

# WISSENSGEMEINSCHAFTEN

## - KEIMZELLEN LEBENDIGEN WISSENSMANAGEMENTS -

**Prof. Dr. Klaus North, Fachhochschule Wiesbaden, Dr. Kai Romhardt, Genvea Knowledge Group, Hamburg und Prof. Dr. Gilbert Probst, Universität Genf**

Das Thema Wissensmanagement gerät langsam in eine neue Phase. Viele Erwartungen, die Ressource Wissen mit verschiedensten Instrumenten einfach „in den Griff“ zu bekommen, sind gescheitert. Wissen entzieht sich hartnäckig jeder trivialisierenden Steuerungspraxis. Inzwischen verstehen immer mehr Praktiker Wissensmanagement als Fortführung von Informationsmanagement, aber mit „intelligenteren“ Programmen. Der Mensch rückt häufig aus dem Blickwinkel vieler „Wissensmanager“. Daher wollen wir zu diesem Zeitpunkt auf den Kern lebendigen Wissensmanagements hinweisen, auf vitale, neugierige Wissensgemeinschaften. Jeder von uns hat seine eigenen Erfahrungen mit solchen Gruppen, in denen Wissen ungehindert fließt, in denen Neues entsteht, ohne daß es großer Aufwendungen bedarf. Dieser freie Wissensfluß ist in vielen Organisationen gestört. Innovationszirkel, Arbeitsgruppen, Expertenkreise oder Erfa-Gruppen sind nicht mehr wissensorientierte Veranstaltungen. Statt gemeinsam in einer Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens über neue Lösungsmöglichkeiten nachzudenken, wird politisiert und an alten Denkmodellen festgehalten. Wir kennen die endlosen Meetings, in denen nichts geschieht, in denen viel geredet und wenig zugehört wird. Dieser Artikel möchte Ihnen zeigen, was die Voraussetzungen für die Entstehung und Erhaltung lebendiger Wissensgemeinschaften sind und wie sie selber zu einem positiven Wissensakteur werden.

### 1. Motivation für Wissensgemeinschaften

Was motiviert Personen neben ihrer normalen Arbeitstätigkeit mit Kollegen Wissen auszutauschen? Warum engagieren sie sich in Berufsverbänden? Wieso entwickeln Menschen, die sich persönlich nicht kennen, gemeinsam über das Internet ein neues Softwareprodukt und helfen einander, ohne Geld zu verlangen?

In Organisationen haben Menschen immer gemeinsam Wissen entwickelt, doch zur Zeit suchen immer mehr Unternehmen nach neuen Plattformen zum Wissensaustausch, da traditionelle Formen des Wissensaustausches an ihre Grenzen zu stoßen scheinen. Vier Faktoren machen Wissensaustausch immer wichtiger:

- Ähnliche Probleme an unterschiedlichen Orten,

- Wissensintransparenz,
  - Vermutete Synergien durch Erfahrungsaustausch und
  - das menschliche Grundbedürfnis nach Wissensteilung, Kreativität und Gemeinschaft.
1. *Ähnliche Probleme an unterschiedlichen Orten:* Ein Kundenmitarbeiter hat mit unterschiedlichen Kunden, aber gleichen Fragestellungen zu tun. Er sammelt in einem technologisch unterstützten Umfeld Erfahrungen an. Neue Mitarbeiter möchten von dem Wissen dieses erfahrenen Kollegen profitieren. Hierzu sind Strukturen und Prozesse zu schaffen, welche den Kontakt zwischen Wissenden und Unwissenden ermöglichen.
  2. *Wissensintransparenz:* Beim Aufbau eines neuen Geschäftsfeld in der Pharmaindustrie wird Wissen benötigt, um ein bisher unbekanntes Krankheitsbild zu analysieren und zu verstehen. Dieses kann nicht als fertiges Informationsprodukt aus einer Datenbank abgerufen werden, sondern entsteht vielfach erst im Dialog mit Experten, Kollegen innerhalb bzw. außerhalb der Organisation. Daher reicht es nicht mehr aus zu wissen, wer was weiß. Wissen ist in einer Organisation im allgemeinen breit verteilt. Traditionellen Zentral- oder Stabsabteilungen gelingt es immer weniger, „Expertise“ zu speichern. Anwendungsrelevantes Wissen entsteht insbesondere in den Geschäftseinheiten, nahe am Kunden. Es sind daher Möglichkeiten zu schaffen, Dialoge zwischen Wissensanbietern und Nachfragern zu unterstützen, um Wissen lokal verfügbar zu machen, Problemlösungen an spezifische Kontexte anzupassen sowie fehlendes Wissen zu beschaffen, zu vernetzen und kombinieren.
  3. *Synergien durch Erfahrungsaustausch:* Im Dialog ergeben sich häufig Synergien, an die man zunächst nicht gedacht hat. Viele Synergien lassen sich nicht am grünen Schreibtisch planen, sondern ergeben sich natürlich im offenen Austausch zwischen Personen, die an verwandten Themenstellungen arbeiten. Beispiele sind das Koordinieren der Leistungserstellung mehrerer Einheiten, die Entwicklung abgestimmter Strategien, die Nutzung gemeinsamer Ressourcen oder der Aufbau neuer Geschäftsfelder in die das Wissen beider Seiten einfließen kann. In einer offenen Atmosphäre engagieren sich Mitarbeiter häufig über ihre normale Arbeitstätigkeit hinaus. Aus ungeplantem Dialog entstehen die Ideen für die Geschäfte von morgen.
  4. *Wissensteilung, Kreativität und Gemeinschaft als menschliches Grundbedürfnis:* Menschen möchten ihr Wissen teilen. Wer kennt nicht das befriedigende Gefühl eigene Erfahrungen an Andere weiterzugeben und den Nutzen zu spüren, den diese von unserer Erfahrung haben. Wenn beide Seiten lernen, sich beide als Lehrer und Schüler fühlen, entsteht lebendiger Wissensaustausch. Das freiwillige Zusammenkommen und Bearbeiten eines Themas, sei es in Arbeitsgruppen im Unternehmen, über Organisationsgrenzen hinweg, in Vereinen, Berufsverbänden, Veranstaltungen zur Führungskräfteentwicklung oder in Internet Communities zeigt,

daß Personen an Zusammenarbeit interessiert sind, ohne daß dies direkte finanzielle Auswirkungen haben muß.

Die Formen des Wissensaustauschs und Lernens sind vielfältig. Sehen wir uns einige Beispiele an.

#### Beispiel 1: Erfahrungsaustausch eines Elektronikkonzerns

In einer Vielzahl von Arbeitskreisen tauschen Fachleute der Elektronikfertigung Erfahrungen über das Thema „Qualität“ aus. Diese thematisch interessierten Fachleute entwickeln Konzepte, die sie einerseits in ihrer eigenen Arbeit nutzen, andererseits aber im Intranet des Unternehmens publizieren, so daß weitere Interessierte Zugang zu den erarbeiteten Ergebnissen haben. Die Arbeitskreise treffen sich in regelmäßigem Turnus von zwei Monaten, haben einen Mentor in der Unternehmensleitung und arbeiten eng mit der Zentralabteilung Technik zusammen.

