

QUEM-report  
Schriften zur beruflichen Weiterbildung  
Heft 85

**Wissenserzeugung und -austausch  
in Wissensgemeinschaften  
Communities of Practice**

Klaus North, Michael Franz, Gerald Lembke

Berlin 2004

GEFÖRDERT DURCH



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

## Impressum

Die Veröffentlichung “Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften – Communities of Practice” entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms “Lernkultur Kompetenzentwicklung”. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Autoren: Prof. Dr. Klaus North, Dr. Michael Franz,  
Gerald Lembke; mit einem Beitrag von  
Alfredo Del Valle

QUEM-report, Heft 85

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungs-  
forschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-  
Management  
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Manuskriptdruck, Juni 2004

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Die Reihe QUEM-report wird kostenlos abgegeben.

ISSN: 0944-4092

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung  
nur mit Zustimmung des Herausgebers.

<b>Inhaltsübersicht</b>		Seite
1	Einleitung	7
1.1	Wertschöpfung und Lernen in wissensbasierten Organisationen	7
1.2	Zielsetzung und erwarteter Erkenntnisgewinn	10
1.3	Wissensgemeinschaften: Keimzellen lebendigen Wissensmanagements	11
1.3.1	Motivation für Wissensgemeinschaften	11
1.3.2	Probleme realer Wissensgemeinschaften	16
1.3.3	Idealtypische Wissensgemeinschaften	20
1.4	Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften	23
1.4.1	Gestaltungsdimension "Personen"	23
1.4.2	Gestaltungsdimension "Interaktion"	25
1.4.3	Gestaltungsdimension "Wissenstransformation"	26
1.4.4	Gestaltungsdimension "organisatorische Verankerung"	27
1.5	Methodisches Vorgehen des Forschungsprojekts	29
1.5.1	Entwicklung eines Rahmenkonzepts als Forschungsziel	29
1.5.2	Verwendung von Fallstudien als Forschungsmethode	30
1.5.3	Verfahren der Datensammlung für die Fallstudie	32
1.5.4	Verfahren der Datenanalyse	34
2	Literaturreview	36
2.1	Kontext der Community Forschung	36
2.1.1	Historische Betrachtung: Virtual vs. Real Communities	37
2.1.2	Definition: Communities of Practice	41
2.1.3	Eingrenzung des Literaturfeldes	35
2.2	Review des Rahmenkonzepts von North/Romhardt/Probst	45
2.2.1	Review der Gestaltungsdimensionen	46
2.2.2	Review der Gestaltungsprozesse	50
2.3	Weiterentwicklung des Modells	52

2.3.1	Personen, die Mitglieder sind	53
2.3.2	Interaktive Gemeinschaft	60
2.3.3	Ergebnisse	68
2.3.4	Unterstützende Organisation	77
2.4	Schlussfolgerungen des detaillierten Literaturreviews	85
3	Fallstudien-Analyse	88
3.1	Ausgangssituation	88
3.2	Methodische Voraussetzungen	89
3.2.1	Sammlung von Fallstudien und deren Kategorisierung (Phase 1)	90
3.2.2	Auswahl und Bewertung der Fallstudien (Phase 2)	91
3.2.3	Auswahl von fünf Fallstudien, Würdigung, Modell-Check (Phase 3)	96
3.3	Analyse der Fallstudien	100
3.3.1	Virtuelle Community VICOS Business Web – Eine virtuelle Plattform für und Studenten der Fachhochschulen in der Schweiz 2002	100
3.3.2	Community of Practice – Evolving communities of practice: IBM Global Services experience	102
3.3.3	Lern-Community: MBA on NetAcademy	104
3.3.4	Sales- und Support-Community am Beispiel: BauNetz	107
3.3.5	Community of Practice: KECnetworking Infineon Technologies AG	110
3.4	Zusammenfassung	112
3.4.1	Differenzierte Aktivitäten-Schwerpunkte	113
3.4.2	Begriffsdiversität	113
3.4.3	Nutzen für die Mitglieder	114
3.4.4	Community als externes Objekt einer Organisation	116
3.4.5	Fehlende Problemorientierung	116
4	Anwendung des Modells zur Analyse realer Communities	118
4.1	Abenteuer Business	118

4.1.1	Teilnehmende Personen	118
4.1.2	Interaktive Gemeinschaft	121
4.1.3	Ergebnisse der Community	125
4.1.4	Unterstützende Organisation	128
4.2	new-in-town	130
4.2.1	Historie und Aufbau von new-in-town	130
4.2.2	Teilnehmende Personen	133
4.2.3	Interaktive Gemeinschaft	137
4.2.4	Ergebnisse der Community	141
4.2.5	Organisatorische Unterstützung	145
4.3	On-line networking for public policy in Latin America: A case study of a Participatory Workspace (PWS)	146
4.3.1	Summary	146
4.3.2	Introduction	148
4.3.3	Context: An R&D process on Internet-supported networks	149
4.3.4	Case study objectives and sources	157
4.3.5	The networking experience: Using the PWS at GUDS	161
4.3.6	Focus and results	164
4.3.7	Conclusions	173
4.4	Die Fachverbunde der GTZ als Wissensgemeinschaften	175
4.4.1	GTZ als Dienstleister der Technischen Zusammenarbeit	175
4.4.2	Der Stellenwert von Wissensmanagement für die GTZ	176
4.4.3	Die Fachverbunde der GTZ	179
4.4.4	Wissensaustausch und -entwicklung in den Fachverbunden	181
4.4.5	Beispiele von zwei ausgewählten Fachverbunden	184
4.4.6	Ergebnisse: Probleme bei der Erfassung und Auswertung von Projekterfahrungen	187
5	Schlussfolgerungen	190
	Literatur	201
	Quellen der Fallstudien	217



# 1 Einleitung

Communities of Practice, Wissensgemeinschaften, Business Communities, on-line Communities – das sind nur einige der Begriffe, die in den letzten Jahren zur Kennzeichnung von Netzwerken des Wissensaustausches und Lernens in Organisationen und organisationsübergreifend diskutiert werden. Einerseits werden diese Gemeinschaften als Bedrohung bestehender funktionaler oder hierarchischer Strukturen gesehen, andererseits werden von solchen Netzwerken Wunder zur Überwindung der Defizite von Organisationen erwartet.

Was können Wissensgemeinschaften leisten? Wie können sie gefördert werden? Welches Umfeld benötigen Wissensgemeinschaften zum Wachsen und Gedeihen? Dies sind oft gestellte Fragen, mit denen wir uns im vorliegenden Bericht beschäftigen werden.

Forschung über Wissensgemeinschaften benötigt die Interaktion mit realen Wissensgemeinschaften. Wir sind daher dankbar für die Aufgeschlossenheit, mit der Vertreter der Gemeinschaften “Abenteuer Business Round Table”, “New-in-Town” und “Fachverbunde der GTZ” unsere Fragen beantwortet haben. Ganz besonders danken wir Herrn Dr. Alfredo del Valle, Santiago de Chile, für seinen Beitrag zu dem von ihm entwickelten “Participatory Workspace” und den Anwendungspartnern vom Netzwerk “Urban Sustainable Development” der UN Wirtschaftskommission für Lateinamerika (CEPAL). Unser Dank gilt auch Marc Witzel, der im Rahmen seiner Diplomarbeit an der Fachhochschule Wiesbaden die Fachverbunde der GTZ untersucht hat.

## 1.1 Wertschöpfung und Lernen in wissensbasierten Organisationen

Wertschöpfung in wissensbasierten Organisationen und über Organisationsgrenzen hinaus wird in besonderem Maße von der Fähigkeit bestimmt, verteiltes Wissen über Märkte, Kunden, Produkte, Prozesse gezielt zu mobilisieren und daraus schnell einen Wert für den Kunden zu generieren. Traditionelle, formalisierte Hierarchie- und Geschäftsbereichsstrukturen sind jedoch nur unzureichend für diese Aufgaben gerüstet. Daher suchen derzeit viele Organisationen nach Plattformen zum Wissensaustausch und gemeinsamen Lernen, die die Grenzen von Hierarchie und Organisationseinheiten überwinden.

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". Vielfach vernachlässigt wird die Schaffung von vitalen, lebendigen, neugierigen 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 werden als Fremdkörper in bestehenden Organisationen angesehen, die Lernpotentiale werden nicht erkannt.

Ein viel diskutiertes und in Organisationen implementiertes Konzept des Lernens und Wissensaustauschs basiert auf so genannten "Communities of Practice" (Wenger 1998) bzw. "Wissensgemeinschaften" (North/Romhard/Probst 2000): "Wir definieren Wissensgemeinschaften als 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."

Dies können sein "Technologien" wie beispielsweise Berechnungsverfahren der Versicherungsmathematik, Refinanzierungsmethoden, Informations- und Kommunikationstechnologien usw., Prozesse (z. B. Beschaffungsprozesse, Qualitätsprozesse, Kundenprozesse), Methoden (z. B. Product Management, Arbeitsgestaltung, Business Process Engineering, Lernen-Lernen), Produkte (z. B. spezifische Sachversicherungen, Lebensversicherungen, Softwareprodukte) oder auch Kunden (klassifiziert nach Branchen, Regionen ...).

Wie die genannten Beispiele zeigen (vgl. Wenger 1998 b), haben Wissensgemeinschaften eine Reihe von Funktionen zur Schaffung, Akkumulation und Verteilung von Wissen in Organisationen und über Organisationsgrenzen hinweg:

- Sie sind Knoten für den Austausch und die Interpretation von Informationen. Da die Mitglieder von Wissensgemeinschaften ein gemeinsames Verständnis haben von einem Thema, wissen sie, was relevant ist zum Weitergeben und Bekanntmachen und wie die Informationen in nützlicher Art und Weise präsentiert werden können. In dieser Sicht sind Wissensgemeinschaften ideal, um auch Informationen 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 herein. Wissensgemeinschaften sind oft schneller und weniger schwerfällig als Geschäftseinheiten. Dieses Gefühl, ganz vorn an der Front neuester Entwicklungen mitzumischen, gibt Mitgliedern von Wissensgemeinschaften eine Identität.
- Wissensgemeinschaften bilden eine Heimat für Identitäten. In Zeiten, in denen Projekte, kurzfristige Teams und Zuordnungen zu Geschäftseinheiten immer schneller wechseln, bilden Wissensgemeinschaften eine längerfristige fachliche Identität für ihre Mitglieder. In Zeiten flacherer Hierarchien bilden Wissensgemeinschaften ein Experimentier-, ein Lernfeld, in dem Mitarbeiter offen Ideen austauschen können.

Der Ansatz des situativen bzw. sozialen Lernens wird im Kontrast zu einer traditionellen Sicht des Lernens bzw. der Aus- und Weiterbildung in Unternehmen deutlich (in Anlehnung an Wenger 1998 b): “Unsere Institutionen, soweit sie Fragen des Lernens explizit aufgreifen, beruhen weitgehend auf der Annahme, dass Lernen ein individueller Prozess ist, der Anfang und Ende hat und der am besten vom Rest unserer anderen Aktivitäten getrennt wird und dass Lehren die Quelle des Lernens ist. So lehren wir in Seminarräumen, gestalten computerunterstützte Trainingsprogramme mit individualisierten Sessions, wir prüfen Lernerfolg mit individuellen Tests. Ergebnis ist, dass ein großer Teil unserer institutionalisierten Aus- und Weiterbildung als langweilig und irrelevant für die praktische Anwendung angesehen wird.”

