

Communities of Practice als Instrumente sozialen Wissensmanagements

(Eileen Lübcke, Daniela Ahrens, Institut Technik & Bildung, Universität Bremen
März 2003)

Gliederung:

Communities of Practice als Instrumente sozialen Wissensmanagements	1
1. Merkmale von Communities of Practice	2
2. Communities of Practice als Orte des Wissensaustausches	6
3. Handlungsempfehlungen für den Aufbau einer Community of Practice.....	7
4. Fazit/Ausblick.....	9

Communities of Practice als Instrumente sozialen Wissensmanagements

(Eileen Lübecke, Daniela Ahrens, Institut Technik & Bildung, Universität Bremen)

Dass Wissen zu einem neuen Produktivfaktor und einer strategischen Ressource geworden ist, ist für Unternehmer längst zu einem Allgemeinplatz geworden. Kontroversen löst jedoch die Frage nach dem "wie" aus: Wie läßt sich das im Unternehmen vorhandene Wissen in die Wertschöpfungskette integrieren? Wie läßt sich das Wissen so managen, dass am Ende Mitarbeiter nicht vor immensen Datenbänken kapitulieren? Wie lassen sich Mitarbeiter motivieren, ihre Erfahrungen und über die Jahre angesammelten praktischen Kenntnisse weiterzugeben? Wie gelingt es, dass die Beschäftigten aus sich heraus und nicht erst nach Aufforderung "von oben" sich mit neuem Wissen auseinandersetzen? Wie gelingt es, neue Mitarbeiter möglichst schnell in die jeweilige Abteilung und in das Team zu integrieren?

Es gibt auf all diese Fragen kein Patentrezept. Forschungsprojekte wie SENEKA versuchen in Kooperation mit Unternehmen, anwendungsorientierte Instrumente zum Wissensmanagement zu entwickeln. Entgegen einer einseitigen Fokussierung auf informationstechnische Konzepte, orientieren wir uns im Projekt auf die sozialen Aspekte von Wissensmanagement, denn: Ein auf technischen Artefakten basierendes Wissensmanagementsystem kann immer nur so gut sein wie seine Einbettung in das soziale Umfeld. Die stärkere Betonung der sozialen Dimension legt darüber hinaus den Blick frei für ein „Instrument“ sozialen Wissensmanagements, das den informellen, unbürokratischen und kreativen Austausch verschiedenen Expertenwissens unterstützt. Die Rede ist von *Communities of Practice als Instrumente eines sozialen Wissensmanagements*. Während technische Lösungen des Wissensmanagement in erster Linie der Idee folgen, die Praktiken, Arbeitsabläufe und organisationalen Strukturen möglichst genau abzubilden und mittels Technisierung zu optimieren, richtet das soziale Wissensmanagement den Fokus auf das personengebundene Wissen, seinen Austausch und die Generierung neuer Ideen. Seit dem zweiten Halbjahr 2002 sind daher im Verbund in Abstimmung mit den Unternehmen zu den Themen "Prozessmanagement", "Bewertung von Wissen" und "Ethik" Communities of Practice initiiert worden. Die folgenden Seiten sollen daher zum einen einen kurzen Überblick darüber geben, was sich hinter der Idee und dem Begriff "Community of Practice" verbirgt und was die Ziele von CoP's sind, zum anderen stellen sie Praxisbeispiele vor und bieten praktische Tipps bei der Konstituierung an.

1. Merkmale von Communities of Practice

In Communities treffen Menschen aufeinander, die durch ein gemeinsames Interesse an einem Wissensgebiet oder einem Vorhaben verbunden sind. Die Idee der Communities of Practice knüpft an Konzepte situativen Lernens an (vgl. u.a. Lave/Wenger 1991, Brown/Collins/Duguid 1989). Im Vordergrund steht der informelle Wissensaustausch in der Gemeinschaft. Gemeint sind damit aber nicht bereits Mitarbeiter, die an einem Arbeitsplatz zusammenarbeiten, in einer Fertigungslinie hintereinander geschaltet sind und aufeinander bezogen handeln. CoP's führen bereichs- und hierarchieübergreifend Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zusammen, die sich mit einer bestimmten Problemstellung beschäftigen, beispielsweise eine Gruppe von Projektmanagern verschiedener Bereiche.

„A Community of Practice defines itself along three dimensions: first the joint enterprise as understood and continually renegotiated by its members, second the relationships of mutual engagement that bind members together into a social entity, third the shared repertoire of communal resources (routines, sensibilities, artefacts, vocabulary, styles etc.) that members have developed over time“ (Wenger 1998:76).

