation**

Die Beziehung einer Community of Practice zur offiziellen Unternehmensorganisation ist entscheidend für die nachhaltige Umsetzung der in der Gemeinschaft gewonnenen Erkenntnisse. Die verschiedenen Beziehungsformen und ihre Implikationen sind in Abschnitt 2.3 aufgeführt. Die in Abschnitt 2.4 beschriebene organisatorische und geografische Ausdehnung von Wissensgemeinschaften hat ebenfalls Einfluss auf die Beziehung zur Unternehmensorganisation.

Neben der organisatorischen Verankerung im Unternehmen wirkt sich die Abgrenzung zu anderen Communities auf die Wissensgemeinschaft aus. Da im Allgemeinen keine klaren personellen und thematischen Grenzen existieren, kann es vorkommen, dass sich Wissensgemeinschaften überlappen. Community-Broker können hier koordinierend Einfluss nehmen.

Zum organisatorischen Gestaltungsfeld gehört weiterhin die Bewertung des Nutzens durch die Wissensgemeinschaft. Der Nutzen sollte sowohl für die einzelnen Mitglieder als auch für die Organisation herausgestellt werden. Zudem sollte der ermittelte Nutzen der Unternehmensführung vermittelt werden. Auf die nur indirekte Bewertung des Nutzens und die fehlende Nachprüfbarkeit sei nochmals hingewiesen (vergleiche Abschnitt 2.2).

### **Gestaltungsbereich Ressourcen**

Prinzipiell betrachtet gehört die Gewährung von zeitlichen Ressourcen der Teilnehmer für die Mitwirkung in der Wissensgemeinschaft zum Gestaltungsfeld Ressourcen. Im Folgenden werden jedoch eher Bereiche aufgeführt, die einer direkten finanziellen Unterstützung bedürfen.

Wichtigster Punkt ist hier die Bereitstellung einer angemessenen informationstechnischen Infrastruktur für die Community of Practice. Den Mitgliedern muss es möglich sein, über verschiedene interaktive Kanäle, zum Beispiel Email, Telefon und Video-

konferenzsystem, miteinander zu kommunizieren. Weiterhin ist ein Community-Intranet mit Themenseiten, Diskussionsforen und Repository sinnvoll, mit dessen Hilfe über die Aktivitäten und Ergebnisse berichtet wird. Neben Metainformationen zur Community<sup>45</sup> wird im Intranet auch explizites Wissen mit Detailinformationen und Illustrationen den Mitgliedern zugänglich gemacht.

Abschließend soll die Ausgestaltung der persönlichen Treffen angeführt werden. Die räumlichen Voraussetzungen und die Atmosphäre bei Gemeinschaftstreffen, haben Auswirkungen auf die Motivation und Interaktion der Mitglieder und signalisieren die Bedeutung der Gruppe für die Organisation.

### 3.2 Informationstechnische Unterstützung

Die persönlichen Treffen der Mitglieder sind die Basis für erfolgreiche Wissensgemeinschaften. Sie finden jedoch nur von Zeit zu Zeit statt. In der Zeit dazwischen – der weit aus größere Teile der Community-Lebensdauer – sind die Mitglieder bei der Interaktion auf moderne Informations- und Kommunikationsmedien angewiesen. Da es eine Vielzahl an Typen von Informationssystemen gibt und eine noch größere Anzahl Systeme verschiedener Hersteller, sollen nachfolgend nur die wichtigsten Funktionen beschrieben werden, die durch entsprechende Systeme unterstützt werden sollten. Trotzdem sind in Abbildung 9 zum besseren Verständnis beispielhaft passende Informationssysteme aufgeführt.

| <b>Funktion</b>                     | <b>Synchron</b>                 | <b>Asynchron</b>                | <b>Kommentar</b>   |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|
| <b>Kollaboration</b>                | Whiteboard-Systeme              | Dokumentenmanagement, Webseiten | Geteilte Wissensressourcen   |
| <b>(strukturierte) Konversation</b> | Meeting Support (GDSS)          | Newsgroups, Schwarze Bretter    | Mehr strukturiert und explizit   |
| <b>(Basis-) Kommunikation</b>       | Videokonferenzen, Telefon, Chat | Email, Voicemail                | Asynchrone Kommunikation kann in Organizational Memory-Systemen gespeichert werden |

Abbildung 9: Informationstechnologien für Wissensgemeinschaften<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Community-Metainformationen beschreiben die Eigenschaften von Mitgliedern und Wissensbeständen der Gemeinschaft. Sie zeigen zum Beispiel auf, wie Mitglieder kontaktet werden können und über welches Know-how ein Mitglied verfügt.