#### Beispiel 2: Vereinigung von Physiotherapeuten

Physiotherapeuten haben sich in einer Berufsvereinigung zusammengeschlossen, die sowohl die Interessen der Berufsgruppe vertritt, als auch auf einem jährlichen Treffen einen themenbezogenen Erfahrungsaustausch organisiert. Darüberhinaus haben sich einige informelle regionale Arbeitskreise gebildet, in denen Physiotherapeuten zu Themen wie z.B. „Behandlung spezifischer Krankheitsbilder“ zusammenarbeiten. Eine monatlich erscheinende Fachzeitschrift unterstützt den Austausch. Durch das nur einmal jährlich stattfindende Treffen und die wenigen unregelmäßig tagenden Arbeitsgruppen ist der Erfahrungsaustausch nicht sehr intensiv. Themen, die in der Jahrestagung des einen Jahres angesprochen werden, werden zum Teil nicht weiterverfolgt.

#### Beispiel 3: Die virtuelle Linux Community

Weltweit arbeitet eine schnell wachsende Zahl mehrerer Tausend Programmierer mit Linux, einem Betriebssystem, dessen Quellcode für jedermann frei zugänglich ist. Erfahrungen mit Linux und Verbesserungen für das Produkt werden in Diskussionsforen im Internet ausgetauscht. Die Community hilft sich gegenseitig. Informationen, die innerhalb der eigenen Organisation zur Entlassung führen würden („Emergency! Wir müssen morgen ans Netz und nichts funktioniert: bitte helft!“) fließen frei übers Netz. Hilfeleistungen, für die auf dem Programmiermarkt schnell fünfstellige Beträge anfallen, werden innerhalb der Linux-community „geschenkt“. Jeder ist auf jeden angewiesen; wenn Linux zum Standard wird, profitieren alle. Erstaunlich: Die Mehrheit der Software-Entwickler kennt sich nicht persönlich und kommuniziert nur über das Internet.

#### Beispiel 4: Practice Center einer Unternehmensberatung

Eine weltweit agierende Unternehmensberatung hat international verteilt 30 sogenannte Practice Centers aufgebaut bzw. unterstützt Initiativen von Beratern, solche Practice Center ins Leben zu rufen. In einem Practice Center arbeiten ca. 50 bis 100 Berater freiwillig mit. Sie bringen Expertise in einem spezifischen Wissensbereich mit und werden durch eine Support Group unterstützt. Diese Support Group hat eine Hotline, die anfragenden Beratern innerhalb von 24 Stunden eine Antwort verspricht. On-Call-Consultants mit spezieller Expertise stehen rund um die Uhr zu einer Thematik zur Verfügung. Im Practice Center wird das Kernwissen der Unternehmensberatung (z.B. im Bereich „Organisationsentwicklung“) systematisiert und weiterentwickelt. Neue Mitarbeiter erhalten Schulungen. Der „Erfolg“ der Practice Centers wird mit Kriterien der Kundenzufriedenheit gemessen. Jede Practice Group veröffentlicht einen Jahresbericht, in dem Aktivitäten, Neuentwicklungen und Hitlisten der am meisten abgerufenen Dokumente, Informationen sowie Kundenzufriedenheit dargestellt werden.

Was haben diese Beispiele gemeinsam? Alle vorgestellten Gruppen sind Wissensgemeinschaften. Wir definieren Wissensgemeinschaften folgendermaßen:

**Wissensgemeinschaften sind über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen. Die Teilnahme ist freiwillig und persönlich. Wissensgemeinschaften sind um spezifische Inhalte gruppiert.**

Spezifische Inhalte können sein:

Technologien wie beispielsweise Lötverfahren, Laserschneiden, Bestückungstechnologien usw.,

Prozesse (z.B. Beschaffungsprozesse, Qualitätsprozesse, Kundenprozesse),

Methoden (z.B. Product Management, Arbeitsgestaltung, Business Process Engineering, Lernen-Lernen),

Produkte (z.B. SAP R/3, Lebensversicherungen, Kopierertypen), Kunden (klassifiziert nach Branchen, Regionen ...) oder auch

persönliche Erfahrungsfelder wie Führung, Streß, Alkohol oder das Spannungsfeld Karriere und Partnerschaft.

Wie unsere Beispiele zeigen (vgl. auch Wenger 1998a,b , Wenger und Snyder 2000) haben Wissensgemeinschaften eine Reihe von Funktionen um das Wissen einer Organisation zu entwickeln, zu akkumulieren und zu verteilen:

- Wissensgemeinschaften sind Knoten für den Austausch und die anwendungsorientierte Interpretation von Informationen. Die Mitglieder haben ein gemeinsames Verständnis von einem Thema. Daher wissen sie, was weiterkommuniziert werden sollte und was nicht. Sie wissen, wie Informationen in nützlicher Art und Weise präsentiert werden

können. Sie sind daher auch dazu geeignet, Wissen über Organisationsgrenzen hinaus zu verbreiten.

- ∩ Wissensgemeinschaften können Wissen am Leben erhalten, im Gegensatz zu Datenbanken oder Manuals. Die impliziten Elemente von Wissen werden erhalten und weitergegeben bzw. den lokalen Nutzungsbedingungen angepaßt. Von daher sind Wissensgemeinschaften auch ideal, neue Mitarbeiter einzuführen, anzulernen und Erfahrungen weiterzugeben.
- ∩ Wissensgemeinschaften entwickeln Kompetenzen weiter, tragen neueste Entwicklungen in die Organisation hinein. Wissensgemeinschaften sind oft schneller und weniger schwerfällig als Geschäftseinheiten. Dieses Gefühl, ganz vorne an der Front neuester Entwicklungen mitzumischen, motiviert Mitglieder von Wissensgemeinschaften.
- ∩ Wissensgemeinschaften bilden eine Heimat, stiften Identität. In Zeiten, in denen Projekte, Teams und Zuordnungen zu Geschäftseinheiten immer schneller wechseln, schaffen Wissensgemeinschaften eine längerfristige fachliche Identität für ihre Mitglieder. In Zeiten flacherer Hierarchien sind Wissensgemeinschaften ein Experimentier- und Lernfeld, in dem Mitarbeiter offen Ideen austauschen können.

Wir wollen im folgenden unser Konzept der Wissensgemeinschaften ähnlichen theoretischen Konzepten gegenüberstellen und es in der Diskussion mit diesen Konzepten vertiefen. Anschließend werden wir die Frage behandeln, welche Barrieren in der Praxis zu überwinden sind, damit Wissensgemeinschaften „funktionieren“.

## 2 Wissensgemeinschaften in der Theorie

In der Theorie versammelt sich die Diskussion um das, was wir Wissensgemeinschaften bezeichnen, hauptsächlich unter der Überschrift „community of practice“ (CoP). Nach Etienne Wenger (1998a, S.2) läßt sich eine CoP wie folgt beschreiben: *A CoP defines itself along three dimensions: its joint enterprise as understood and continually renegotiated by its members, the relationships of mutual engagement that bind members together into a social entity, the shared repertoire of communal resources (routines, sensibilities, artefacts, vocabulary, styles, etc.) that members have developed over time.*

Hintergrund der Community-of-Practice-Forschung sind Theorien des situativen bzw. sozialen Lernens (vgl u.a. Lave, 1991. Lave und Wenger 1991, Brown, Collins und Duguid 1989). Soziale Lerntheorien gehen davon aus, daß Lernen ein selbstorganisierter und selbststeuernder Prozeß von Personengruppen ist, in dem zwar ein für das selbststeuernde Lernen förderndes Umfeld geschaffen werden kann, aber Lerngruppen im Sinne der Community of Practice nicht von außen organisiert werden können oder sollen (vgl. McDermott 1999). In diesem Sinne geht es darum einen Kontext für

selbstorganisierte Gruppen zu schaffen, d.h. Kulturelle Voraussetzungen zu garantieren, Zeit zur Verfügung zu stellen, Kontakte zu fördern, Selbstreferenz und Reflektion anzuerkennen, spezifische Geschichten und Sprachspiele zu tolerieren (Probst 1987).