CoP's sind eine Art „Keimzelle“ (North 2000) lebendigen Wissensaustausches und der anwendungsorientierten Interpretation von Informationen. In enger Anbindung an die konkreten Arbeitsprozesse wird in den „Praxisgemeinschaften“ an möglichen Verbesserungen „getüftelt“, wobei der Austausch mit anderen Abteilungen gesucht wird. Als personengebundene Ressource erscheint jedoch vielen Beschäftigten das Teilen von Wissen als brisant. Aussagen wie "Wissen ist Macht. Mein Wissen teile ich nicht!" "Das ist doch das Einzige, was ich an Kapital habe!" finden sich häufig, wenn es darum geht, Instrumente des Wissensmanagements in das Unternehmen einzuführen. Um hier ein neues Bewußtsein zu wecken und deutlich zu machen, dass das Teilen von Wissen ein Mehr an Wissen schafft, entscheiden sich Unternehmen verstärkt für die Gründung von Communities of Practice. Im Vergleich zu technischen Lösungen des Wissensmanagements geht es bei CoP's um den Wandel vom „managing knowledge“ zu einem „enabling knowledge“: *„Effective knowledge creation depends on an enabling context. What we mean by enabling context is a shared space that fosters emerging relationships.“*^d

Als *Praxisgemeinschaften* geht es in CoP's nicht um die Vermittlung und Anhäufung explizitem Wissen, das in Dokumenten und Regelwerken niedergeschrieben ist, sondern um den Austausch von Erfahrungswissen in der Gemeinschaft. Mit dem Aufstieg und der Aufwertung des Erfahrungswissens wird von der Vorstellung Abschied genommen, es gäbe die einzig richtige Weise, Situationen zu meistern. Angesprochen werden damit weniger bestimmte Qualifikationen, sondern Kompetenzen und Kunstfertigkeiten, die sich in der Praxis ausgebildet haben. Erfahrungswissen stellt auf die individuellen Tricks und Kniffe ab und ist insofern weniger ein Wissen „von etwas“ als ein „Können-mit“. CoP's können als ein zentrales Instrument fungieren, dieses Wissen explizit zu machen, wenn es gelingt:

- Analogien und Querverbindungen zwischen den Teilnehmern herzustellen
- CoP's als experimentelle Lernorte zu verstehen, in denen differente Sichtweisen gespiegelt werden
- in der Explizierung des impliziten Wissens Anknüpfungspunkte (Schnittstellen) für andere Interpretationen und Erfahrungskontexte herzustellen
- zwischen den Teilnehmern eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen

Beispiele aus der Praxis:

(A) DaimlerChrysler beispielsweise setzt bereits seit 1992 die Idee von Wissensgemeinschaften bzw. Communities of Practice in sogenannten "Tech-Clubs" um. Als ehemals informale Gruppen haben sich diese Communities um die Bereiche Elektronik, Chassis oder Innenausstattung formiert. Tech-Clubs übernehmen die Verantwortung für die

¹ Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York. Oxford University Press, S. 7.

Weiterentwicklung relevanten Wissens sowie für die Entwicklung neuer Fähigkeiten². Das primäre Anliegen der Tech-Clubs ist unabhängig vom bestimmten Fahrzeugtyp Wissen für die Entwicklung und die Produktion von allen für Fahrzeuge relevanten Wissensgebieten aufzubauen und konzernweit zur Verfügung zu stellen. Ein wesentlicher Nutzen dieser Tech-Clubs liegt in den sogenannten "Engineering Books of Knowledge", die wesentlich zur Verkürzung der Entwicklungszeiten und zur Senkung der Entwicklungskosten beigetragen haben. Wie haben sich diese Tech-Clubs entwickelt? In einer ersten Phase trafen sich Supervisoren, um Probleme mit Lieferanten und neuen Technologien zu besprechen. In einer zweiten Phase luden sie Ingenieure ein, um den Lernprozess weiterzutragen, dann Vertreter des Einkaufs, der Labore usw. In einer späteren Phase dann wuchs die Verantwortung und die Tech-Clubs überprüfen Pläne für Produkte und Prozesse und halten ihr wesentliches Wissen auf einer Datenbank fest.