Die Grundannahmen des sozialen bzw. situativen Lernens sehen Lernen dagegen als einen Gruppenprozess, der zeitlich unbegrenzt ist, zum Teil unbewusst abläuft. Lernen findet im Kontext des Handelns statt. Das bedeutet, Situationen, z. B. Kundengespräche, gemeinsam zu erleben und darüber zu diskutieren, wie man diese verbessern kann oder Erfahrungen auszutauschen, anstatt Ausbildung und Weiterbildung primär an abstrakten Prozessbeschreibungen zu orientieren. Das situative bzw. soziale Lernen beruht weiterhin auf einer Vielfalt von Lehr- und Lernformen möglichst nah an der Erfahrungswelt der Lernenden und Lehrenden. Diese kurze Diskussion des theoretischen Fundaments von Wissensgemeinschaften bzw. Communities of Practice (CoPs) zeigt die Relevanz dieser Gruppen auch für die Neukonzeption von Aus- und Weiterbildung im Unternehmen.

Die theoretische Basis von Wissensgemeinschaften trägt auch zu einem Verständnis bei, warum reale Wissensgemeinschaften, seien es Arbeitskreise, In-

novationszirkel, Berufsvereinigungen, Kompetenznetzwerke, Fachgruppen usw. in der Realität oft nur unbefriedigend funktionieren.

## 1.2 Zielsetzung und erwarteter Erkenntnisgewinn

Anliegen des Forschungsprojekts ist es, die Dynamik von Wissensgemeinschaften zu verstehen und Wege zu ihrer Initiierung, Förderung und Belebung aufzuzeigen.

Ziele des Projekts:

- verstehen, wie unterschiedliche Typen von Wissensgemeinschaften “funktionieren”, insbesondere wie dort kollaborative Lernprozesse stattfinden und wie die Ergebnisse in die Wertschöpfung der betrachteten Organisationen einfließen;
- analysieren, welche Kompetenzen zur Selbstorganisation zum Funktionieren von Wissensgemeinschaften beitragen und Wissensgemeinschaften als Lerndesigns für Selbstorganisation begreifen;
- Unternehmen und Mitarbeiter für die Bedeutung von Wissensgemeinschaften sensibilisieren;
- das bestehende Konzept (North/Romhard/Probst 2000) zur Initiierung und Förderung von Wissensgemeinschaften weiterentwickeln;
- anhand des Konzepts eine Typologie von Wissensgemeinschaften entwickeln und bestehende Wissensgemeinschaften in unterschiedlichen Organisationen bzw. organisationsübergreifend analysieren und bewerten;
- das weiterentwickelte Konzept in mindestens zwei Untersuchungsfeldern in der Praxis testen;
- die Ergebnisse im vorliegenden Bericht so aufbereiten, dass sowohl Führungskräfte, betriebliche Bildungseinrichtungen, Moderatoren und Mitglieder von Wissensgemeinschaften in der Gestaltung und Entwicklung dieser Form von Netzwerken unterstützt werden.

Das vorliegende Forschungsprojekt soll insbesondere dazu beitragen, das Konzept der Community of Practice (Wissensgemeinschaft) weiterzuentwickeln, damit es in die Praxis als kooperative Lernform Eingang findet:

- *Praxisbezug*: Das Konzept der Community of Practice ist heute noch sehr abstrakt und scheitert in der Praxis an seiner Unfähigkeit, konkrete Problemstellungen abzubilden sowie einen Weg zur strukturellen Verankerung zu weisen. Durch die enge Kooperation mit Unternehmen werden praxisnahe Methoden zu Einführung und Operationalisierung lebendiger Wissensgemeinschaften erarbeitet.

- *Gestaltungsdimensionen herausarbeiten:* Aussagen zu Wissensgemeinschaften bleiben in der Theorie bisher sehr oberflächlich. Im Projekt sollen konkrete Ansätze zu Personen (Motivation, Zugehörigkeit, Experteniveau, Wissensdiversität), ihren Interaktionen (Intensität, Kommunikationsform, Atmosphäre, Identität), den zu beobachtbaren Wissenstransformationen und der organisatorischen Verankerung getroffen werden.
- *Konkrete Implementierungspfade:* Viele Ansätze bleiben auf der konzeptuellen Ebene stehen; darum soll untersucht werden, wie Wissensgemeinschaften tatsächlich funktionieren.
- *Balance zwischen Technologie und Mensch:* Neue Technologien ermöglichen veränderte Kommunikationsformen. Doch der Einsatz vieler Kommunikationsinnovationen enttäuscht im Organisationsalltag. Wir wollen den technologischen Möglichkeiten ein angemessenes Verständnis der psychologischen Dynamik von Wissensgemeinschaften gegenüberstellen.
- *Wissensethik:* Die ethische Dimension von Maßnahmen des Wissensmanagements kommt häufig zu kurz. Die Arbeit in und mit Wissensgemeinschaften erfordert die Verständigung auf einen Kodex, der eine langfristig von Vertrauen geprägte Zusammenarbeit ermöglicht. Das Projekt soll in dieser Dimension Richtlinien erarbeiten.
- *Wissenschaftliche Integration:* Die Erkenntnisse des Projekts fließen in die übergreifende Theoriebildung im Bereich des Wissensmanagements ein und bilden ein Gegengewicht zu zunehmend technokratischen Vorstellungen im Feld des Wissensmanagements.

## **1.3 Wissensgemeinschaften: Keimzellen lebendigen Wissensmanagements**

### **1.3.1 Motivation für Wissensgemeinschaften**

Was motiviert Personen, neben ihrer normalen Arbeitstätigkeit mit Kollegen Wissen auszutauschen? Warum engagieren sie sich in Berufsverbänden? Wie so 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, die 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 zu kombinieren.
3. *Synergien durch Erfahrungsaustausch:* Im Dialog ergeben sich häufig Synergien, an die man zunächst nicht gedacht hat. Viele Synergien lassen sich nicht am Schreibtisch planen, sondern ergeben sich natürlich im offenen Austausch zwischen Personen, die an verwandten Themen 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.

*Wissensteilung, Kreativität und Gemeinschaft als menschliches Grundbedürfnis:* Menschen möchten ihr Wissen teilen. Wer kennt nicht das befriedi-

gende Gefühl, eigene Erfahrungen an andere weiterzugeben und den Nutzen zu spüren, den diese von unserer Erfahrung haben. Wenn beide Seiten lernen, sich gleichzeitig als Lehrer und Schüler zu 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. Darüber hinaus 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 so genannte Practice Center 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 Center 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?

So unterschiedlich die Netzwerke ausgeformt sind, so sind doch alle vorgestellten Gruppen Wissensgemeinschaften.

In der Theorie versammelt sich die Diskussion um das, was wir als Wissensgemeinschaften bezeichnen, hauptsächlich unter der Überschrift Community of Practice (CoP). Nach Etienne Wenger (1998 a, 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/Wenger 1991,

Brown/Collins/Duguid 1989). Soziale Lerntheorien gehen davon aus, dass Lernen ein selbst organisierter 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 a). In diesem Sinne geht es darum, einen Kontext für selbst organisierte Gruppen zu schaffen, d. h. kulturelle Voraussetzungen zu garantieren, Zeit zur Verfügung zu stellen, Kontakte zu fördern, Selbstreferenz und Reflexion anzuerkennen, spezifische Geschichten und Sprachspiele zu tolerieren.

In der Anwendung erweist sich der breitzierte 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/Snyder 2000). Beim näheren Hinschauen wird der Begriff unscharf und zerläuft. Es ist Wengers Verdienst, auf die nichtstrukturell legitimierten Wissensverknüpfungen einer Organisation hingewiesen zu haben.

Insbesondere die Annahme eines “shared repertoire of communal resources” 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 Teilungsgrades 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 und Arbeitsmethodik sowie gemeinsame Arbeitsregeln herausbilden. Diese Problematik hat Wenger anscheinend erkannt, so dass er in neuen Veröffentlichungen CoPs nur noch als “*groups of people informally bound together by shared expertise and passion for a joint enterprise*” beschreibt (Wenger/Snyder 2000, S. 139).

Wir werden im Kapitel 4 im Rahmen der Literaturübersicht Begrifflichkeiten und Konzepte eingehender beleuchten und im Folgenden zunächst auf Probleme realer Wissensgemeinschaften eingehen und im Anschluss das Analyse- und Gestaltungskonzept von Wissensgemeinschaften nach North/Romhardt/Probst (2000) vorstellen, in dem sowohl Rahmenbedingungen enthalten sind als auch steuernde Elemente, mit denen eine Organisation das Entstehen und die Arbeit von Wissensgemeinschaften beeinflussen kann.

### 1.3.2 Probleme realer Wissensgemeinschaften

Wissensgemeinschaften, seien es Arbeitskreise, Innovationszirkel, Berufsvereinigungen, Kompetenznetzwerke, Business Communities, 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.

Aus Voruntersuchungen ergaben sich insbesondere drei Problembereiche für das Funktionieren realer Wissensgemeinschaften, denen im Projekt besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden soll:

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 1) 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

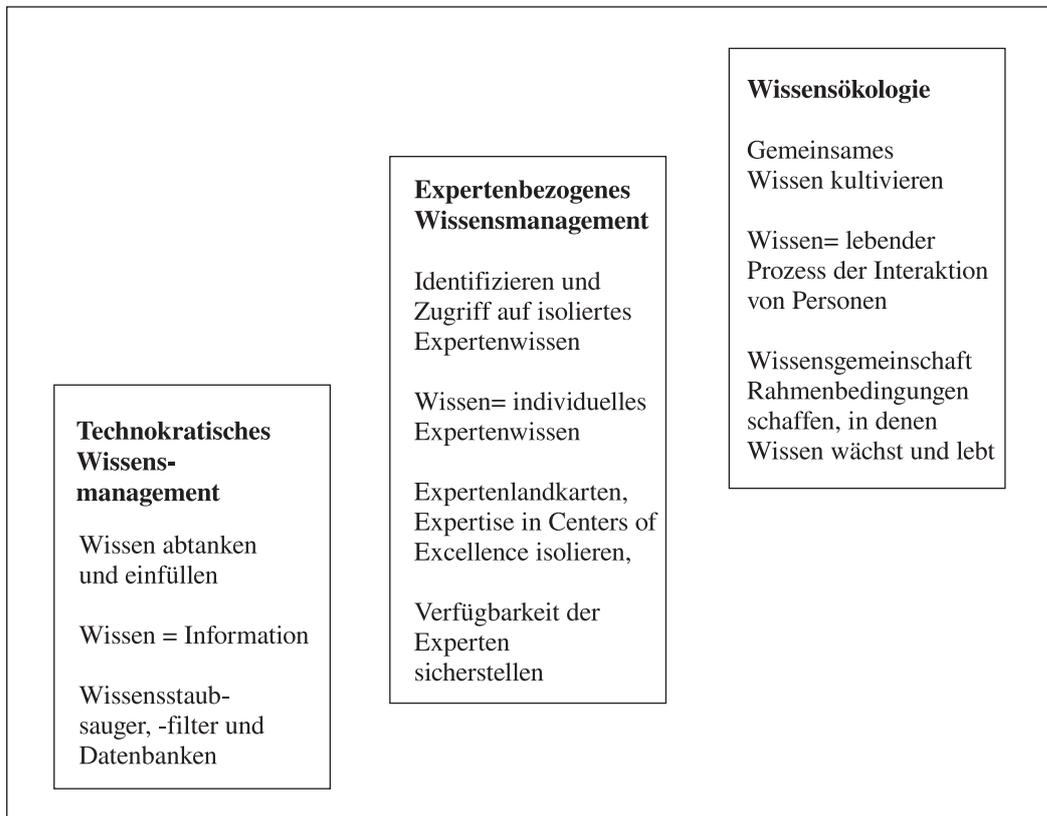
die Anwendung erwerben. Häufig ist jedoch nur ein kleiner Teil des Wissens der Fachleute im Informationssystem gespeichert oder speicherbar. Lernen findet vielmehr durch den Austausch von Erfahrungen mit Mitarbeitern mit ähnlichem Erfahrungshintergrund statt. Das technokratische Wissensverständnis sieht Wissensgemeinschaften als Reservoirs, die nur “gemolken” werden müssen. Unternehmen mit einem solchen Wissensverständnis richten zum Teil zentrale Stellen ein, die themenbezogenen 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.