Michael Dick (1999,S.1) übersetzt COP mit dem Begriff „Praxisgemeinschaft“ (damit sind allerdings nicht Ärzte gemeint, die gemeinsam in einer Praxis zusammenarbeiten); *„der Begriff Praxisgemeinschaft wird verwendet, um eine soziale Gruppe zu bezeichnen, deren Bindung darin besteht, daß die Beteiligten aufeinander bezogen handeln. Der Kontext einer Praxisgemeinschaft, also ihre gemeinsam behandelten Ziele und Arbeitsteilungen sowie das wechselseitig rekonstruierte Repertoire an Regeln, Werkzeugen, Sprachgebrauch grenzen sie von anderen Praxisgemeinschaften ab.“*

In der Anwendung erweist sich der breititierte Begriff der CoP allerdings als problematisch. Die Definition erschwert die Abgrenzung der CoP vom realen Arbeitsvollzug. Sind Mitarbeiter, die an einem Arbeitsplatz zusammenarbeiten, in einer Fertigungslinie hintereinander geschaltet sind und aufeinander bezogen handeln, eine Community of Practice? Wenger verneint dies zwar, indem er sagt, ein Team oder eine Projektgruppe mit extern vorgegebenen Zielen sei keine Community of Practice, in seiner Definition schließt er es jedoch nicht aus (vgl. die Abgrenzung bei Wenger und Snyder 2000). Beim näheren Hinschauen wird der Begriff unscharf und zerläuft. Es ist Wengers Verdienst, auf die nicht-strukturell legitimierte Wissensverknüpfungen einer Organisation hingewiesen zu haben.

Insbesondere die Annahme eines „shared repertoire of comunal ressources“ macht das COP-Konzept schwammig. Wieviel gemeinsame Sprache ist nötig? Welche Qualität müssen die geteilten Werte haben? Wie groß müssen die Unterschiede zur sonstigen Organisation sein, um etwas Eigenständiges zu formen? Ist eine Identifikation von CoP nach klaren Kriterien nicht möglich, wird alles zur CoP und wir können jeden Arbeitszusammenhang in überlappende Gruppen zerlegen, die wir CoP nennen und sie auf Basis des Teilungsgrads verschiedener Ressourcen benennen: „Die spanisch sprechenden Kaffeetrinker“, „die gewerkschaftlich organisierten Verkaufstrainer“ usw. So wird alles und nichts zur CoP.

In unserer Definition der Wissensgemeinschaften setzen wir daher nicht dieses Repertoire ähnlicher Sprache und Methoden voraus, sondern gehen davon aus, daß sich erst nach einer gewissen Zeit gemeinsamen Arbeitens und Lernens eine gemeinsame Sprache bzw. eine gemeinsame Arbeitsmethodik und -regeln herausbilden. Diese Problematik hat Wenger anscheinend erkannt, so daß er in neuen Veröffentlichung CoPs nur noch als *„groups of people informally bound together by shared expertise and passion for a joint enterprise“* beschreibt (Wenger und Snyder 2000, S. 139)

Die Freiwilligkeit und persönliche Mitgliedschaft werden im CoP Ansatz von Wenger zwar impliziert, jedoch nicht explizit gefordert wie in unseren Wissensgemeinschaften.

## Abb.1:Die Killerphrasen für Wissensgemeinschaften

7



Wir sehen daher unsere Definition der Wissensgemeinschaft als eine eher für die Praxis taugliche Abgrenzung, um solche Personengruppen zu beschreiben, die gemeinsam lernen und Wissen entwickeln.

Wir werden weiter unten ein Konzept der Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften entwickeln, in dem sowohl Rahmenbedingungen enthalten sind als auch steuernde Elemente, mit denen eine Organisation das Entstehen und die Arbeit von Wissensgemeinschaften beeinflussen kann.

### 3. Probleme realer Wissensgemeinschaften

Wissensgemeinschaften, seien es Arbeitskreise, Innovationszirkel, Berufsvereinigungen, Kompetenznetzwerke, Fachgruppen usw. funktionieren in der Realität oft nur unbefriedigend. Aus Sicht der Organisation werden zum Teil konkrete Ergebnisse vermißt, des weiteren möchte man eine klare Verantwortlichkeit für insbesondere strategisch wichtige Wissensgebiete festlegen, sowie den Erfolg von Wissensgemeinschaften an eindeutigen Kennzahlen festmachen und ihrem Aufwand gegenüberstellen. Zum anderen glauben viele Manager, daß Informations- und Kommunikationstechnologie das persönliche Treffen von Mitarbeitern ersetzen kann oder daß durch die Mitgliedschaft in einem Arbeitskreis die Loyalität eines Mitarbeiters gegenüber seiner organisatorischen Heimat gefährdet wird.

Mitwirkende in Wissensgemeinschaften fühlen sich zum Teil von ihren Abteilungen unter Druck gesetzt, Abteilungsinteressen zu vertreten, bzw. kurzfristig Ergebnisse zu präsentieren. Restrukturierungs- und Rationalisierungsdruck läßt gleichzeitig immer weniger Zeit für echten Austausch.

Die in Abbildung 1 dargestellten Killerphrasen für Wissensgemeinschaften deuten auf drei Problembereiche für das Funktionieren realer Wissensgemeinschaften hin. Diese sind

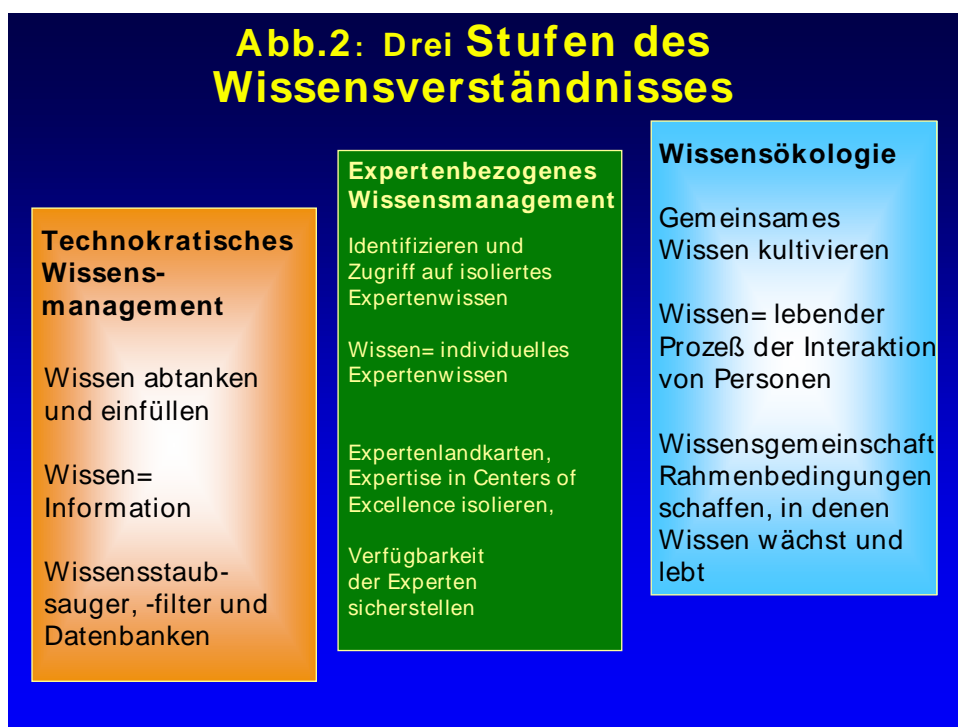
1. Verständnisprobleme des Wissensbegriffs
2. Probleme der Interaktion von Personen und Gruppen
3. Probleme zwischen Wissensgemeinschaften und der Gesamtorganisation.