(B) Die Ethik-Community in SENEKA stellte zu Beginn fest, dass nahezu alle Beteiligten völlig verschiedene Sichtweisen hinsichtlich des Begriffes „Ethik“ hatten. Um diese unterschiedlichen Annahmen einerseits kennenzulernen und in den Diskurs zu bringen, andererseits jedoch einen gemeinsamen Bedeutungsrahmen zu schaffen, ging die Community folgendermaßen vor:

- Einladung eines Experten zum Thema Ethik/Moral
- Quellenrecherche
- Spiegelung und grafische Darstellung der jeweiligen Sichtweisen
- Strukturierung und Abstimmung auf die Frage nach den ethischen Kriterien beruflichen und unternehmerischen Handelns
- Erstellung eines Glossars

Gegenüber auftragsorientierten Kooperationen und/oder zeitlich befristeten Netzwerken zeichnen sich CoP's dadurch aus, dass sie

- über einen längeren Zeitraum hinweg bestehen
- Bereitschaft zum gemeinsamen Wissensaustausch und –aufbau haben
- sich um die strategisch relevanten Wissensfelder des Unternehmens gruppieren

Stärker als andere Vernetzungsformen betonen CoP's die wechselseitige Verschränkung von Arbeiten und Lernen. Die Verknüpfung zwischen Arbeitsprozessen und den jeweiligen Erfahrungen, Praktiken und Interessen der Beschäftigten kann an folgenden Themen orientiert sein:

- bestimmte Technologien (z.B. in SENEKA die Virtuelle Plattform)
- Prozesse (Beschaffungsprozesse, Qualitätsprozesse, Kundenprozesse, in SENEKA: Internationalisierung)
- Methoden (Product management, Arbeitsgestaltung, Lernen-Lernen)
- Produkte

² Vgl. Probst, G. J./C. Wiedemann/H. Armbruster (2001): Wissensmanagement umsetzen: Drei Instrumente aus der Praxis, in: New Management 10, S.37-43.

- Persönliche Erfahrungsfelder (Führung, Streß, Spannungsfeld Karriere/Partnerschaft etc.)
- Gesellschaftsrelevante Themen (in SENEKA: Ethik)

- *Vorteile von CoP's*
 - Gegenüber Datenbanken erhalten CoP's Wissen „am Leben“ und passen das Wissen den lokalen Arbeitsprozessen an. In diesem Zusammenhang sind CoP's auch gut geeignet, um neue Mitarbeiter einzuführen, anzulernen und Erfahrungen weiterzugeben.
 - CoP's entwickeln Kompetenzen weiter und können neue Entwicklungen und Ideen in die Organisation hineinragen. Im Vergleich zu Geschäftseinheiten sind CoP's flexibler und weniger schwerfällig.
 - CoP's stiften eine Identität und ein Zugehörigkeitsgefühl. Gerade in Zeiten hoher Fluktuation und häufigem Teamwechsel schaffen CoP's eine längerfristige fachliche Identität für ihre Mitglieder.

- *Nachteile und Risiken von CoP's*
 - Konkrete Zielsetzung sind aufgrund des informellen Charakters und der zum Teil spontanen Entstehung der Communities nicht immer eindeutig.
 - Aus Sicht des Unternehmens sind keine konkreten Ergebnisse erkennbar.
 - Die Mitglieder von CoP's fühlen sich von ihren Vorgesetzten unter Druck gesetzt, kurzfristig Ergebnisse zu präsentieren.
 - Es kann Verständnisprobleme innerhalb und zwischen der CoP und dem restlichen Unternehmen geben.

2. Communities of Practice als Orte des Wissensaustausches

Begreift man die unterschiedlichen Interpretationsmuster, die in einer Community existieren, als „eigensinnige“ Räume, läßt sich die Ausbildung des „enabling context“ visualisieren. Dabei tritt der Unterschied zwischen unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden CoP's zutage³:

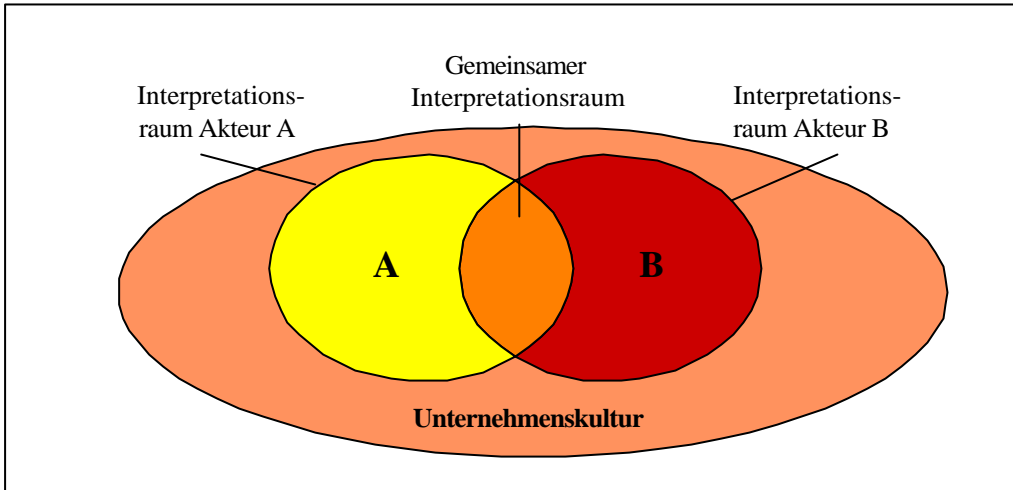


Abbildung 1: Ort der Community in einem Unternehmen

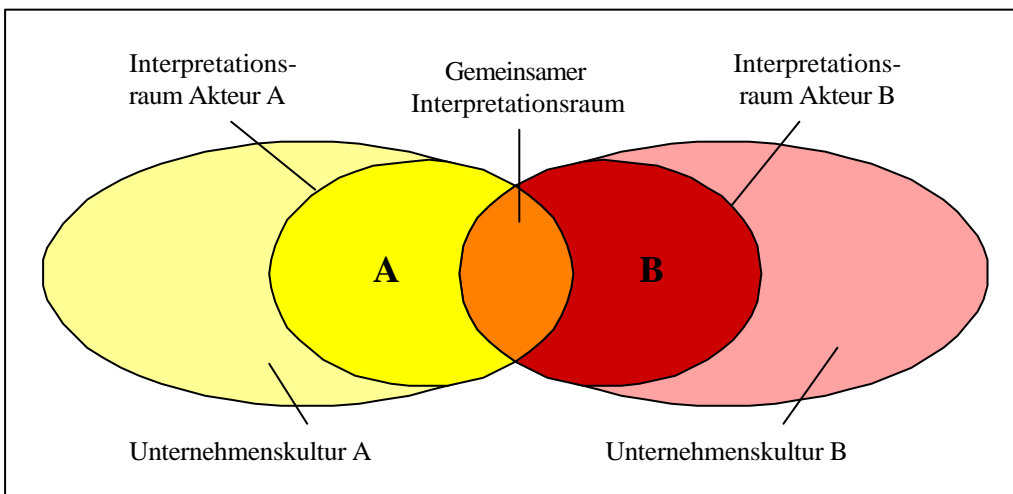


Abbildung 2: Ort einer unternehmensübergreifenden Community

³ Vgl. Diemers, D. 2001. Virtual Knowledge Communities. Erfolgreicher Umgang mit Wissen im digitalen Zeitalter. Dissertation der Universität St. Gallen, 165ff.

3. Handlungsempfehlungen für den Aufbau einer Community of Practice

Im Rahmen von SENEKA wurden unternehmensübergreifende CoP's etabliert. Damit setzt sich eine der Leitideen von SENEKA - die Vernetzung heterogener Unternehmen - auch in den Communities fort. Heterogenität der Interaktionspartner gilt als eine Voraussetzung für die Entstehung von neuen Impulsen und Innovationen. Die Ausbildung eines gemeinsamen Interpretationsraumes wurde insofern vorangetrieben, dass die Mitglieder durch ihre Teilnahme in SENEKA bereits gemeinsame Bezüge und Interessenschwerpunkte ausbilden konnten. Ebenso wird dieser Prozeß - wie das Beispiel aus der Ethik-Community zeigt - durch die Entwicklung themenspezifischer Glossare unterstützt, die gleichzeitig die Aufnahme und das Zurechtfinden neuer Mitglieder erleichtern.

Bei der Gestaltung von CoP's können wir zwischen vier Gestaltungsebenen unterscheiden:

- Personen bzw. Mitglieder
- Art und Form der Interaktion
- die daraus resultierende Wissenstransformation
- die organisatorische Verankerung der Wissensgemeinschaft

Während sich die personale Ebene und die Frage nach dem Grad der Wissensdiversifizität direkt steuern lässt – Definition der Zugehörigkeitsregeln, Bestimmen des gewünschten Grads der Wissensdiversifizität – lassen sich die anderen Ebenen nur indirekt steuern. Hierzu gehören Fragen der