## Abbildung 1

### Drei Stufen des Wissensverständnisses



Ein Führungsmitglied 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 ge-

meinsame 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 zu 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 sogar unerwünschte Mitarbeitergruppen Ansätze für neue Produkte, neue Technologien, Konzepte oder Softwareentwicklungen finden (so genanntes 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 vorzube-

reiten 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 Anpassbarkeit an die Spezifika des Konzerns und damit den Wert der Reflexionen von Wissensgemeinschaften aufgezeigt.

### **1.3.3 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, an 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 so genanntes “boundaryless 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 der 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 nichtmonetäre Antriebe beinhalten. Von Interesse sind u. a. Anreize wie Wahrnehmung und Wohlwollen des Managements, 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 Erfahrungsaustausches darauf Wert gelegt, dass Mitglieder der Arbeitskreise einerseits Fachleute sind, andererseits aber auch Führungskräfte, die Entscheidungskompetenz für die Umsetzung der erzielten Resultate haben.

*Zwei Beispiele für Wissensgemeinschaften:*

1.) *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/Gray 1995).

Dieses Beispiel zeigt, dass selbst organisierte informelle Gruppen sehr wohl von der Organisation unterstützt werden können.

2.) *Ein Automobilhersteller* operiert seit 1992 mit so genannten 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 so genannten "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 Wissensaustausches und -generierung weltweit multipliziert und gefördert werden. Das Unternehmen sucht jedoch noch nach Möglichkeiten, diese Wissensgemeinschaften länderübergreifend zu unterstützen (vgl. Blair 1997, Karlenzig 1999).

## **1.4 Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften**

Die Kontexte für lebendige Wissensgemeinschaften können bewusst geschaffen werden. In unserem Modell (siehe Abbildung 2, North/Romhardt/Probst 2000) unterscheiden wir vier Gestaltungsdimensionen: (1) die der Personen, die Mitglieder von Wissensgemeinschaften sind, (2) die der Interaktion dieser Personen, (3) die der resultierenden Wissenstransformationen sowie (4) die 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.

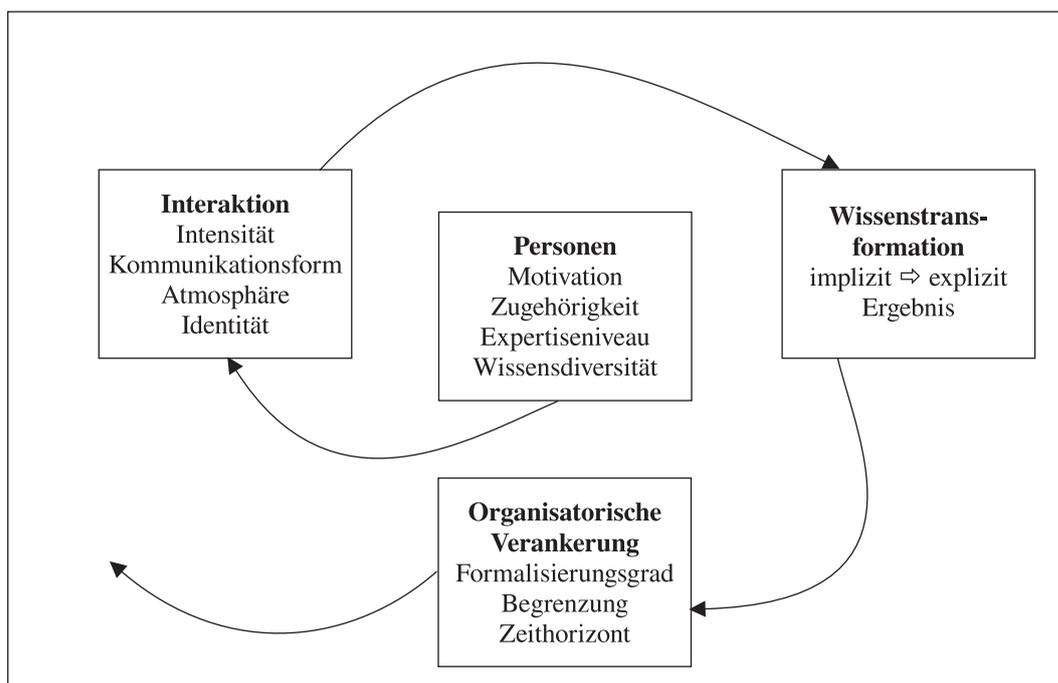
### **1.4.1 Gestaltungsdimension "Personen"**

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 zehn Prozent pro Jahr" oder "Steige-

„... zur Erreichung 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.

## Abbildung 2

Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften nach North/Romhardt/Probst 2000



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 selbst organisierte 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 eine Wissensgemeinschaft einige hundert oder bis zu tausend Mitglieder haben kann, 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 Expertiseniveau und die Wissensdiversität der Personen. Beim Expertiseniveau 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 die Arbeit von Wissensgemeinschaften jedoch auch blockieren.

### **1.4.2 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, Chatrooms 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, umso stärker ist auf persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht zu setzen. Je mehr explizites Wissen ausgetauscht wird, umso 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.

### **1.4.3 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.

#### **1.4.4 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 b) 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 und solchen, 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 vorzubeugen.

Weiteres Kennzeichen für die Anbindung von Wissensgemeinschaften an die Gesamtorganisation ist der Zeithorizont ihrer Arbeit. Die Begründung und die Arbeit einer Wissensgemeinschaft hängen 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 auseinander setzen. Sie bilden ein Raster zur Eigenbefragung und sollen helfen zu erkennen, woran es liegt, wenn eine Wissensgemeinschaft unserer idealtypischen Wissensgemeinschaft nicht entspricht.

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 näher zu kommen, muss neues Verhalten geübt wer-

den. 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, dass 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, die die Arbeit von Wissensgemeinschaften unterstützen sollen. Wir wünschen allen Wissensakteuren, dass sich ihre Wissensumfelder langfristig in Richtung der von uns skizzierten idealtypischen Wissensgemeinschaft entwickeln, Umfelder, in denen es Spaß macht, das eigene Wissen einzubringen und im Austausch mit anderen zu erweitern.

## **1.5 Methodisches Vorgehen des Forschungsprojekts**

Das Ziel des Forschungsprojekts ist die legitime Herleitung eines Rahmenkonzepts für Wissensgemeinschaften. Hierzu wird in einem ersten Schritt das bestehende Rahmenkonzept von North/Romhardt/Probst (2000) mittels eines umfassenden Literaturreviews überprüft und ergänzt. Anschließend wird das daraus entstehende Rahmenkonzept im Rahmen einer single-embedded Case Study legitimiert.

### **1.5.1 Entwicklung eines Rahmenkonzepts als Forschungsziel**

Bei dem Konzept von North/Romhardt/Probst. (2000) handelt es sich im Sinne von Porter (1991) um ein Rahmenkonzept. Porter geht von der Herausforderung an den Forscher aus: “The complexity, situation specificity, and changing nature of the (...) environment strains conventional approaches to theory building and hypothesis testing.” (Porter 1991, S. 97) Porter kommt zu dem Schluss, dass umfassende Rahmenkonzepte eine legitime Form der Forschung darstellen und definiert diese folgendermaßen:

“Frameworks identify the relevant variables and the questions which the user must answer in order to develop conclusions tailored to a particular industry or company. (...) The theory embodied in frameworks is contained in the choice of included variables, the way variables are organized, the interactions among the variables, and the way in which alternative patterns of variables and com-

pany choices affect outcome. However, all the interactions among the many variables in the frameworks cannot be drawn. Frameworks seek to help the analyst to better think through the problem by understanding the firm and its environment and defining and selecting among strategic alternatives available, no matter what the industry and starting position.” (Porter 1991, S. 98)

Porters (1991, S. 98; Eppler 2000) allgemeine, theoretische Auffassung von Rahmenkonzepten kann folgendermaßen zusammengefasst werden: Ein Rahmenkonzept ist eine legitime und empirisch validierbare Form der Forschungsmethodik. Es ist normativ, da es nicht nur erklärt, wie etwas funktioniert, sondern auch, wie etwas funktionieren sollte. Dabei konzentriert sich der Ansatz des Rahmenkonzepts auf die Fragestellung, was und wie etwas getan werden sollte. Ein Rahmenkonzept ist insofern handlungsorientiert, als es praktische Lösungen aufzeigt, die kontext-/situationsorientiert sind. Rahmenkonzepte können nach Porter (1991) und Eppler (2000) allgemein durch Fallstudien und vor allem durch single-embedded Case Studies legitimiert werden.

## **1.5.2 Verwendung von Fallstudien als Forschungsmethode**

Für dieses Projekt wurde die Fallstudienmethode aus folgenden Gründen gewählt:

*Fragestellung:* Die Forschungsmethode der Fallstudie ist eine empirische Untersuchung, die besonders geeignet ist, wenn eine “Wie”- oder “Warum”-Frage gestellt wird (Yin 1981, S. 58 f.; 1994, S. 15-20): “such questions deal with operational links that need to be traced over time, rather than mere frequencies or incidences” (Yin 1994, S. 18). Die Forschungsfrage hier ist die “Wie”-Frage. “Wie kann eine Community entwickelt werden?” (Vgl. Abschnitt 1.2)

*Gegenwärtige Ereignisse:* Die Fallstudien-Methode ist nach Yin (1994, S. 19) bei der Untersuchung gegenwärtiger Ereignisse zu bevorzugen, wenn die relevanten Verhaltensweisen der Akteure nicht von den Forschern manipuliert werden können. Die Konzentration auf die Entwicklung von Business Communities repräsentiert sowohl eine Situation von gegenwärtigen Ereignissen als auch eine Situation, in der die relevanten Verhaltensweisen nicht durch die Forscher manipuliert werden können.

*Kontext:* Die Fallstudien-Methode ist gut geeignet, wenn die Grenzen zwischen dem Phänomen und seinem Kontext nicht klar ersichtlich sind (Yin 1994, S. 13). Die ausdrückliche Einbeziehung des Kontextes unterscheidet die Fallstudien-Methode auch von quantitativen Experimenten oder Studien.