**Verständnisprobleme des Wissensbegriffs** sollen an drei Stufen des Wissensverständnisses (siehe Abbildung 2) verdeutlicht werden. Ein *technokratisch orientiertes Wissensmanagement* geht davon aus, daß Wissen weitgehend mit Information gleichzusetzen ist und Wissen bei Personen „abgetankt“ und verlustfrei in Informationssystemen gespeichert werden kann. Andererseits können Mitarbeiter sich Informationen aus einem System abrufen bzw. durch Lesen eines Manuals oder einer Prozeßbeschreibung das notwendige Wissen für die Anwendung erwerben. Häufig ist jedoch nur ein kleiner Teil des Wissens der Fachleute im Informationssystem gespeichert oder speicherbar. Lernen findet vielmehr durch den Austausch von Erfahrungen mit Mitarbeitern mit ähnlichem Erfahrungshintergrund statt. Das technokratische Wissensverständnis sieht Wissensgemeinschaften als Reservoirs, die nur „gemolken“ werden müssen. Unternehmen mit einem solchen Wissensverständnis richten zum Teil zentrale Stellen ein, die themenbezogen Wissensinhalte identifizieren, *um dann* entsprechende Informationen aus den bestehenden Arbeitskreisen, Fachteams usw. abzurufen. Diese werden dann in zentrale Datenbanken eingespeichert. Die Erfahrung lehrt jedoch, daß solche Datenbanken in Unternehmen wenig genutzt werden, weil sich die Nutzer dort nur bedingt wiederfinden und die Informationen aus dem Kontext gerissen sind, was zu krassen Interpretationsfehlern führen kann. Hier von Wissen zu sprechen ist irreführend. Wissen ist an den Menschen gebunden und Resultat von Reflektion. Es geht also nicht einfach um Informationen, die unabhängig vom Menschen gelagert und gehortet werden (können), sondern um Informationen, die in einem gegebenen Augenblick interpretiert und handlungsorientiert und damit sinnmachend in einen Kontext gestellt werden.

Die zweite Stufe des Wissensmanagement könnte man als *expertenbezogenes Wissensmanagement* bezeichnen. Hier ist die Grundannahme, daß Experten mehr wissen als man verlustfrei in Informationssystemen speichern kann. Es werden Expertenverzeichnisse angelegt, um einzelne Experten gezielt ansprechen zu können. Wissen ist jedoch mehr als das Wissen eines individuellen Experten. Das Wissen von Experten und Fachleuten entsteht im Kontext des Zusammenarbeitens mit einer Arbeitsgruppe, im Kontext des Austauschs mit anderen Experten. Weiterhin haben Studien gezeigt, daß Fachleute sehr unterschiedliche Handlungsstrategien entwickeln, so daß das Wissen eines einzelnen Experten nicht ohne weiteres verallgemeinerbar ist. Erst durch das Zusammenwirken in formellen oder informellen Wissensgemeinschaften werden unterschiedliche Vorgehensweisen diskutiert, bewertet, verallgemeinert und persönlich weitergegeben bzw. dokumentiert.



Ein adäquates Wissensverständnis für Förderung von Wissensgemeinschaften in Unternehmen ist durch den *Ansatz „der Wissensökologie“* gegeben: Wissen entsteht vielfach aus und lebt von der Interaktion von Menschen, die in unterschiedlichen Kontexten zusammenfinden. Explizites und implizites Wissen sind vielfach untrennbar verbunden und bestimmen die Qualität des Handelns. Wissen entsteht im Prozeß der Interaktion von Personen, der weitgehend selbstorganisiert ist. Eine Organisation kann daher Rahmenbedingungen schaffen, damit Wissensgemeinschaften entstehen, Wissen generieren und austauschen sowie dieses Wissen in den Wertschöpfungsprozeß des Unternehmens einbringen können.



Ein Führungsmittglied eines internationalen Unternehmens der Zementindustrie hat das so formuliert: „Group learning is not just benchmarking or information technology. It involves people getting together to learn new methodologies, sharing experiences and learn from each other’s successes or failures on an ongoing basis.“

**Probleme der Interaktion von Personen und Gruppen** entstehen in realen Wissensgemeinschaften zunächst durch unterschiedliche Motivation der Personen, die eine Wissensgemeinschaft konstituieren. Ein vordergründig gemeinsames Interesse an einem Thema kann jedoch durch ein sehr unterschiedliches Verwertungsinteresse begründet sein. So können einige Personen in einer Gruppe mitarbeiten, weil sie das dort erworbene Wissen später als unternehmensinterne Dienstleister umsetzen und verrechnen wollen.

Andere Mitglieder einer Wissensgemeinschaft möchten sich vielleicht für ihre weitere Karriere profilieren.

Ein weiteres Problem der Interaktion besteht in der fehlenden Fähigkeit, gemeinsam zu Lernen und Probleme zu lösen. Wie gelingt es einer Wissensgemeinschaft, gemeinsame Ziele zu verhandeln, ein Repertoire an Verhaltensregeln aufzustellen, gemeinsame Arbeitsmethoden zu etablieren und eine gemeinsame Sprache zu entwickeln? So scheiterten Qualitätszirkel in Japan in ihrer Entstehungsphase deswegen, weil den Arbeitnehmern die Fähigkeit zur gemeinsamen Problemlösung bzw. Methoden, Werkzeuge und gemeinsame Sprache fehlten. Man entwickelte daraufhin die bekannten sieben Werkzeuge des Qualitätsmanagements, sowie Methoden der systematischen Problemlösung. Mitglieder von Qualitätszirkeln erlernten diese Werkzeuge und Methoden, vereinheitlichten damit ihren Sprachgebrauch und legten somit den Grundstein für ihre Zirkelarbeit.

Dritter Problembereich der Interaktion von Personen ist die emotionale Intelligenz ihrer Teilnehmer. Mit emotionaler Intelligenz ist der souveräne Umgang mit den eigenen Gefühlen und den Gefühlen anderer gemeint. (Goleman: 1997) Wer seinen Zorn oder seine Angst nicht bewältigen kann, streßt sich und andere. Wer nur den Verstand regieren läßt, der wird emotionalen Widerstand ernten. Goleman bringt das Dilemma vieler traditionell intelligenter Menschen auf den Punkt, wenn er fragt: „Was nützt ein hoher IQ, wenn man ein emotionaler Trottel ist?“ Gerade in Gruppen, die sich den Austausch von Wissen als Ziel setzen, kann es leicht zur Intellektualisierung kommen und emotionale Betrachtungen gehen unter. Dies führt langfristig zur Erosion der Gruppe und einer verzerrten Sicht des betrachteten Gegenstandes. Emotionale Intelligenz erhöht somit die Fähigkeit einer Gruppe, Probleme ganzheitlich zu betrachten und zu lösen.