<sup>46</sup> In Anlehnung an Skyrme, D. J.: Knowledge Networking, 1999, S. 162.

Die vier Basisfunktionen Mitgliederverzeichnisse, synchrone und asynchrone Interaktion, Wissensablagestrukturen sowie Blackboard und Diskussionsforen bilden die Grundlage für eine IT-gestützte Gruppeninteraktion. Weitere Funktionen sind denkbar und wünschenswert, jedoch für den Community-Betrieb nicht unbedingt notwendig.

### **Mitgliederverzeichnisse**

Die Basis einer jeden Community of Practice bildet ein Mitgliederverzeichnis. Es gibt einen Überblick über die Mitglieder- und Gruppenstruktur, und zeigt Wege auf, wie der Kontakt zu anderen Mitgliedern der Wissensgemeinschaft aufgebaut werden kann. Werden im Mitgliederverzeichnis auch Personenprofile hinterlegt, zum Beispiel Projekterfahrungen, besuchte Fortbildungslehrgänge und aktuelle Tätigkeitsbeschreibungen, dann können in konkreten Situationen passende Ansprechpartner in der Gemeinschaft identifiziert werden.

Verweise auf geeignete Experten sind notwendig, da es nicht sinnvoll beziehungsweise möglich ist, das gesamte Wissen der Gruppe zu explizieren. Es muss immer abgewogen werden, ob eine Dokumentation oder Illustration unter ökonomischen Gesichtspunkten dem Zweck angemessen ist, oder ob es passender ist, nur auf Personen mit dem entsprechenden Wissen zu verweisen.

### **Synchrone und asynchrone Kommunikation beziehungsweise Kollaboration**

Den Mitgliedern müssen verschiedene Medien zur Kommunikation und Kooperation zur Verfügung stehen, um bedarfsgerecht das optimale Interaktionsmedium auswählen zu können. In den meisten Fällen ist die Benutzung von Telefon und Email ausreichend, um Informationen auszutauschen. Soll aber gemeinsam ein komplexes Problem gelöst werden, sind häufig Videokonferenzen oder Application Sharing-Systeme angebracht.

Unterstützen die zur Verfügung stehenden Medien neben der Kommunikation auch aktiv die Kooperation der Teilnehmer, ermöglicht dies vor allem die Generierung von neuem Wissen. Die Stufe des reinen Wissenstransfers wird so verlassen.

### **Wissensablagestrukturen**

Die Erfahrungen der Mitglieder sollten in einem angemessenen Grad mit Detailinformationen und Illustrationen dokumentiert werden. Über ein zentrales Medium wie ein

Community-Intranet kann dieses explizite Wissen allen Mitgliedern zugänglich gemacht werden. Die Ablagemöglichkeit sollte es erlauben, die Wissensbestände zu strukturieren und zu klassifizieren. Dies gestattet den Mitgliedern die Navigation durch das Organizational Memory und das gezielte Retrieval von benötigtem Wissen. Eine einheitliche Dokumentationsform erleichtert ferner die Suche nach gewünschten Informationen und das Verstehen der Dokumentation. Eine Bewertung von Objekten der organisationalen Wissensbasis hilft ebenfalls den Systemnutzern.

Tendenziell neigt man in der betrieblichen Praxis dazu, die Wissensablage überzuorganisieren und ihre Bedeutung zu hoch einzuschätzen.<sup>47</sup> Dies sollte relativiert werden, ansonsten wirkt sich das Organizational Memory kontraproduktiv aus, da es von den Wissenslieferanten als lästig empfunden wird.

### **Blackboard und Diskussionsforen**

Können die Mitglieder ihre Probleme und Diskussionen auf einem schwarzen Brett veröffentlichen, werden Sachverhalte und Entwicklungen der gesamten Community zugänglich gemacht und Diskussionen geöffnet. Insbesondere wenn man den Interessentenkreis nicht genau identifizieren kann und der Sachverhalt eine Interaktion notwendig macht, ist dieses Medium zu wählen. Weiterhin ist eine solche Funktion ideal zur Vorbereitung von persönlichen Treffen und zur thematischen (Neu-)Ausrichtung der Community of Practice.