Letztere trennen das Phänomen ausdrücklich von seinem Kontext, um die Anzahl der untersuchten Variablen zu begrenzen (Ziegler 1997, S. 18). Aber gerade der Kontext und die Vielzahl an unterschiedlichen Variablen ist als wesentlicher Aspekt und als Herausforderung in der Erforschung von Business Communities genannt worden (Wenger/McDermott/Snyder 2002, Schoen 2000).

*Vielzahl von Quellen:* Einer der großen Vorteile qualitativ interpretativer Ansätze wie der Fallstudien-Methode ist, dass sie es ausdrücklich erlaubt, kontextuelle Faktoren und eine Vielzahl von Quellen zu berücksichtigen (Yin 1994, S. 13). Dazu können Interviews, Beobachtungen, Dokumentenanalyse, Symbole, bereits existierende Analysen gehören, die in Summe geeignet sind, ein Fallbeispiel derart auszuleuchten, dass daraus brauchbare Erkenntnisse über tiefer liegende Zusammenhänge abgeleitet werden können.

*Unerforschtes Phänomen:* Bei der Untersuchung der Business Communities in Kapitel 3, handelt es sich in Sinne von Yin (1994) um einen "enthüllenden" Fall, weil die Forscher die Möglichkeit hatten, organisationale Phänomene zu beobachten und zu analysieren, die zuvor nicht wissenschaftlich untersucht worden sind (Yin, 1994, S. 48). Daher stehen hierfür keine Theorien oder zu prüfenden Hypothesen zur Verfügung.

*Rahmenkonzept prüfen:* Die Fallstudien-Methode ermöglicht es, ein zuvor entwickeltes Rahmenkonzept zu bestätigen, in Frage zu stellen oder zu erweitern (Eisenhardt 1989, S. 537). Das Business Community Konzept von North/Romhardt/Probst (2000) stellt ein solches zuvor entwickeltes Rahmenkonzept im Sinne von Eisenhardt dar. Die sich in Kapitel 3 anschließende, kritische Fallstudie ermöglicht das Illustrieren und etwaige Validieren dieses Rahmenkonzepts. "Critical cases make it possible to validate a theory or model." (Yin 1994, S. 47)

*Mehrere Forschungsobjekte:* Die Fallstudien-Methode ermöglicht es, mehrere Analyseeinheiten bzw. mehrere untergeordnete Fälle miteinander zu einer so genannten single-embedded Case Study zu verknüpfen (Yin 1994, S. 46-50). Diese sind vorteilhaft, wenn die gleiche Fallstudie (=single) mehrere Analyseeinheiten oder untergeordnete Fälle umfasst (=embedded) (Yin 1994, S. 46-48). Die Fallstudien zur Entwicklung von Business Communities in Kapitel 3 stellt eine solche single-embedded Case Study dar, da sie insgesamt sechs untergeordnete Analyseeinheiten umfasst.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass die Fallstudie deshalb als geeignete Forschungsmethode (vgl. Kannonier-Finster 1998, Ziegler 1997, Lamnek 1989) gewählt wird, da hier der Forschungsgegenstand nicht auf einige

wenige Variablen reduziert wird, sondern versucht wird, seine Komplexität zu erhalten, ein vielschichtiges Bild zu entwerfen und möglichst viele relevante Daten der Untersuchungsobjekte in die Analyse mit einzubeziehen (vgl. Lamnek 1989). Deshalb werden auch untergeordnete Fälle zu einer single-embedded Case Study verknüpft (Yin 1994, S. 50). Weiter orientiert sich die gewählte Forschungsmethode an der Forderung von Porter (1991), dass ein allgemeines Rahmenkonzept auf einer gründlichen Sichtung der bestehenden Literatur und der verfügbaren empirischen Studien aufbaut und durch eine umfassende Fallstudie validiert werden sollte. Wenn diese beiden Voraussetzungen erfüllt sind, dann haben Rahmenkonzepte “the potential to not only inform practice but to push the development of more rigorous theory” (Porter 1991).

### **1.5.3 Verfahren der Datensammlung für die Fallstudie**

Die Wahl der Forschungsmethode wirkt sich auf die Verfahren und Techniken zur Sammlung und Analyse von Daten aus. (Denzin/Lincoln 1994). Die einzigartige Stärke einer Fallstudie ist die Möglichkeit, mit einer großen Vielzahl unterschiedlichster Quellen zu arbeiten, weil damit die Konstrukt-Validität erhöht werden kann (vgl. Smaling 1992). Die Konstrukt-Validität bezieht sich vor allem auf das Ausmaß, in dem die Forschungsverfahren zu einer akkuraten Beobachtung der Realität führen (vgl. Denzin/Lincoln 1994, Ansoff 1991, Yin 1994, S. 41; Stake 1994, Pettigrew 1990).

Multiple Quellen bieten unterschiedliche Konstrukte und Interpretationen für ein und dasselbe Phänomen und ermöglichen damit, im nächsten Schritt die gewonnenen Informationen mit Daten-Triangulation zu überprüfen (Smaling 1992, S. 88). Dabei ist es üblich, den Entwurf der Fallstudie mittels der “Peers” zu prüfen und die Interview-Zusammenfassungen durch die Interview-Partner kontrollieren zu lassen. Ziel ist es nicht, entwickelte Schlussfolgerungen zu korrigieren, sondern dass die Fakten und Quellen der Fallstudie korrekt sind und keine wirtschaftlich sensiblen Daten berichtet werden (Yin 1994, S. 144). Darüber hinaus werden die Perspektiven und Sichtweisen der gewonnenen Informationen in ihrer Unterschiedlichkeit in der Fallstudie präsentiert (Yin 1994, S. 143-145).

Um die Möglichkeiten der Daten-Triangulation nutzen zu können, werden Daten aus drei Quellen gesammelt: (1) persönliche und sekundär ausgewertete Interviews, (2) direkte und indirekte Beobachtungen und (3) Dokumente. Die gesammelten Daten werden in einer Fallstudien-Datenbasis zusammengefasst und mit einheitlichen Referenzen versehen. Die daraus aufgestellte Datenbasis ist im Anhang abgebildet.

### *(a) Persönliche und sekundäre Interviews*

Persönliche Interviews sind eine wichtige Quelle, um Informationen für Fallstudien zu erhalten (Yin 1994, S. 84 ff.). Die Menge an Interviews wurde so gewählt, dass sie mit der allgemeinen Praxis in der Fallstudien-Forschung übereinstimmt (Leonard-Barton 1990, S. 252). Die persönlichen Interviews wurden mit offenem Ende geplant (Yin 1994, S. 84) und dauerten im Durchschnitt eine Stunde. Die Interviews wurden digital auf Mini-Disc aufgenommen und archiviert. Ergänzend wurden während der Interviews Notizen gemacht.

Zusätzlich wurden Interviews mit Leitern der untersuchten Business Communities gesammelt und in die Datenbasis dieser Arbeit aufgenommen. Diese Interviews sind von anderen zum Thema Business Communities in der beruflichen Weiterbildung gemacht worden und werden als sekundäre Interviews bezeichnet. Insgesamt sind 12 Interviews sekundär genutzt worden.

Kilmann/Covin (1988) machen darauf aufmerksam, dass sich viele Fallstudien nur auf einen bestimmten Personenkreis konzentrieren und dadurch die Ideen und Gedanken anderer Personen ignorieren. Um den Perspektivenreichtum zu erhöhen, finden sich unter den Interviewpartnern Betreiber, Anbieter, Mitglieder von Business Communities und externe Experten zu diesem Thema. Durch die sekundäre Nutzung bereits vorhandener Interviews konnten Sichtweisen einbezogen werden, die andernfalls vielleicht nicht zugänglich gewesen wären.

### *(b) Teilnehmende und sekundäre Beobachtungen*

Nach Stake bringt die Arbeit an einer Fallstudie mit sich, dass man viel Zeit "on site" verbringt, um selbst persönlich im Kontakt mit den Aktivitäten und Operationen zu sein und über deren Bedeutung reflektieren zu können (Stake 1994, S. 242). Teilnehmende Beobachtungen sind hierfür das übliche Vorgehen und werden als wertvolle Datenquelle anerkannt, um Daten zu erhalten und die gewonnenen Interview-Daten zu überprüfen (Yin 1994, S. 91 f.; Denzin/Lincoln 1994, S. 203; Foddy 1993, S. 3; Pettigrew 1990, S. 277; Lovas/Goshal 2000).

Bei teilnehmenden Beobachtungen ist der Forscher in die zu studierenden Ereignisse involviert. Yin (1994, S. 94) bemerkt einen wesentlichen Trade-off zwischen den Chancen dieser Datensammlungsmethode und den sich daraus ergebenden Problemen. Teilnehmende Beobachtungen bieten die Chance, Zugang zu Ereignissen und Gruppen zu erhalten, die anders nicht wissenschaftlich untersucht werden könnten. Andererseits kann gerade die sich aus diesem

Zugang ergebende “Intimität” mit dem Studienobjekt u. U. zu Voreingenommenheit vonseiten des Forschers führen (Lovas/Goshal 2000, S. 877). Deshalb wurde zusätzlich zu den persönlichen Beobachtungen auch noch Beobachtungen anderer Veranstaltungen der ausgewählten Business Communities gesammelt. Diese werden als indirekte Beobachtungen bezeichnet und als solche im Anhang ausgewiesen.

### *(c) Dokumente*

Dokumente sind die dritte Datenquelle der Fallstudie. Dokumente haben die Bedeutung “to corroborate and augment evidence from other sources” (Yin 1994, S. 81). Der Begriff Dokument bezieht sich hier auf Schriftstücke, die im direkten Zusammenhang mit den untersuchten Business Communities stehen. Um solche Dokumente zu erhalten, wurden erstens die Interview-Partner gebeten, Dokumente zur Verfügung zu stellen, die während des Interviews diskutierte Themen unterstützen und belegen. Zweitens wurde nach Studien und Konferenzen gesucht, die über die Aktivitäten der ausgewählten Business Communities berichten. Drittens wurden Artikel in wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Magazinen gesammelt. Daneben ließen sich im Internet viele Dokumente über die ausgewählten Business Communities finden. Die gesammelten Dokumente sind im Anhang gelistet.

## **1.5.4 Verfahren der Datenanalyse**

Die Datenanalyse besteht aus “examining, categorizing, tabulating, or otherwise recombining the evidence to address the initial propositions of a study” (Yin 1994, S. 102). Die Qualität der Datenanalyse wird interne Validität genannt (Cook/Campbell 1979, Yin 1994). Bei der internen Validität geht es im Wesentlichen darum, kausale Beziehungen zu erstellen (Yin 1994, S. 40), was aufgrund der nichtexperimentellen Natur der Fallstudie als Herausforderung gesehen wird (Yin 1994, S. 105; Stake 1994, S. 242). Nach Yin ist die Datenanalyse meistens der unterentwickelte und mit Abstand schwerste Aspekt in der Erstellung einer Fallstudie. Nach Van de Ven/Huber (1990, S. 217) werden die Verfahren der Datenanalyse nur selten im Detail in Fallstudien veröffentlicht: “One cannot ordinarily follow how a researcher got from 5.000 pages of field observations to the final conclusions.”