**Probleme zwischen Wissensgemeinschaften und Gesamtorganisation** äußern sich einerseits in dem Zwang bzw. dem Wunsch zur Legitimierung der Wissensgemeinschaften. Legitimierung ist im allgemeinen mit Zugang zu Ressourcen (insbesondere Zeit für Mitglieder der Wissensgemeinschaften bzw. finanzielle Ressourcen zum Experimentieren und Umsetzen), aber auch mit Rechtfertigungszwang und Ergebnisdruck verbunden. Erfahrungen insbesondere aus Großunternehmen haben gezeigt, daß vielfach informelle nicht identifizierte und in der Illegalität operierende Mitarbeitergruppen Ansätze für neue Produkte, neue Technologien, Konzepte oder Softwareentwicklungen finden (sogenanntes Bootlegging). Häufig geschieht dies zu einem Zeitpunkt, wo dieses Wissen im Unternehmen noch nicht gefragt ist. Wissensgemeinschaften können in diesem Sinne Katalysator für neue Ideen sein, die in der Gesamtorganisation noch keinen Anklang finden, zum späteren Zeitpunkt jedoch sehr willkommen sind. So wird berichtet, daß die bekannten Klebezettel „Post-its“ das Ergebnis eines Forschungsteams sind, dem das Management die Ressourcen für dieses Projekt entzogen hatte, das aber heimlich weiterarbeitete.

Weiterhin besteht die Gefahr, daß Wissensgemeinschaften durch die Gesamtorganisation instrumentalisiert werden. So nutzen einige Unternehmen beispielsweise Arbeitskreise oder Fachteams, um Restrukturierungen vorzubereiten bzw. Entscheidungen durchzusetzen, die über die Linie schwerer zu kommunizieren wären. Oft bestehen Zielkonflikte zwischen der Loyalität zur Wissensgemeinschaft und der Loyalität zur Heimatabteilung. Teilweise setzt eine Verselbständigung von Wissensgemeinschaften ein, die sich unter Umständen in Themenbereichen verlieren oder Lösungen entwickeln, die in der Gesamtorganisation keine Chance zur Realisierung haben. Diese Abspaltung führt dazu, daß Erkenntnisse im Wertschöpfungsprozeß nicht wirksam werden können.

Konfliktpotenzial zwischen Wissensgemeinschaften und Gesamtorganisation ist auch in der Bereitstellung von Ressourcen und im Kontroll- und Meßbedürfnis der Gesamtorganisation gegeben. Es ist von grosser Bedeutung, dass Resultate von Wissensgemeinschaften bewusst aufgenommen, visualisiert und kommuniziert werden. Hier geht es nicht einfach um den Nachweis von geldmäßigen Werten, die geschaffen worden sind, sondern es kann sich sehr wohl um messbare Ergebnisse im Sinne von qualitativen Verbesserungen, Zeitgewinnen, Multiplizierung von Verfahren usw. handeln. Ein weltweit führender Zementproduzent hat so etwa die Verbesserungen im Einführungsprozess einer Standardsoftware, die zeitlichen Verkürzungen, die Investitionen pro Endnutzer, die Anpassung an die Spezifika des Konzerns aufgezeigt und damit den Wert der Reflexionen von Wissensgemeinschaften aufgezeigt.

#### **4 Idealtypische Wissensgemeinschaften**

Wenn wir Wissensgemeinschaften fördern wollen, brauchen wir ein Leitbild. Wir haben aus unserer persönlichen Erfahrung mit einer Vielzahl von Wissensgemeinschaften die Eigenschaften einer idealtypischen Wissensgemeinschaft herausgearbeitet. Sie ist für uns ein Ort, in dem wir gerne unser Wissen teilen würden, ein Ort in dem ein lebendiger Wissensfluß zu erwarten ist.

In unserer Idealvorstellung ist eine Wissensgemeinschaft eine Gemeinschaft von Menschen

- ∩ die ein Thema durchdringen wollen,
- ∩ die sich alle als Lehrer und Schüler verstehen,
- ∩ die sich einem Thema ganz öffnen,
- ∩ die die wahren Überzeugungen und Erfahrungen äußern lassen,
- ∩ die offen über Fehler und Mißerfolge reden,
- ∩ die genügend Raum und Zeit für das Teilen dieser Erfahrung zur Verfügung haben,
- ∩ die sich gegenseitig schützen,

- ∩ die nicht an bestehenden Konzepten festhalten, sondern bereit sind, alles neu zu überdenken,
- ∩ die einander zuhören und versuchen, ein gegenseitiges Verständnis zu erreichen,
- ∩ die nicht mit ihrem Wissen in wirtschaftlichen Wettbewerb treten wollen.

Es scheint plausibel, daß derartige Wissensgemeinschaften nur schwer losgelöst von den gelebten Werten und der Kultur der Organisationen der Mitglieder wirken können. Wir postulieren daher vier Rahmenbedingungen für idealtypische Wissensgemeinschaften:

1. Gelebte Werte der Organisation, aus denen sich die Mitglieder der Wissensgemeinschaften zusammensetzen, sollten sein: Vertrauen, Offenheit für Neuerungen, Eigenverantwortung, Authentizität (im Sinne des Ich-selbst-sein-dürfens) und ein sogenanntes „boundary-less behaviour“, d.h. ein Verhalten, das Zusammenarbeit über Grenzen von Organisationseinheiten fördert. In einer Befehls- und Kontrollkultur werden keine Wissensgemeinschaften florieren.
2. Eine Balance zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmenszielen; wenn wir uns an den Bildern der Ökologie orientieren, dann können wir auch formulieren, eine Balance zwischen Saat und Ernte. Überwiegend kurzfristige Unternehmensziele und kurzfristige Ziele von Wissensgemeinschaften bedeuten, daß wir zu schnell ernten wollen, ohne daß wir Saat genügend Zeit geben. Der Controller sitzt dem Forscher im Nacken. Dies scheint ein Problem im Umgang mit vielen realen Arbeitskreisen und Kompetenznetzwerken zu sein.
3. Anreize zum gemeinsamen Handeln: Verordnete Wissensgemeinschaften gedeihen selten. Stabilere Faktoren sind ein geteiltes Interesse für das gewählte Wissensgebiet oder geteilte Werte, die über den Inhalt der Wissensgemeinschaft transportiert oder gelebt werden können. Opportunismus und inhaltliche Indifferenz sind schlechte Startpunkte für die gemeinsame Beschäftigung mit einem Wissensgebiet. Anreize sind keineswegs nur im monetären Bereich zu suchen. Viele Unternehmen haben Anreizmechanismen eingesetzt, die hoch erfolgreich und motivierend sind und nicht-monetäre Antriebe beinhalten. Von Interesse sind u.a. Anreize wie Wahrnehmung und Wohlwollen des Management, Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Freiräume für eigene Projekte und Weiterbildung, Stipendien und Sabbaticals.
4. Balance zwischen Umsetzung und Experiment: Letztendlich müssen Unternehmen die Erkenntnisse von Wissensgemeinschaften in eine praktische Anwendung umsetzen und in den Wertschöpfungsprozeß einbringen. Doch was ist das verwertbare Ergebnis? Ein sichtbares Produkt oder Dokument? Was ist mit den Lernerfahrungen der Teilnehmer, die sie in vielerlei andere Tätigkeiten einfließen lassen? Leonard Barton (1996) hat auf die Bedeutung des Experimentierens für die Generierung von Wissen hingewiesen. Dies kann bedeuten, daß Wissensgemeinschaften Ressourcen für

Pilotanwendungen und Umsetzungen erhalten. Die Anbindung von Wissensgemeinschaften an die organisatorische Realität sollte verständnisvoll sein. Schließlich sind die Mitglieder von Wissensgemeinschaften selbst am meisten frustriert, wenn für ihre Anwendungen keine Umsetzungsmöglichkeit in der Organisation besteht. In einem Unternehmen wurde daher bei der Neustrukturierung des Erfahrungsaustauschs darauf Wert gelegt, daß Mitglieder der Arbeitskreise einerseits Fachleute sind, andererseits aber auch Führungskräfte, die Entscheidungskompetenz für die Umsetzung der erzielten Resultate haben.