- Motivation der Teilnehmer
- Lenkung des angestrebten Expertenniveaus
- Intensität (Dauer, Häufigkeit) der Treffen
- Schaffen einer geeigneten Atmosphäre (offen, vertrauensvoll)
- Identifikation bereits bestehender informeller Gruppen und Unterstützung dieser Gruppen, um sich als Cop zu konstituieren.
- dialogorientierte Kommunikationspraxis

▪ *CoP's: Fördernde und hemmende Faktoren*

CoP's setzen eine kommunikative Praxis voraus, die maßgeblich über den Erfolg bzw. Mißerfolg entscheidet. Als unterstützende wie auch als behindernde Faktoren lassen sich folgende Punkte identifizieren⁴:

FÖRDERNDE FAKTOREN	HEMMENDE FAKTOREN
Klare Rollen und Verantwortungen	Rollenkonflikte und unterschiedliche Erwartungen.
Gemeinsame Ziele und Strategien	Unterschiedliche Erwartungshaltungen und Zielsetzungen
Gemeinsame Aktionen und Herausforderungen am Anfang	Es wird wenig unternommen, um eine Gemeinschaft zu erreichen

⁴ Vgl. Diemers, D. 2000, a.a.O., S. 233.

Wenig Fluktuation innerhalb des Mitgliederbestands	Hohe Fluktuation
Häufige persönliche Treffen	Persönliche und soziale Konflikte
Offene Diskussionen und Humor während den Treffen, informelle Gespräche im Vorfeld und danach	Zeitknappheit, mangelnde zeitliche Ressourcen
Einzelne Mitglieder, die mit ihrer hohen Dynamik und ihrem fundierten Wissen die Gemeinschaft motivieren und antreiben.	Machtansprüche
Enthusiastische neue Mitglieder	Unfreiwillige Teilnahme
Ausgeprägte gemeinschaftliche Identität	CoP als Arena für Selbstdarstellung
Starker Fokus auf die zu erledigende Aufgabe / Zielsetzung	Endlose Gespräche

Für CoP's sieht die Kosten-Nutzen-Bilanz wie folgt aus:

Nutzen

Communities können ...

- Lösungen für tägliche Probleme bieten (z.B. durch schnelleren Informationstransfer, unbürokratische Hilfe)
- die Übertragung von erfolgreichen Lösungen in andere Abteilungen erleichtern
- bereichs- und hierarchieübergreifend Mitarbeiter zusammenführen
- ein schnelleres Lernen auf einem höheren Niveau ermöglichen
- eine bessere Koordination zwischen Projekten und/oder Abteilungen gewährleisten
- Kreativität und Gemeinschaft durch den Austausch von Erfahrungen fördern
- die Wissensintransparenz im Unternehmen verringern
- ähnliche Probleme in unterschiedlichen Geschäftsfeldern aufdecken
- Innovationen an Schnittstellen fördern

Kosten

Communities benötigen ...

- eine zeitaufwendige Anlaufphase für die Zielfindung und die konkrete Operationalisierung
- evtl. externe Beratungsleistungen beim Aufbau und der Einspeisung ihres Wissens in die Organisation
- ansprechende Community - Treffen ("First invest in travel and in beer, then in information technology" EFQM Benchmark KM)
- Unterstützungs- und Betreuungsleistungen auch außerhalb der konkreten Treffen
- Content Management in Bezug auf:
 - die Bereitstellung von aktuellen und/oder neuen themenrelevanten Informationen
 - Strukturierung der themenrelevanten Informationen
- technischen Support
- evtl. Layout und Logo zur Unterstützung der Identitätsbildung der Community
- Freistellung von der Arbeitszeit (Zeit für Community = Arbeitszeit)
- Bereitschaft, Wissen zu teilen

4. Fazit/Ausblick

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Rede über die Wissensgesellschaft in CoP's ihre 'Bodenhaftung' erfährt, und zwar zum einen hinsichtlich der Tatsache, dass Wissen heute in transdisziplinären und organisationsübergreifenden Kontexten generiert und angewendet wird, zum anderen schaffen CoP's einen Ort, an dem die enge Verzahnung von Arbeiten und Lernen praktisch erfahrbar wird. Durch ihren experimentellen und explorativen Charakter können CoP's Innovationen in hohem Maße vorantreiben und die Wissensbasis des Unternehmens vorantreiben. Als ein gemeinschaftlich orientierte Gruppe sind CoP's auf den persönlichen Austausch angewiesen. Mit Blick auf SENEKA zeigt sich, dass CoP's als ein geeignetes Instrument für gegenseitige Unterstützung, informelles Lernen und Ausprobieren sowie der Erschließung von impliziten Wissen fungieren.