Das allgemein in einer Fallstudie verfolgte analytische Verfahren ist, sich bei der Datenanalyse an das zuvor erstellte theoretische Rahmenkonzept anzulehnen. Yin (1994, S. 103) hält dies für das zu bevorzugende Verfahren in der Analyse von Fallstudien-Daten. Dieser Forderung nachkommend, nutzt die Fallstudie der vorliegenden Arbeit das in Abschnitt 2 vorgestellte und in Kapi-

tel 4 theoretisch weiterentwickelte Rahmenkonzept, um die Aufmerksamkeit auf bestimmte Daten zu fokussieren und andere zu ignorieren.

Dabei wird die Anregung von Yin (1994, S. 110), stets offen für andere plausible oder rivalisierende Erklärungen zu sein, berücksichtigt. Das spezifische Verfahren zur Analyse der Daten ist "explanation building". Nach Yin (1994, S. 110) ist dessen Ziel, mittels eines iterativen dreistufigen Prozesses aus den Daten Erklärungen abzuleiten und gegebenenfalls die theoretischen Annahmen anzupassen. Der erste Schritt kann als Übersicht beschrieben werden. Während dieses Schrittes wird die gesamte Datenbasis der Fallstudie auf einmal untersucht und den Kategorien des zuvor entwickelten Rahmenkonzepts zugeordnet.

Im zweiten Schritt werden die der jeweiligen Kategorie des Rahmenkonzepts zugeordneten Daten analysiert, und das Ergebnis dieser Analyse wird mit den Erkenntnissen aus der Business Community-Literatur in Beziehung gesetzt. Dieses Verfahren wird "Pattern Matching" bzw. Muster-Übereinstimmung genannt und als Strategie zur Sicherung der internen bzw. konvergenten Validität in explanatorischen Fallstudien betont (Denzin/Lincoln 1994). Diese Strategie vergleicht ein empirisches mit einem theoretischen Muster. Wenn die beiden Muster übereinstimmen, stärkt das Ergebnis die interne Validität der Fallstudie (Yin 1994, S. 109). "Pattern Matching" ist besonders wirkungsvoll, wenn die gefundenen Muster mit denen aus bereits durchgeführten Studien übereinstimmen (Eisenhardt 1989, S. 544).

Der dritte Schritt kann als Synthese bezeichnet werden. Aufgrund der Annahme, dass Business Communities integrierte Systeme darstellen, können sie nicht durch alleinige Anschauung der Teile verstanden werden. Deshalb muss die Analyse durch die Synthese ergänzt werden (Ulrich/Krieg 1974). Hierzu werden die übergeordneten Verknüpfungen des theoretischen Rahmenkonzepts anhand der empirischen Ergebnisse validiert oder revidiert. Ergänzend werden die bereits genannte Daten-Triangulation und die Einbeziehung rivalisierender Perspektiven angewandt.

Bei der Datenanalyse wurden die Prinzipien einer qualitativen Analyse von Yin (1994, S. 123 f.) berücksichtigt, um die interne Validität zu erhöhen. Demnach soll eine qualitative Analyse zeigen, dass sie sich auf die relevanten Befunde stützt, dass sie alle wesentlichen rivalisierenden Interpretationen beinhaltet, die wesentlichen signifikanten Aspekte der Fallstudie benennt und das vom Forscher zuvor erlangte Expertenwissen widerspiegelt.

## 2 Literaturreview

Ziel dieses Kapitels ist, die grundlegende Logik des Konzepts von North/Romhardt/Probst (2000) durch einen detaillierten Literaturreview zu untersuchen. Dazu wird die Literatur des Literaturfelds auf relevante Gestaltungsdimensionen und Gestaltungsprozesse hin untersucht und eventuell erweitert. Der konkrete Inhalt der jeweiligen Gestaltungsdimensionen wird im Kapitel 3 ausgestaltet.

### 2.1 Kontext der Community Forschung

Seit Beginn der neunziger Jahre sind immer mehr Erfahrungen mit Communities of Practice gesammelt worden. Diese werden spontan und selbstorganisierend gebildet, sind auf private oder wirtschaftliche Zwecke ausgerichtet und können sowohl einen realen als auch einen virtuellen Charakter haben. In einer Umwelt, die durch zunehmende Globalisierung (Bullinger u. a. 2002, S. 9), wachsende Geschwindigkeit, permanenten Wandel und Individualisierung (vgl. Schneider, U. 2001, S. 129; Frost/Holzwarth 2001, S. 54; Malone/Laubacher 1999, S. 29) gekennzeichnet wird, wird den Communities of Practice ein vielfacher Nutzen zugesprochen (Schneider, U. 2001, S. 78; Brown/Gray 1995, S. 80). In Communities of Practice können sich Personen, die in der Wirtschaft zirkulieren, treffen und nach der nächsten Aufgabe oder dem nächsten Kunden suchen (Malone/Laubacher 1999, S. 29). Dabei fördern Communities of Practice den Austausch von Wissen (Enkel u. a. 2001, S. 25; Back u. a. 2001), helfen schneller Lösungen für tägliche Probleme zu finden, erleichtern Synergien der Zusammenarbeit (Schneider, U. 2001, S. 78), erhöhen die Wissenstransparenz und tragen dazu bei, Doppelarbeiten zu vermeiden (North/Romhard/Probst 2000, S. 52). Außerdem helfen Communities of Practice, Verbesserungs- und Innovationspotentiale zu identifizieren (vgl. Franz u. a. 2002), sowie das menschliche Grundbedürfnis nach Kommunikation (Guretzky 2002) zu befriedigen.

In den letzten Jahren haben sich Communities of Practice, wie eine Vielzahl von Studien und Untersuchungen zeigt (z. B. APQC 2001, S. 1; Lesser/Prusak 1999; Seufert/Krogh/Bach 1999, S. 180, Davenport/Probst 2000, Bullinger u. a. 2002), immer mehr verbreitet. In Folge dessen sind seit Mitte der 1990er Jahre in den Bereichen Wissensmanagement, Netzwerk-Theorie, Kommunikationspsychologie, Change Management, Soziologie, Psychologie, Anthropologie und Lerntheorie eine Vielzahl von einfachen Ansätzen und komplexen Rahmenkonzepten zur Entwicklung von Communities of Practice entstanden (vgl.

für detaillierte Übersichten Liedtka 1999, S. 5; Stacey 2001, S. 13). Um eine Ordnung in diese Vielfalt zu bekommen, wird der vorliegende Forschungsbericht anhand des Modells von North/Romhardt/Probst (2000) einen detaillierten Literaturreview vornehmen. Dazu werden in einem einleitenden Kapitel zunächst die historischen Ursprünge des Begriffs der Community of Practice diskutiert, danach wird der Begriff der Community of Practice definiert, das Literaturfeld Communities of Practice eingegrenzt und das Modell von North/Romhardt/Probst 2000 vorgestellt.

Geschichtlich betrachtet fußt das Konzept der Community of Practice auf dem Konzept der Virtuellen/Online Community im Internet und dem Konzept der Community of Practice in großen Unternehmen (Romhardt 2001, S. 31). Unter diesen beiden Schlagwörtern wurde seit Beginn der neunziger Jahre vor allem die Frage untersucht, wie Communities in Unternehmen bzw. im Internet entwickelt werden können, damit sie sowohl für anbietende und betreibende Unternehmen und Organisationen, als auch für die teilnehmenden Mitglieder einen Nutzen generieren (Ward 2000, S. 4).

### **2.1.1 Historische Betrachtung: Virtual vs. Real Communities**

#### *Geschichte der Virtual Communities*

Der Begriff "Virtual Communities" wurde 1993 von Howard Rheingold ins Leben gerufen. Damit stellte er die Beziehung zwischen dem Virtuellen der Mailboxen bzw. des Internets und dem Begriff "Community" her, mit dem in den USA vor allem kleinstädtische Gemeinschaften assoziiert wurden (Gruban 2001, S. 8). Rheingold schilderte am Beispiel von "The Well", wie erstmals Menschen im Internet zusammenfanden und über die verschiedensten Themen diskutierten. Rheingold, aber auch andere Autoren, beschäftigten sich mit nicht-kommerziellen, virtuellen Communities, die selbstorganisiert oder auch moderiert sind (Bullinger u. a. 2002, S. 32). Forschungsgegenstand dieser Autoren waren

- die Möglichkeiten zeitgleicher und zeitversetzter Kommunikationsprozesse im Internet (Döring 1999),
- der Aufbau von sozialen Beziehungen und Gruppen im Internet (Rheingold 1993),
- das Design, die Auswahl und Implementierung von Technologien wie bspw. Interfaces, Applikationen zur Gruppeninteraktion, Chat-Plattformen und Foren (Figallo 1998),

- die Leitung und Moderation von Webdiskussionen und Online-Foren (Figallo 1998),
- der Zusammenhang von Wissensmanagement und Virtual Communities (Schmidt 2000),
- Fragen bezüglich Rollen, Führung, Regeln, Ereignissen, Ritualen und Subgruppen in Virtuellen Communities (Kim 2000).

Rheingold beschrieb das Phänomen, ohne Anweisung zu geben, wie man daraus Geld machen könnte. Das holten 1997 John Hagel III und Arthur Armstrong mit ihrem Buch “net.gain” nach (Gruban 2001, S. 8). Die McKinsey-Berater schilderten, wie sich mit Communities der Profit von Unternehmen enorm erhöhen ließ, lieferten plausible Argumente für diese These und forderten anschließend den Leser auf, die Chance der Business Communities für sich zu nutzen (Hagel/Armstrong 1997, S. 12). Hagel/Armstrong und andere Autoren beschäftigen sich mit der kommerziellen Nutzung von Virtuellen Communities, indem sie auf die Möglichkeiten des virtuellen Handels mit Kunden in virtuellen Communities eingehen (Bullinger u. a. 2002, S. 32). Wichtige Fragestellung dieser Autoren waren der Aufbau von Virtual Communities als Geschäftsmodell (Bressler/Grantham 2000), Durchführung von Projekten mit virtuellen Teams (Lipnack/Stamps 1997), Werkzeuge, Lösungen, Dienstleistungen und Projektmanagement für den Aufbau und den Betrieb einer Community (Brunold/Merz/Wagner 2000, Pawlowitz 2001), Kundengewinnung und -bindung mit virtuellen Communities (Pawlowitz 2001).

“Das war genau der Stoff, den startende Internet-Firmen für ihre Investoren brauchten und bis zum Börsencrash 2000 war Community für viele Firmen der heimliche Joker im Ärmel. Als ich 1996 mit drei Partnern cassiopeia gründete, wurden wir als Hersteller von Chat-Systemen in die gleiche Ecke wie Spiele-Hersteller gesteckt – ein netter Zusatz für die Website, aber nicht nötig. Nach net.gain brachten wir die erste Community-Lösung in Deutschland auf den Markt und plötzlich waren wir im Zentrum des Geschehens. Mit dem Einbruch des Internet-Werbemarkts büßten auch Communities ihre Stellung ein. Net.gain hatte sich nicht bewahrheitet, obwohl trotzdem Hunderttausende weltweit jeden Tag in Communities waren.” (Gruban 2001, S. 8 f.)