### **Wissensgemeinschaften: Zwei Beispiele**

**Ein Kopiererhersteller** stellte in einer Arbeitsanalyse fest, daß Kundendienstmitarbeiter beträchtliche Zeit nicht beim Kunden, sondern im Gespräch miteinander im Lagerhaus oder der Teeküche verbrachten. Eine konventionelle Rationalisierungsmaßnahme wäre gewesen, diese Zeiten zu eliminieren, um die Mitarbeiter nur auf die Kunden zu beziehen. Der die Analyse durchführende Anthropologe fand jedoch heraus, daß gerade hier wichtiges Wissen über die Verbesserung von Wartung bzw. Tipps zu Reparaturtechniken ausgetauscht wurden. Konsequenterweise förderte das Unternehmen diesen Austausch, indem es Rahmenbedingungen für die Kommunikation der Techniker auch unterwegs schaffte. So wurde eine zweite Frequenz im Funk der Techniker eingerichtet, die zum Knowledge Channel wurde. Das französische Tochterunternehmen etablierte ein Informationssystem, in das wichtige Erfahrungen von den Servicetechnikern eingestellt werden können, so daß sie dann auch einem weiteren Personenkreis zur Verfügung stehen (vgl. Brown und Gray 1999).

Dieses Beispiel zeigt, daß selbstorganisierte informelle Gruppen sehr wohl von der Organisation unterstützt werden können.

**Ein Automobilhersteller** operiert seit 1992 mit sogenannten Tech Clubs, die Probleme einer Fahrzeugplattform-Struktur reflektieren. Sie sind informale Gruppen, rund um Disziplinen wie Elektronik oder Chassis organisiert, die Verantwortung für die Weiterentwicklung von relevantem Wissen, Innovation, neue Fähigkeiten übernehmen. Sie haben die Grundlage und den Erfolg der sogenannten „Engineering Books of Knowledge“ geschaffen, wesentlich zur Verkürzung der Entwicklungszeiten (eine Gruppe von 60 auf 30 Monate) und zur Senkung der Entwicklungskosten beigetragen. Diese Tech Clubs haben sich durch verschiedene Phasen hindurch entwickelt: In den ersten Jahren trafen sich Supervisoren, um Probleme bezüglich bestimmter Teile, Lieferanten oder neuer Technologien zu besprechen. In einer zweiten Phase suchten sie die Lernprozesse weiterzutragen, indem alle Ingenieure eines bestimmten Bereichs eingeladen wurden, dazu Vertreter des Einkaufs, der wissenschaftlichen Labors etc.

In einer späteren Phase übernahmen die Tech Clubs mehr Verantwortung, überprüften Pläne für Produkte und Prozesse und hielten wesentliches Wissen auf einer Notus Lotus Datenbasis fest.

Heute soll diese Form des Wissensaustauschs und –generierung weltweit multipliziert und gefördert werden. Das Unternehmen sucht jedoch noch nach Möglichkeiten, diese Wissensgemeinschaften länderübergreifend zu unterstützen (vgl. Blair 1997, Karlenzig 1999).

## 5 Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften

Die Kontexte für lebendige Wissensgemeinschaften können bewußt geschaffen werden. In unserem Modell (siehe Abbildung 3) unterscheiden wir vier Gestaltungsdimensionen: (1) Personen, die Mitglieder von Wissensgemeinschaften sind, (2) der Interaktion dieser Personen, (3) der resultierenden Wissenstransformationen sowie (4) der organisatorischen Verankerung. Das Modell ist so zu verstehen, daß Personen durch ihre Interaktion in Wissensgemeinschaften zu einer Transformation des Wissens der Gesamtorganisation beitragen und somit den Wertschöpfungsprozeß des Unternehmens verändern.

Einige Gestaltungsdimensionen sind direkt lenkbar wie beispielsweise die Zugehörigkeitskriterien oder die Auswahl von Personen für Wissensgemeinschaften. Andere sind nur mittelbar über die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen zu beeinflussen wie z.B. die Motivation der Mitglieder der Wissensgemeinschaft.

Im folgenden werden wir die wichtigsten Gestaltungsdimensionen besprechen.

### ***Gestaltungsdimension „Personen“***

Die **Motivation** zur Mitarbeit in Wissensgemeinschaften ist indirekt über die Gestaltung förderlicher Kontexte beeinflussbar. Die Verpflichtung auf herausfordernde quantitative oder qualitative Unternehmensziele wie: „Steigerungen der Produktivität aller Werke um 10% pro Jahr“ oder „Steigerung der Kundenzufriedenheit“ kann zwar kurzfristige Motivation für einen Erfahrungsaustausch sein. Sinnvolle Zielsetzungen, die sich Mitarbeitergruppen selbst geben, aber auch sinnstiftende Gruppen und Begegnungen motivieren zu hohem und längerfristigem Engagement. Wenn sich Wissensgemeinschafts-Aktivitäten positiv auf die eigenen Arbeitsbedingungen auswirken, die eigene Kompetenzentwicklung unterstützen oder zur Wiederentdeckung der eigenen Kreativität führen, wird die Wissensgemeinschaft davon profitieren.



Wie wird die **Zugehörigkeit zu Wissensgemeinschaften** geregelt? Im allgemeinen werden es die Wissensgemeinschaften selbst sein, die festlegen, wer sich zur Wissensgemeinschaft rechnen kann bzw. „Mitglied“ wird. Wird in selbstorganisierte Selektionsverfahren von außen eingegriffen, um die „Kontrolle“ zu behalten oder wiederzugewinnen, können vielfältige Schwierigkeiten auftreten. Mitglieder, die von der Geschäftsleitung benannt wurden, werden leicht zu Fremdkörpern, die gewachsenes Vertrauen, Hierarchielosigkeit und eine gewachsene Arbeitskultur zerstören können. Gibt es aus der Sicht der Gesamtorganisation gute Gründe für die Mitgliedschaft neuer Mitglieder in Wissensgemeinschaften, kommt es auf den Kommunikationsprozeß zwischen Organisation und Wissensgemeinschaft an. Gegenseitiger Respekt ist hierbei die beste Voraussetzung, daß solche Personenfragen nicht zur Erosion einer lebendigen Wissensgemeinschaft führen, sondern im beiderseitigen Interesse gelöst werden.

Insbesondere bei großen Wissensgemeinschaften z.B. bei der Kundenbetreuung einer Versicherung, in der potentielle Mitglieder einer Wissensgemeinschaft einige hundert oder bis zu tausend Mitglieder sein können, wird es unter Umständen unterschiedliche Mitwirkungs- und Zugehörigkeitsniveaus geben. Derart grosse Netzwerke können in der Praxis durchaus entstehen. So hat sich bei einem Konzern im Bereich der Life Sciences eine Wissensgemeinschaft gebildet, die sich virtuell über Monate mit einem spezifischen Thema beschäftigte. In solchen Fällen werden Wissensgemeinschaften meist Teilgruppen bilden müssen.