## **4 Neue Wege zur wissensbasierten Gesellschaft**

Mehrere aktuelle Trends machen ein zunehmendes Knowledge Networking notwendig. Zum einen splitten sich Großunternehmen zunehmend in kleinere Einheiten auf. Diese Mikrounternehmen sind nicht mehr in der Lage eine umfassende Systemlösung für Kunden zu erbringen, sie haben sich im Allgemeinen auf einen Kernprozess oder eine Kernleistung der Gesamtlösung fokussiert. Mit der sinkenden Größe geht häufig einher, dass sie weniger Ressourcen zur Verfügung haben, um ihre bestehenden Kompetenzen weiterzuentwickeln und neues Know-how zu generieren. Des-

---

<sup>47</sup> Vgl. Brown, J. S.; Duguid, P.: *The Social Life of Information*, 2000, S. 86-89; Trittmann, R.; Mellis, W.: *Ökonomische Gestaltung des Wissenstransfers*, 1999, S. 65.

halb sind sie darauf angewiesen, in Netzwerken mit Gleichgesinnten das Wissen auszutauschen und ressourcenschonend neues Wissen zu generieren. Der steigende Aufwand zur Wissensgenerierung forciert weiterhin die Notwendigkeit zum Agieren in Wissensgemeinschaften.

Zum anderen sind Unternehmen aufgrund des globalen Wettbewerbs dazu gezwungen, überall auf der Welt die gleichen Dienstleistungen und Produkte in gleicher Qualität anzubieten. Dies erfordert einen schnellen Transfer und eine effiziente Bereitstellung von Wissen mittels Communities of Practice.

In dem Maße, in dem bestehende Produkte, Dienstleistungen und Technologien immer mehr zum Commodity werden, sind Unternehmen darauf angewiesen, ständig neue innovative Leistungen zu erzeugen und anzubieten: Die Unternehmen leben nur von ihren Innovationen. Mitarbeiter werden zu Geistesarbeitern, ihr Wissen zum entscheidenden Produktionsfaktor und die Mehrung des Wissen sowie die Vernetzung der Wissensträger zum ausschlaggebenden Wettbewerbsvorteil.

## Literaturverzeichnis

- Allee**, V.: The Knowledge Evolution, Bosten et al. 1997.
- Allweyer**, T.: Modellbasiertes Wissensmanagement. In: IM Information Management & Consulting, 13 (1998) 1, S. 37-45.
- Borghoff**, U. M.; **Pareschi**, R.: Introduction. In: Borghoff, U. M.; Pareschi, R. (Hrsg.): Information Technology for Knowledge Management, Berlin et al. 1998, S. 3-14.
- Brown**, J. S.; **Duguid**, P.: Organizing Knowledge. In: California Management Review, 40 (1998) 3, S. 90-111.
- Brown**, J. S.; **Duguid**, P.: Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, URL <http://www.parc.xerox.com/ops/members/brown/papers/orglearning.html>, 29.06.1999.
- Brown**, J. S.; **Duguid**, P.: The Social Life of Information, Boston 2000.
- Bullinger**, H. J.; **Wörner**, K.; **Prieto**, J.: Wissensmanagement heute: Daten, Fakten, Trends, Studie Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation, Stuttgart 1997.
- Bürgel**, H. D.; **Zeller**, A.: Forschung & Entwicklung als Wissenscenter. In: Wissensmanagement-Schritte zum intelligenten Unternehmen, (1998) , S. 53-65.
- Davenport**, T. H.; **Prusak**, L.: Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment, New York Oxford 1997.
- Davenport**, T. H.; **Prusak**, L.: Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know, Boston 1998.
- Davis**, S.; **Botkin**, J.: The Coming of Knowledge-Based Business. In: Harvard Business Review, 72 (1994) 4, S. 165-170.
- DIN** Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 44300-1: Informationsverarbeitung, Begriffe, Allgemeine Begriffe, Berlin 1988.
- Drucker**, P. F.: Post-Capitalist Society, Oxford 1993.