Seit dem Jahr 2002 hat der nächste Entwicklungsschritt begonnen, die Community-Entwicklung geht in der realen Welt über die virtuellen Kunden-Communities von Hagel/Armstrong (1997) hinaus und tendiert zu umfassenderen Business Communities (Bullinger u. a. 2002, S. 36). Außerdem beobachtet Gruban (2001), dass nach der Phase der Beobachtung und der Phase der Euphorie die Communities nun zeigen müssen, ob sie wirklich für die Wirtschaft nützlich sind. In den Mittelpunkt der Betrachtung rücken hier zwei Forderungen: Eine Community of Practice muss ein professionelles Bezie-

hungs- und Geschäftsprozessmanagement von Mitarbeitern, Kunden und Partnern gewährleisten (Bullinger u. a. 2002, S. 33), und eine Community of Practice muss sich für den Anbieter rechnen (Gruban 2001, S. 9).

### *Geschichte der Community of Practice*

Im Gegensatz zu den virtuellen Communities, die sich primär mit virtuellen Kunden- oder Partner-Communities auseinandersetzen, beschäftigt sich das Konzept der Community of Practice primär mit realen Mitarbeiter-Communities in Großkonzernen oder Großorganisationen. Autoren wie Gruban (2001, S. 212) sehen das Konzept der Community of Practice unabhängig von einer Kommunikation per Internet, obwohl auch diese Communities davon sehr profitieren können. Auch im Bereich der Communities of Practice sind drei Entwicklungsphasen zu erkennen.

Die erste Phase war eher eine theoretische und fand ihren konkreten Ausgangspunkt in einer mittlerweile "vielzitierte(n) Fallstudie" (Henschel 2000, S. 43) von Brown (1991). Mitte der 80er Jahre wurde Brown von der Kundendienst-Abteilung des Kopiergeräteherstellers Xerox damit beauftragt, herauszufinden, wie Servicemitarbeiter ihre Arbeit tatsächlich verrichten, um die zeitaufwendige und teure Schulung der Servicemitarbeiter effizienter zu gestalten (Brown 1991, S. 59; Brown/Gray 1995, S. 78). Wie sich aus dessen Studien ergab, waren Anekdoten und Geschichten, die sich die Servicemitarbeiter beim Pausenkaffee oder der gemeinsamen Arbeit erzählten, entscheidend für das Lernen und die Entwicklung der Servicemitarbeiter, denn die Geschichten enthielten einen reichhaltigen Erfahrungsschatz an Problemen, Diagnosen und Lösungen (Brown/Duguid 1991, S. 43 ff.).

Aufgrund der Ergebnisse der Studie von Brown stellte sich die Frage nach der Förderung des informellen Wissensspeichers, der offensichtlich eine wertvolle Ressource für das Unternehmen darstellt. Zur Beantwortung dieser Fragen kamen Theorien des situativen und sozialen Lernens zur Anwendung (vgl. Brown/Collins/Duguid 1989, Lave 1991, Lave/Wenger 1991). Soziale Lerntheorien gehen davon aus, dass Lernen ein selbst organisierter und selbststeuernder Prozess von Personengruppen ist, wofür ein positives Umfeld geschaffen werden kann, wobei die Gruppen nicht von außen gesteuert oder organisiert werden können (Romhardt 2001, S. 29). Vor allem im angelsächsischen Raum wurde eine heftige Diskussion darüber geführt, was Communities of Practice sind und wie sie zu definieren sind. Ihren Endpunkt fand diese erste Phase mit dem Buch "Communities of Practice – Learning, Meaning, and Identity" von Etienne Wenger (1998 b), das sich an eine akademische Leserschaft richtete und dessen praktische Anwendbarkeit nach Wengers eigenen Angaben sehr limitiert war (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. x). Das

Buch fasste die wichtigsten Diskussionen bezüglich der Bedeutung, der Practice, der Gemeinschaft und der Identität der Communities of Practice in Großunternehmen zusammen.

Die zweite Phase begann parallel zu der ersten Phase, ging aber zeitlich darüber hinaus und setzte sich sehr praktisch mit der Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice für die Mitarbeiter von Großorganisationen auseinander (Schoen 2000). Auslöser war die Erkenntnis, dass Wissen einen immer wichtigeren Wettbewerbsvorteil in der Wirtschaft darstellt (Snyder 1999, S. 9). In Communities of Practice wurde ein "Invisible Key to Success" des Wissensmanagements (Stewart/Brown 1996, S. 1) oder auch ein Ort ganzheitlichen Wissensmanagements gesehen (Romhardt 2001). Einige Pionier-Unternehmen – u. a. IBM, Siemens, Shell, Worldbank, Buckman Laboratories, McKinsey, Andersen Consulting, DaimlerChrysler und Xerox – begannen, Communities of Practice-Initiativen für und mit ihren Mitarbeitern zu starten und zu unterstützen (Snyder 1999, S. 12).

Die zweite Phase thematisierte zwei zentrale Punkte, zum einen Konzepte zum Aufbau, zur Gestaltung und zur Unterstützung von Community of Practice als Instrument des Wissensmanagements (Romhardt 2001, S. 41 ff.). Zum anderen beschäftigte sie sich mit der Fragestellung, wie solche Initiativen vor dem Top Management zu rechtfertigen sind (Schoen 2000, S. 152) und wie organisatorische Barrieren und Hindernisse aus dem Weg geräumt bzw. umgangen werden könnten (APQC 2001). Endpunkt dieser Phasen stellen für mich die Dissertationen von Henschel (2000) und Schoen (2000), die Studie der APQC (2001) und die Ausführungen von Romhardt (2001) dar, in denen die wichtigsten Überlegungen der praktischen Literatur diskutiert und zusammengefasst werden.

Mit dem Buch "Cultivating Communities of Practice" von Wenger, McDermott und Snyder wird 2002 eine dritte Phase in der Auseinandersetzung mit Communities of Practice für die Zwecke von Großunternehmen eingeleitet. Wenger u. a. beschreiben anschaulich die dritte Phase: "Interest in communities of practice was exploding. (...) A third wave is now discovering that communities of practice are a practical way to frame the task of managing knowledge. They provide a concrete organizational infrastructure for realizing the dream of a learning organization. The number of companies launching initiatives on communities of practice is increasing so rapidly, we have no way of keeping track. (...) We had anticipated that communities of practice would become an increasingly visible part of the management agenda. Still we are surprised to see how fast and how widely this trend has grown." (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. x)

## *Integration der beiden Entwicklungslinien*

Die Betrachtung der Entwicklung von Konzepten virtueller Communities und Communities of Practice zeigen deutlich, dass die Entwicklungen bis zum Ende der zweiten Phase sehr spezifisch waren: unternehmensexterne, virtuell kommunizierende Communities für Kunden (Brunold/Merz/Wagner 2000, Hagel/Armstrong 1997, Kim 2000, Pawlowitz 2001, Schmidt 2000) vs. unternehmensinterne, persönlich kommunizierende Communities of Practice für Mitarbeiter (APQC 2001, Romhardt 2001, Wenger/Snyder 2000, Schoen 2000). Nicht nur hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Kontextes polarisieren die Konzepte, auch hinsichtlich der wirtschaftlichen Zielsetzung lassen sich zwei Stoßrichtungen erkennen: eine direkte, finanzielle Motivation in Richtung Kundenbindung oder Aufbau neuer Geschäftsmodelle (Brunold/Merz/Wagner 2000, Hagel/Armstrong 1997, Pawlowitz 2001) vs. eine indirekte, finanzielle Motivation in Richtung Verbesserung der inneren Entwicklung, Generierung von Wettbewerbsvorteilen und Förderung von Innovationen für Großorganisationen (APQC 2001, Schmidt 2000, Schoen 2000, Wenger/Snyder 2002).

In der aktuellen dritten Phase ist deutlich zu erkennen, dass diese Polarisierung zu verwischen beginnt. Beide Richtungen fangen an, stärker aufeinander zuzugehen. Die Erkenntnis setzt sich durch, dass beides wichtig ist: virtuell und persönlich – direkter Kommerz und indirekte Entwicklung – Mitarbeiter, Partner und Kunden. Bisher gibt es drei Beraterkonzepte, die vorsichtig aufeinander zugehen (Bullinger u. a. 2002, Gruban 2001, Wenger/McDermott/Snyder 2002), woraus sich der Bedarf an einem allgemeinen Konzept ergibt. Allgemein in dem Sinne, dass es die Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem virtuellen und persönlichen Bereich, aus dem unternehmensinternen und -externen Bereich sowie aus dem mitarbeiter-, partner- und kundenorientierten Bereich integriert.

### **2.1.2 Definition: Communities of Practice**

In der Literatur gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen zum Thema Communities of Practice. Die Definition von North/Romhardt/Probst (2000, S. 54) lautet: “Communities of Practice 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. Communities of Practice sind um spezifische Inhalte gruppiert.” Die Bestandteile der Definition werden im Folgenden anhand der Literatur erläutert.

*Gemeinschaft:* Eine Community of Practice ist, wie der Name schon sagt, zum einen eine Gemeinschaft (vgl. Lave/Wenger 1991, Snyder 1997, North/Rom-

hard/Probst 2000, S. 55; Romhardt 2001, Wenger 2002). Der Begriff der Gemeinschaft wird vielfach gegenüber der formellen Organisation von Unternehmen abgegrenzt, da viele Autoren von Unternehmen als Anbieter von Mitarbeitergemeinschaften ausgehen, die sowohl informeller (Ward 2000, S. 3), als auch unsichtbarer Natur sind (Brown/Duguid 1991, S. 49) oder im Widerspruch zur formellen Organisation stehen können (vgl. Schneider, U. 2001, S. 79; Krackhardt/Hanson 1994, S. 16). Diese Art der Abgrenzung ist vor allem im Falle einer Mitarbeiter-Community relevant.

*Gemeinsames Interesse/Thema:* Jede Gemeinschaft braucht einen Punkt, um den sie sich formiert (Schneider, U. H. 1999, S. 5; Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 27). Dieser Punkt ist bei einer Community of Practice ein gemeinsames Interesse an einem geschäftsrelevanten Thema (Frost/Holzwarth 2001, S. 52; North/Romhardt/Probst 2000, S. 54; Hagel/Armstrong 1997; Wenger/Snyder 2000, S. 139). Als gemeinsame Themen und Interessen für Communities werden in der Literatur genannt:

- geteilte Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen (Stacey 2001),
- die Passion für eine gemeinsame Unternehmung (Wenger/Snyder 2000, S. 139),
- ein gemeinsames Problem (Manville/Foote 1996),
- die gleiche Arbeit (Sharp 1997),
- gemeinsame fachliche, praxisorientierte und wirtschaftliche Themen (Schneider, U. H. 1999, S. 5; North/Romhardt/Probst 2000, S. 54),
- Technologien, Geschäftsprozesse, Geschäftsmethoden, Kundengruppen und nützliche Fach-Kenntnisse (Hagel/Armstrong 1997, S. 23),
- und schließlich inoffizielle Themen (Stacey 2001) wie geschäftliche Probleme und Sorgen, Kundenwünsche und die Entdeckung neuer Geschäftsmöglichkeiten (Enkel u. a. 2001, S. 26).

Das gemeinsame Interesse an einer Sache bringt die Mitglieder nicht nur zusammen, sondern im Zeitverlauf ergeben sich daraus eine gemeinsame Identität, Werte und Kenntnisse (McDermott 2001, S. 4, Teams).