Es sollte jedoch vermieden werden, daß die Geschäftsleitung Mitglieder benennt, die dann von der Wissensgemeinschaft selbst eher als Fremdkörper angesehen werden. Auch Quotendenken kann sich schädlich auswirken.

Gestaltbar ist weiterhin *das Experteniveau und die Wissensdiversität* der Personen. Beim Experteniveau kann man unterscheiden zwischen Kennern, Könnern und Experten. Kenner sind mit einer Thematik vertraut, haben gegebenenfalls erst geringere Anwendungserfahrung, z.B. jüngere Mitarbeiter; Könner haben bereits Anwendungserfahrung, Experten wird führende Kompetenz zugesprochen. Expertentum ist relativ. Der Top-Experte innerhalb eines Unternehmens ist im Branchenvergleich vielleicht einer unter vielen und im Weltvergleich ein Niemand. Darauf ist zu achten, wenn Experten ihren Expertenstatus ins Spiel bringen.

Wissensdiversität bezieht sich auf den unterschiedlichen Erfahrungshintergrund, den Personen in die Wissensgemeinschaft einbringen, seien es funktionale Erfahrungen (z.B. Marketing, Vertrieb oder Produktentwicklung) oder kulturelle Erfahrungen (Sprachen, Studien, Hierarchieebenen). So zeigte sich z.B. bei der Restrukturierung von technischen Arbeitskreisen im Rahmen einer Fusion, daß die Ingenieurtraditionen in den betroffenen Ländern sehr unterschiedlich waren. Bevor über konkrete technologische Themen gesprochen werden konnte war es nötig, zunächst eine Verständigung über unterschiedliche Ingenieurtraditionen hinweg zu finden. Ein Zuviel an Diversität kann jedoch auch die Arbeit von Wissensgemeinschaften blockieren.

### ***Gestaltungsdimension "Interaktion"***

Die Arbeit der Menschen in Wissensgemeinschaften ist durch ihre Interaktion gekennzeichnet, die wir durch Intensität, Kommunikationsform, Atmosphäre und Identität beschreiben.

Die ***Intensität*** ist insbesondere durch die Häufigkeit und Dauer der Treffen bzw. Kontakte der Mitglieder der Wissensgemeinschaft gekennzeichnet. In welcher Form diese Kontakte stattfinden, ob durch regelmäßige persönliche Treffen, Videokonferenzen, Chat rooms im Internet oder durch Seminare unterschiedlicher Formate, determiniert die Art der Kontaktmöglichkeit und die Möglichkeiten und Grenzen des Wissensaustausches.

Die Wahl der ***Kommunikationsform*** ist entscheidend für die Qualität der Interaktion. Die Autoren haben Mitglieder von Wissensgemeinschaften zur Gestaltung der Kommunikationsform befragt. Einhellige Meinung war, daß ein persönliches Kennen der Mitglieder einer Wissensgemeinschaft den weiteren Austausch über elektronische Medien sehr erleichtert. Die adäquate Kommunikationsform ist weiterhin abhängig von der Art des ausgetauschten Wissens. Je mehr implizite Wissensbestandteile ausgetauscht werden sollen, desto stärker ist auf persönliche Kommunikation von Angesicht zu



Angesicht zu setzen. Je mehr explizites Wissen ausgetauscht wird, desto mehr ist eine Nutzung elektronischer Medien möglich. Explizites Wissen ist häufig nur interpretierbar, wenn der Verfasser im persönlichen Gespräch implizites Wissen hinzufügt. So kann der von einem Juristen verfaßte Vertrag für einen Kollegen der gleichen Kanzlei nur geringen Wert besitzen, wenn er nicht auf das implizite Wissen des Verfassers über die Kundenbedürfnisse des Mandanten zurückgreifen kann, die vielleicht zu speziellen Klauseln geführt haben.

Die Interaktion der Menschen in einer Wissensgemeinschaft wird weiterhin geprägt durch die *Atmosphäre*, in der zusammengearbeitet wird. Vertrauen und Offenheit entwickeln sich und können nur über die Rahmenbedingungen gestaltet werden. Hier kann z.B. ein Verhaltenskodex helfen, der die oben aufgestellten Regeln einer idealtypischen Wissensgemeinschaft aufgreift und als Verhaltensregeln der Mitglieder definiert. Das Anreden mit Vornamen und Vermeiden von Titeln kann weiter dazu beitragen, eine Interaktion auf gleicher Ebene zu fördern. Zur Atmosphäre trägt natürlich auch bei, unter welchen räumlichen Voraussetzungen Wissensgemeinschaften tagen.

Neben der Corporate Identity eines Unternehmens kann man auch die Bildung einer Identität der Wissensgemeinschaft unterstützen. Wissensgemeinschaften kann im Internet ein Raum zur Darstellung gegeben werden oder sie können ihr eigenes Logo entwickeln. Mit der Zeit bildet sich eine eigene Sprache heraus, vielleicht auch eigene Methoden, Regeln und Werkzeuge, die eine eigenständige Identität in Abgrenzung zur Restorganisation markieren.

### ***Gestaltungsdimension „Wissenstransformation“***

In der Interaktion zwischen Personen wird nicht nur Wissen getauscht, sondern es entsteht neues Wissen. Wissensgemeinschaften tragen dazu bei, einerseits Wissen im Unternehmen zu transportieren und breiter zu verteilen, andererseits sind sie Keimzellen für Neues. Diese Wissenstransformationen laufen bewußt und unbewußt auf den Ebenen des impliziten und expliziten Wissens ab (vgl. Nonaka/Takeuchi: 1995). Vieles, was in Wissensgemeinschaften entwickelt und geteilt wird, ist Dritten nicht direkt vermittelbar. Wer gewisse Prozesse nicht geteilt hat, kann ihre Erkenntnisse schwer verstehen, in vielen Fällen bleibt nur das Vertrauen auf die Integrität der Mitglieder der Wissensgemeinschaft. Exakte Nachprüfbarkeit entfällt.

Als Ergebnis der Wissenstransformation können Teile des Wissens visualisiert, fixiert und bewertet werden. Hierbei helfen Leitfragen. Leitfragen auf individueller Ebene sind:

- „Was habe ich gelernt?“
- „Was konnte ich in meiner täglichen Praxis umsetzen?“

Leitfragen auf Ebene der Wissensgemeinschaft sind:

- „Welches Wissen wurde geschaffen?“

- „Nach welchen Teilen unserer Arbeit besteht die größte Nachfrage?“
- „Wie haben wir unsere gemeinsamen Ressourcen (Methoden, Sprache etc.) weiterentwickelt?“
- „Wie haben wir zum Wertschöpfungsprozeß der Gesamtorganisation beigetragen?“

Diese Bewertung führt zwangsläufig zur Anbindung an die Gesamtorganisation bzw. zu einer Vernetzung mit anderen Wissensgemeinschaften.

### **Gestaltungsdimension „organisatorische Verankerung“**

Die organisatorische Verankerung ist entscheidend für die Umsetzung des Wissens in die Wertgenerierung. Wir betrachten hier die Gestaltungskriterien Formalisierungsgrad, Begrenzung und Zeithorizont.