**Fuchs, J.:** Das Unternehmen – lebender Organismus oder tote Institution?. In: Fuchs, J. (Hrsg.): Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen, 2. Auflage, Wiesbaden 1994, S. 13-74.

**Gierkink, T.; Ruggles, R.:** Leveraging Knowledge for Business Value: Creating Living Knowledge Representations through the Power of Communities, URL <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/newpdfs/levkpr.pdf>, 08.05.2000.

**Hagel, J.; Armstrong, A. G.:** Net Gain – Expanding Markets Through Virtual Communities, Boston 1997.

**Hofer-Alfeis, J.:** Wissensmanagement für die prozeßorientierte Organisation: Grundlagen. In: Hofer-Alfeis, J. (Hrsg.): Geschäftsprozeßmanagement – innovative Ansätze für das wandlungsfähige Unternehmen, Marburg 1999, S. 105-115.

**Lehner, F.:** Organisational Memory: Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement, München 2000.

**Nonaka, I.:** A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science, 5 (1994) 1, S. 14-37.

**Nonaka, I.; Takeuchi, H.:** The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York Oxford 1995.

**North, K.:** Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden 1998.

**North, K.; Romhardt, K.; Probst, G.:** Wissensgemeinschaften: Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. In: io Management, 69 (2000) 7/8, S. 52-62.

**O. V.:** Communities of practice: five factors for success. In: KM World Magazine, 8 (1999) 3, URL [http://www.kmworld.com/publications/magazine/index.cfm?action=readarticle&Article\\_ID=61&Publication\\_ID=16](http://www.kmworld.com/publications/magazine/index.cfm?action=readarticle&Article_ID=61&Publication_ID=16), 19.08.1999.

**Pautzke, G.:** Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisationalen Lernens, München 1989.

**Polanyi, M.:** The Tacit Dimension, London 1966.

**Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.:** Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 1997.

**Rehäuser, J.; Krcmar, H.:** Wissensmanagement im Unternehmen. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin New York 1996, S. 1-40.

**Rheingold, H.:** The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier, Reading 1993.

**Scheer, A.-W.; Borowsky, R.; Markus, U.:** Neue Märkte – neue Medien – neue Methoden: Roadmap zur agilen Organisation. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Neue Märkte – neue Medien – neue Methoden: Roadmap zur agilen Organisation, 19. Saarbrücker Arbeitstagung für Industrie, Dienstleistung und Verwaltung, Heidelberg 1998, S. 3-31.

**Schmidt, M. P.:** Knowledge Communities: Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen im Unternehmen effektiv nutzen, München et al. 2000.

**Schoen, S.:** Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Electronic Business and Knowledge Management: Neue Dimensionen für den Unternehmungserfolg, 20. Saarbrücker Arbeitstagung für Industrie, Dienstleistung und Verwaltung, Heidelberg 1999, S. 543-574.

**Scholz, C.:** Strategische Organisation: Multiperspektivität und Virtualität, 2. Auflage, Landsberg/Lech 2000.

**Schuber, P.; Lincke, D.-M.; Schmid, B. F.:** A Global Knowledge Medium as a Virtual Community: The NetAcademy Concept. In: Benbasat, I.; Hoadley, E. (Hrsg.): Proceedings of Americas Conference on Information Systems AIS '98, Baltimore 1998, URL [http://www.knowledgemedia.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/1052](http://www.knowledgemedia.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1052), 05.07.1999.

**Skyrme, D. J.:** Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise, Oxford et al. 1999.

**Stewart, T. A.:** Der vierte Produktionsfaktor: Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, München Wien 1998.

**Trittmann, R.; Mellis, W.:** Ökonomische Gestaltung des Wissenstransfers. In: Industrie Management, 15 (1999) 6, S. 64-68.

**Von Felbert, D.:** Wissensmanagement in der unternehmerischen Praxis. In: Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 119-141.

**Wenger, E. C.:** Communities of Practice: Learning, meaning and identity, Cambridge 1998.

**Wenger, E. C.:** Communities of Practice: Learning as a Social System, URL <http://www.hiddengold.com/reference/wenger.htm>, 09.12.1999.

**Wenger, E. C.; Snyder, W. M.:** Communities of Practice: The Organizational Frontier. In: Harvard Business Review, 78 (2000) 1, S. 139-145.