*Freiwillige Teilnahme:* Freiwillige Mitgliedschaft ist das zentrale Prinzip einer Community of Practice (Bullinger u. a. 2002, S. 23). Menschen werden aus eigenem Antrieb freiwillig Mitglied einer Community of Practice (Romhardt 2001), wobei die freiwillige Teilnahme und das freiwillige Engagement der Mitglieder zum einen die Anzahl und die Qualität der Aktivitäten der Gemeinschaft bestimmen. Zum anderen trägt die freiwillige Mitgliedschaft zur Nutzbarmachung der Ergebnisse der jeweiligen Community bei (Frost/Holzwarth 2001, S. 5). Die Entscheidung der Teilnahme ist beiderseitig frei, denn die Community entscheidet, wer als Mitglied teilnehmen darf, und das Mitglied entscheidet, ob es an der Community teilnehmen will (Ward 2000, S. 3).

Wie Sharp (1997, S. 3) bemerkt: “the group itself decides who is in, who is out, who are the respected leader and who are the more casual followers.”

*Längerer Zeitraum:* Die Mitglieder organisieren sich freiwillig und interagieren miteinander (vgl. North/Romhard/Probst 2000, S. 55; Brown/Duguid 1991, S. 49; Wenger 2001, Brown/Gray 1995, Stewart 1996) über einen längeren und grundsätzlich nicht begrenzten Zeitraum (vgl. Frost/Holzwarth 2001, S. 53; Guretzky 2002, S. 6), wodurch sie eine Gemeinschaft bilden. Durch ihre Interaktionen arbeiten die Mitglieder an der Wertschöpfung des Netzwerkes mit, womit sie vom einfachen Konsumenten zum Co-Produzenten werden, die Bullinger u. a. (2002) Prosumenten nennt, um zu verdeutlichen, dass sie gleichzeitig konsumieren und produzieren. Der Community of Practice wachsen so Werte zu, die ein Einzelner nicht zu erstellen imstande wäre (Gruban 2001).

*Aufbauen und austauschen:* Aus den Interaktionen entwickelt die Community of Practice ihr eigenes soziales und kognitives Repertoire, das ihre Handlungen und Interpretationen lenkt (vgl. Enkel u. a. 2001, S. 26). Stacey formuliert aus meiner Sicht die beste Beschreibung von dem was in einer Community “passiert”: “From this perspective, knowledge is continuously reproduced and potentially transformed in processes of interaction between people. It follows that people cannot share knowledge, because one cannot share the actions of relating to others, only perform them. It also follows that knowledge as such is not stored anywhere. All that can be stored is reifications in the form of artefacts, or tools, which can only become knowledge when used in communicative interaction between people.” (Stacey 2001)

*Virtuelle und persönliche Kommunikation und Ereignisse:* Die Interaktion der Mitglieder kann in Abhängigkeit von der Art der Organisation virtuellen und/oder persönlichen Charakter haben (North/Romhard/Probst 2000, S. 61). Generell gilt, dass persönliche Treffen und Konferenzen einerseits eine hohe zeitliche und finanzielle Investition der Mitglieder darstellen, dafür aber eine intensivere Form des Kontaktes ermöglichen. Andererseits gelten die geographisch und zeitlich unabhängigeren und kostengünstigeren virtuellen Interaktionen als nicht so vertrauensvoll und verlässlich. Ebenso wie die Kommunikation können auch Ereignisse einer Community of Practice persönlich und/oder virtuell stattfinden (Bullinger u. a. 2002, Wenger/McDermott/Snyder 2002; Frost/Holzwarth 2001, S. 54). Dazu gehören beispielsweise Community-Konferenzen, um sich kennen zu lernen und Kontakte zu knüpfen, sowie Meetings, um konkrete Themen zu diskutieren. Kontinuierliche Aktivitäten können ebenso persönlich und/oder virtuell stattfinden. Dazu können gehören das Ablegen und Abrufen von Dokumenten in einer Community-Plattform, Diskussionen über Chat, E-Mail oder Telefon, Newsletter und Hotlines zur Beantwortung dringender Fragen und Probleme.

## 2.1.3 Eingrenzung des Literaturfeldes

Das erste Ergebnis eines detaillierten Reviews der bestehenden Literatur ist das Literaturfeld Entwicklung von Communities of Practice (vgl. alternative Literaturübersichten Bullinger u. a. 2002, S. 47; Romhardt 2001). In diesem Literaturfeld ist die Literatur versammelt, die einen Beitrag zu der Frage leis-

**Tabelle 1**

Literaturfeld Communities of Practice

	<b>Communities of Practice</b>	<b>Virtual Communities</b>
<i>Bücher</i>	Romhardt 2001, Schoen 2000, Wenger/McDermott/Snyder 2002	Bressler/Grantham 2000, Brunold/Merz/Wagner 2000, Bullinger u. a. 2002, Figallo 1998, Gruban 2001, Hagel/Armstrong 1997, Kim 2000, Pawlowitz 2001, Schmidt 2000
<i>Artikel</i>	Adams/Freeman 2000, Berres 1998, Enkel u. a. 2001, Fontaine 2001, Frost/Holzwarth 2001, Gongla/Rizzuto 2001, Hildreth/Kimbel 2000, Högborg/Edvinsson 1998, Judge/Fryxell/Dowley 1997, Kofman/Senge 1996, Langford 2001, Lesser/Prusak 1999, Lesser/Stork 2001, McMaster 1999, McDermott 1999 b/c, 2000 a/b/c/d, 2001, North/Romhard/Probst 2000, Raub/Probst 2002, Seufert/ Krogh/Bach 1999, Stamps 1997, Ward 2000, Wenger 1998 a/b, Wesley/Buysse 2001	Armstrong/Hagel 1996, Beck 1998, Corthrel/Williams 1999 a/b, Cothrel 1999, 2000, Davenport 2000, Duffy 1999, Edmundson 2001, Eisenhart 2000, Figallo/Rhine 2001, Fleming 2001, Franco u. a. 1995, Kruizinga/Kouwenhoven 1998, Niemeier 1998, Reiß 1998, Williams/Cothrel 2000
<i>Studien</i>	APQC 2001, Barab/Barnett/Squire (o. J.), Barab/Duffy 2000, Brailsford 2001, Clark 1999, Franz u. a. 2000/2002, Gheradi/Nicolini 2000, Marshall/Shipman/McGall 1995, Nickols 2000 b, Seufert/Seufert 1998, Siemens 2001 a, Trittman/Romhardt 2001, Wenger 2001	Atkins/Hughes/Mayne 2001, Berger/Collins 2000, Cothrel/Williams 1999 b, Maharg 2001, Barab/MaKinster u. a. (o. J.), Pubney/van der Merwe/Stockport 2001, Putz/Arnold 2001, Lovelock/Farhoomand 2000, Turoff u. a. 1999, Bullinger 2001, Kinnel 1999, Forum Analysis 1998, Anderson/Kanuka 1997, Palmer/Richards 1999, Suler/Philips 1998, Symon 2000, Berger/Collins 2000
<i>Graue Literatur</i>	DaimlerChrysler (o. J.), Edmundson 2000, Frost 2001, Kimball 1998, Leithner 1999, McDermott (o. J.), Nickols 2000 a/b/c, Pór 1997, Sharp 1997/1999, Siemens 2001b, Stahl 1998, Van Unnik 2000	Bock 2001, Cashel 2001, Dettmar 2002, Gruban 2000, Kimball 1998, Ogdin 1998, Rheingold 1998, Shand 1999, Vopel/Hermsen 2002, Wernicke 2002, Wolley 1998

tet, wie Communities of Practice nutzbringend entwickelt werden können (vgl. Tabelle 1). Die im Literaturfeld Communities of Practice enthaltenen Hinweise fließen in die Weiterentwicklung des Modells von North/Romhardt/Probst (2000) ein.

In dem Literaturfeld wird die in Abschnitt 2.1.1 vorgenommene inhaltliche Unterscheidung aufgegriffen und die veröffentlichte Literatur dem Konzept der Community of Practice oder dem Konzept der Virtual Community zugeordnet. Weiter wird in dem Literaturfeld die veröffentlichte Literatur nach der Form ihrer Veröffentlichung unterschieden. Die erste Kategorie umfasst Bücher, die zweite Kategorie in Fachzeitschriften veröffentlichte Artikel, die dritte Kategorie empirische Untersuchungen oder Fallstudien und die letzte so genannte graue Literatur aus dem Internet oder Präsentationen von Konferenzen. Der Schwerpunkt dieses Berichtes liegt auf der Untersuchung der Artikel, Bücher sowie der grauen Literatur.

## **2.2 Review des Rahmenkonzepts von North/Romhardt/Probst**

Das Modell von North/Romhardt/Probst (2000) begreift Communities als Keimzelle des lebendigen Wissensmanagements und soll hier mit seinen Gestaltungsdimensionen als übergeordnete Systematik zur Gliederung der Probleme und Lösungen von Communities of Practice dienen. Das Rahmenkonzept wird durch Probleme von Organisationen im Allgemeinen und im Speziellen mit Communities of Practice motiviert.

Das Modell differenziert vier allgemeine Probleme von Organisationen: (1) ähnliche Probleme an unterschiedlichen Orten; (2) Wissensintransparenz; (3) Synergien durch Erfahrungsaustausch; (4) Wissensteilung, Kreativität und Gemeinschaft als menschliches Grundbedürfnis. Innerhalb dieses Kontextes werden drei Problembereiche für das Funktionieren realer Communities of Practice unterschieden: (1) Verständnisproblem des Wissensbegriffs; (2) Probleme mit der Interaktion von Personen und Gruppen; (3) Probleme zwischen Communities of Practice und der Gesamtorganisation.

Ausgehend von dieser Problemstellung bieten North/Romhardt/Probst als Lösungen Gestaltungsdimensionen für Communities of Practice an. Das Modell von North/Romhardt/Probst (2000) will einen geeigneten Kontext für Communities of Practice schaffen. Für diesen Zweck postuliert das Modell vier Gestaltungsdimensionen, die in Kapitel 1.4 dargestellt wurden:

(1) die Personen, die Mitglieder von Communities of Practice sind,

- (2) die Interaktionen dieser Personen,
- (3) daraus resultierende Wissenstransformation,
- (4) die organisatorische Verankerung.

Das Modell ist so zu verstehen, dass Personen durch ihre Interaktion in Communities zu einer Transformation des Wissens gelangen und somit den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens verändern. Einige Gestaltungsdimensionen sind direkt lenkbar, andere sind nur mittelbar, über die Rahmenbedingungen zu beeinflussen.

## 2.2.1 Review der Gestaltungsdimensionen

Um eine Antwort auf die Frage nach den relevanten Gestaltungsdimensionen zu finden, wurden aus dem Literaturfeld (vgl. Abschnitt 2.1.3) neun Ansätze und Konzepte identifiziert, die reich an unterschiedlichen Perspektiven, Meinungen, Erfahrungen und Hinweisen bezüglich der Frage sind, welche Gestaltungsdimensionen berücksichtigt werden sollten. Als Ausgangshypothese bin ich bei der Untersuchung des Literaturfeldes von den vier Gestaltungsdimensionen von North/Romhardt/Probst (2000) ausgegangen – Personen, Interaktionen, Wissenstransformation, organisatorische Verankerung. Die in den Quellen enthaltenen Dimensionen werden diesen vier Dimensionen zugeordnet. Um die Darstellung zu erleichtern, wird die Analyse in Tabellenform präsentiert. Tabelle 2 bietet eine kurze Beschreibung der Gestaltungsdimensionen des jeweiligen Modells. Zur Verbesserung des Leseflusses ist die Tabelle in separate Abschnitte unterteilt, in denen die Konzepte und Ansätze in alphabetischer Reihenfolge der Autoren zu finden sind.