Der *Formalisierungsgrad* von Wissensgemeinschaften reicht von der völligen „Unsichtbarkeit“ bis zur anerkannten strategischen Bedeutung. Wenger (1999) unterscheidet fünf Kategorien von Beziehungen zur formalen Organisation (Formalisierungsgrade):

1. unerkannt: unsichtbar für die Gesamtorganisation und zum Teil auch für die Mitglieder von Wissensgemeinschaften selbst.
2. „bootlagged“: nur informell sichtbar für einen Kreis von Personen im Umfeld.
3. legitimiert: offiziell sanktioniert als wertvolle Einheit.
4. strategisch: bereits weit anerkannt als zentral bedeutend für den Erfolg der Organisation.
5. transformierend (transformative): fähig zur Redefinition ihrer Umgebung und der Richtung der Organisation.

Die organisatorische Verankerung von Wissensgemeinschaften wird weiterhin durch ihre **Be- oder Abgrenzung** gekennzeichnet. Hier ist zu unterscheiden zwischen Wissensgemeinschaften innerhalb von Geschäftsbereichen, Wissensgemeinschaften, die Geschäftsbereiche überschreiten bzw. solche, die Organisationsgrenzen überschreiten. Hinzu kommt die geographische Verteilung ihrer Mitglieder, so daß wir in der Begrenzung lokale, regionale, nationale, internationale und globale Wissensgemeinschaften unterscheiden können.

Ein weiterer Aspekt der Wissensgemeinschaft ist ihre Abgrenzung gegeneinander. In der Praxis werden sich Wissensgemeinschaften überlappen, da keine klaren organisatorischen Grenzen festgelegt sind. Dies gilt beispielsweise für eine Wissensgemeinschaft, die sich mit Kundenzufriedenheit beschäftigt und eine andere Wissensgemeinschaft, die sich mit Qualität beschäftigt, wobei die Kundenzufriedenheit natürlich einen Aspekt der Qualität ausmacht. In der Praxis sind häufig Isolationen von Wissensgemeinschaften zu

beobachten. Eine bewußte Überlappung durch Doppelmitgliedschaften hilft, späteren Koordinierungskonflikten vorbeugen.

Weiteres Kennzeichen für die Anbindung von Wissensgemeinschaften an die Gesamtorganisation ist der Zeithorizont ihrer Arbeit. Die Begründung und die Arbeit einer Wissensgemeinschaft hängt vom Kontext ab, vom Erfahrungszeitraum, dem Gebrauchsraum und der Spanne der Sinngebung.

Wer sich mit Wissensgemeinschaften beschäftigt oder in ihnen bewegt, sollte sich mit den von uns dargestellten Gestaltungsdimensionen auseinandersetzen. Sie bilden ein Raster zur Eigenbefragung. Fragen Sie sich, woran es liegt, daß sie in Ihrer Wissensgemeinschaft entfernt von unserer idealtypischen Wissensgemeinschaft sind.

Häufig wird die Initiierung oder Wiederbelebung von Wissensgemeinschaften nicht aus eigener Kraft gelingen. Es geht darum, eingefahrene Verhaltensmuster, die sich auf die Austauschprozesse in Wissensgemeinschaften negativ auswirken, zu verändern. Hierzu braucht es positive Vorbilder. Um den idealtypischen Vorstellungen näherzukommen, muß neues Verhalten geübt werden. Hierzu kann das Hinzuziehen externer Moderatoren und Trainer sehr hilfreich sein. Auch eine Prozeßbegleitung oder ein Coaching der Wissensgemeinschaft kann in vielen Fällen den Aufwand lohnen. Es sei darauf hingewiesen, da man Wissen nicht befehlen kann. Wissensgemeinschaften leben von ihrer Eigendynamik und entziehen sich trivialer Steuerungsvorstellungen. Manager müssen lernen, wissensökologisch zu denken und ihre zarten Wissenspflanzen zu pflegen. Die vielfältigen Instrumente, die uns die Revolution in der Informationstechnologie beschert hat, sollten hierbei maßvoll genutzt werden. Sie sind sekundäre Mittel, welche die Arbeit von Wissensgemeinschaften unterstützen sollen. Wir wünschen allen Wissensakteuren, daß sich ihre Wissensumfelder langfristig in Richtung der von uns skizzierten idealtypischen Wissensgemeinschaft entwickelt, Umfelder, in denen es Spaß macht, das eigene Wissen einzubringen und im Austausch mit anderen zu erweitern.

**Kontakt mit den Autoren:**

Prof. Klaus North ([K.North@bwl.fh-wiesbaden.de](mailto:K.North@bwl.fh-wiesbaden.de)),

Dr. Kai Romhardt ([kromhardt@aol.com](mailto:kromhardt@aol.com)),

Prof. Dr. Gilbert Probst ([PROBST@hec.unige.ch](mailto:PROBST@hec.unige.ch))

**Literatur zu Wissensgemeinschaften**

"Theories in Practice (TIP)" - Database: <http://www.lincoln.ac.nz/educ/tip/1.htm>

- BLAIR, J. (1997): Knowledge management leverages engineering at Chrysler Gardner Group, Research Note Case Studies CS-CS-219
- BERRYMAN, S.E. (o.J.): Designing effective Learning Environments: Cognitive Apprenticeship Models.
- BROWN, J.S.; COLLINS, A.; DUGUID, P. (1989): Situated Cognition and the Culture of Learning; Educational Researcher 18 (1), S.32-42
- BROWN, J.S.; DUGUID, P (1999).: Dem Unternehmen das Wissen seiner Menschen erschließen Harvard Business Manager 3/1999, S. 76-88
- BROWN, J.S., GRAY, E.S. (1999): The people are the company  
<http://www.fastcompany.com/online/01/people.html>
- GOLEMAN; D.(1997): Emotionale Intelligenz, München: dtv
- KARLENZIG, W. (1999): Chrysler's new know-mobiles  
<http://kmmag.com/kmmagn2/km199905/feature1.htm>
- LAVE, J. & WENGER, E. (1991). Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.
- LAVE, J. (1991). Situating learning in communities of practice. In L.B. Resnick, J.M. Levine & S.D. Teasdale (Eds.), Perspectives on socially shared cognition (pp. 63-82). Washington, DC: American Psychological Association.
- LEONARD-BARTON, D. (1995): Wellsprings of knowledge Boston(Mass): Harvard Business School Press
- McDERMOTT, R.(1999): Nurturing three-dimensional communities of practice - how to get the most out of human networks. Knowledge Management Review, Nov./Dez., S.26-29
- McMASTER, M.; Communities of Practice - An Introduction  
<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/mmintro.shtml>
- NORTH, K. (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, Gabler (2. Auflage)
- PROBST, G.J.B. (1987): Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht , Berlin,Hamburg: Parey
- PROBST, G. RAUB, S., ROMHARDT, K.: Wissen managen, Wiesbaden/Frankfurt, Gabler 1999 (3. Aufl.)
- SEUFERT, A.; von KOCH, G.; BACH, A. (1999): Towards knowledge networking Journal of Knowledge Management, Vol.3, Nr.3, S. 180-190

WENGER, E. (1998a): Communities of Practice - Learning as a social System.  
Published by System Thinker, 6/98

Wenger, E. (1998b): Communities of Practice: Learning, meaning, and identity.  
Cambridge: Cambridge University Press

WENGER, E., SNYDER, W. (2000): Communities of Practice: The organizationa  
frontier, Harvard Business Review, January-February, S. 139-145