Eine Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in Bezug auf die Gestaltungsdimensionen zeigt keine einheitliche Linie, was an den vielen leeren Feldern in der obigen Tabelle deutlich zu erkennen ist. Alle vier vorgeschlagenen Dimensionen lassen sich gleichzeitig nur in drei Modellen finden (Bullinger u. a. 2002, Schoen 2000, Wenger/McDermott/Snyder 2002). Aus dieser Erkenntnis kann der Schluss gezogen werden, dass die meisten Modelle einseitig sind, sie bevorzugen entweder die ersteren oder die letzteren beiden Dimensionen der Tabelle. Trotz der Einseitigkeit differenzieren sie alle mindestens zwei Dimensionen, und für jede der vier Dimensionen lassen sich über alle Konzepte hinweg Einträge finden.

Während sich die Terminologie zwischen den untersuchten Quellen in Tabelle 2 unterscheidet, ist es evident, dass alle Autoren implizit die vier Gestaltungsdimensionen – Personen, Interaktionen, Transformation und Organisation – in der Entwicklung von Communities of Practice zugrunde legen. Auf Basis

## Tabelle 2

### Review von Gestaltungsdimensionen

Modell	Personen	Interaktionen	Wissenstransformation	Organisation
North/Romhardt/Probst (2000, S. 59 f.) Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften	Personen/Mitglieder: Motivationen, Zugehörigkeit, Expertenniveau, Wissensdiversität	Interaktionen dieser Personen: Intensität, Kommunikationsform, Atmosphäre, Identität	Wissenstransformation durch Interaktionen: Explizierung, Ergebnisse	Formalisierungsgrad der organisatorischen Verankerung, Begrenzung, Zeithorizont
Bullinger u. a. (2002, S. 401) Kompetenzen von Community-Anbietern & -Betreibern	Domänenkompetenz: Wissen über das Fachgebiet der Community	Community-Kompetenz: Management einer Gemeinschaft von Mitgliedern	Ergebnisse: Geld verdienen mit dem Betrieb einer Business Community	Community-Provider: Plattform-Service, Supported Vendor, Intermediary, Management-Service, Technologiekompetenz
Frost/Holzwarth (2001, S. 57) Aktionsfelder für Communities	Kollektive Identität: Gemeinschaftsgefühl, Vision, Ziele & Themen	Vertrauen: Unternehmenskultur, Kennenlernen, Teambuilding, Regeln der Zusammenarbeit		Support: Ressourcen, Unterstützung, IT
Gongla/Rizzuto (2001, S. 849) Forces in the Community evolution	People behaviour	Process Support	Fundamental Function	Enabling Technology
Lesser/Prusak (1999, S. 5-8) Dimensions in Communities of Practice	Cognitive Dimension: Focus on issues or themes	Structural Dimension: Networking individuals of similar interest	Relational Dimension: Interpersonal actions to foster trust and social capital	
McDermott (2000 a, S. 5) Support structure for Communities of Practice		Community Structure: Librarian, Coordinator, Assistant Community		Management Support – Senior Management Support, Direct support, Integration with Organisation, Development strategy

<b>Modell</b>	<b>Personen</b>	<b>Interaktionen</b>	<b>Wissenstransformation</b>	<b>Organisation</b>
Por (1997, S. 7) Designing knowledge eco-systems for Communities of Practice	People: Network of productive conversations	Knowledge: network of ideas, information and inspiration	Business and social value: through the Action of its members	Technology: network of knowledge bases, communication links, action scripts, negotiation tools
Schoen (2000, S. 81 ff.) 9 Gestaltungsdimensionen für Communities of Practice	Wissensträger: Vision, Erwartungen, Ziele, Strategie: Verhalten, Kultur	Community Prozesse: Haupt/Rahmenaktivitäten; Inhalte u. Kontexte	Ergebnisse: Zufriedenheit der Mitglieder, Outputs der CoP, Nutzeneffekte	Management Support; externe Vernetzung: IKT Infrastruktur, Werkzeuge, Hilfsmittel, Organisationsstruktur
Seufert/Krogh/Bach (1999, S. 185) A framework for knowledge networks		Facilitating Conditions: Structural & Cultural Dimension of institutional properties on social relationships	Knowledge Work Prozesse: formed by actors in their Social Relationships:	Knowledge Network Architecture – Organisational and I&C tools used within social relationships
Wenger/McDermott/Snyder (2002, S. 27 ff.) Structural Model of Communities of Practice	Domain: Creates common ground & identify	Community: Creates social fabric of learning	Practice: A set of frameworks, ideas, tools, information, stories, documents that members share	

des oben vorgenommenen Literaturreviews werden die vier Gestaltungsdimensionen in Form von Fragestellungen konzeptionalisiert und dabei wesentlich über das Ausgangsmodell erweitert.

*Gestaltungsdimensionen Mitglieder:* Die Mitgliedschaft ist das zentrale Prinzip in einer Community of Practice. Die Mitglieder bestimmen das Thema der Community, wobei diese eine gemeinsame Basis und Identität für die Mitglieder schafft (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 27 ff.). Daraus ergeben sich Fragen nach

- dem Wissen und dem Expertenniveau, das die Mitglieder zum Thema der Community einbringen (Bullinger u. a. 2002, S. 401),
- dem der kollektiven Identität und dem Gemeinschaftsgefühl der Mitglieder (Frost/Holzwarth 2001, S. 57),

- den Visionen, Zielen, Motivationen, Interessen und Erwartungen der Mitglieder (Lesser/Prusak 1999, S. 5-8),
- den Rollen und dem Verhalten der Mitglieder in der Community (Gongla/Rizzuto 2001, S. 849),
- der Zugehörigkeit der Mitglieder zur Community (North/Romhard/Probst 2000, S. 59-62),
- der Gewinnung von neuen Mitgliedern für eine Community of Practice (Schoen 2000, S. 81 ff.).

*Gestaltungsdimension Interaktionen:* Die Gemeinschaft der Mitglieder bildet sich aus deren Interaktionen (North/Romhard/Probst 2000, S. 59-62). Daraus ergeben sich eine Reihe von Fragen nach

- der Förderung einer geeigneten Atmosphäre und Community Kultur (North/Romhard/Probst 2000, S. 59-62),
- Maßnahmen zur Förderung des Vertrauensaufbaues sowie Regeln der Zusammenarbeit und der Kommunikation miteinander (Frost/Holzwarth 2001, S. 57),
- passenden Kommunikationsformen, Aktivitäten und Events der Gemeinschaft (Schoen 2000, S. 81 ff.),
- der Wahl angemessener realer und virtueller Interaktionsorte und dem Rhythmus der Interaktion (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 27 ff.),
- der Unterstützung des gegenseitigen Kennenlernens und der Intensität des Austauschs durch Teambuilding (Gongla/Rizzuto 2001, S. 849),
- der Organisation der Unterstützung der Interaktionen (Bullinger u. a. 2002, S. 401),
- geeigneten Community-Leitern und Initiatoren (Bullinger u. a. 2002, S. 401),
- den Aufgaben, Funktionen und Verantwortlichkeiten der Community-Leiter (Seufert/Krogh/Bach 1999, S. 185; McDermott 2000, S. 5; Schoen 2000, S. 81 ff.).

*Gestaltungsdimension Ergebnisse:* Die Mitglieder brauchen einen konkreten Nutzen, um der Community weiterhin verbunden zu bleiben und sich in ihr zu engagieren. Daraus ergeben sich die Fragen nach

- den privaten und beruflichen Vorteilen der Mitglieder aus der Community (Schoen 2000, S. 81 ff.),
- den fundamentalen Funktionen einer Community of Practice (Gongla/Rizzuto 2001, S. 849),
- den aus der Community zu gewinnenden Ergebnissen, der Transformation und Explizierung des durch die Interaktionen entstandenen Wissens (North/Romhard/Probst 2000, S. 59-62),

- der sich aus den Interaktionen ergebenden “Practice” in Form von Ideen, Werkzeugen, Informationen, Geschichten, Dokumenten (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 27 ff.),
- dem aus den Handlungen der Mitglieder zu generierenden wirtschaftlichen und sozialen Wert (Por 1997, S. 7),
- den für unterstützende Organisationen generierten Ergebnissen (Lesser/Prusak 1999, S. 5-8), nach dem mit der Community of Practice verdienten Geld (Bullinger u. a. 2002, S. 401).

*Gestaltungsdimension Organisation:* Die Organisation bietet einen Rahmen, der die Interaktionen der Mitglieder und den sich daraus ergebenden Nutzen miteinander verknüpft, und durch die Leitung gesteuert wird. Daraus ergeben sich Fragen nach

- der Unterstützung einer Community of Practice in Form von infrastrukturellen Ressourcen (Frost/Holzwarth 2001, S. 57),
- organisationalen Werkzeugen und Hilfsmitteln,
- sinnvollen ermöglichenden Technologien (Gongla/Rizzuto 2001, S. 849; Pór 1997, S. 7),
- der organisatorischen Verankerung hinsichtlich Formalisierungsgrad, Begrenzungen und Zeithorizonten (North/Romhard/Probst 2000, S. 59-62),
- der Bedeutung des Management-Supports (McDermott 2000, S. 5),
- der stetigen Verbesserung der organisatorischen Rahmenbedingungen (Seufert/Krogh/Bach 1999, S. 185).

## **2.2.2 Review der Gestaltungsprozesse**

Nachdem die vier Gestaltungsdimensionen inhaltlich erweitert wurden, stellt sich die Frage nach einem sinnvollen Zusammenhang dieser vier Dimensionen. Das Modell von North/Romhardt/Probst (2000) ist so zu verstehen, dass Personen durch ihre Interaktion zu einer Transformation des Wissens gelangen und somit den Wertschöpfungsprozess der unterstützenden Organisation verändern. Das legt ein Prozessverständnis in der Gestaltung von Communities of Practice nahe. Die Entwicklungsprozesse des Modells beschreiben, wie sich Ereignisse oder Aktivitäten mit der Zeit ändern bzw. was getan werden kann oder muss, damit Veränderungen von Ereignissen oder Aktivitäten im zeitlichen Ablauf stattfinden. Zu diesem Zweck wurden aus dem Literaturfeld insgesamt dreizehn Ansätze und Konzepte herausgefiltert, die sich mit Prozessen von Communities of Practice auseinandersetzen (APQC 2001, S. 37-55; Bressler/Grantham 2000, S. 205 ff.; Brunold/Merz/Wagner 2000, S. 185-200; Bullinger u. a. 2002, S. 399; Gongla/Rizzuto 2001, S. 845; Ha-

gel/Armstrong 1997, S. 133-195; Nickols 2000 c; McDermott 2000 a, S. 16-19; Pawlowitz 2001, S. 39-63; Romhardt 2001, S. 39-63; Schmidt 2000, S. 193-253; Schoen 2000, S. 115; Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 65-110).

Eine erste Untersuchung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Modelle lässt den Schluss zu, dass alle Konzepte den Entwicklungsprozess als eine Sequenz von Ereignissen auffassen und diese Sequenz eine Anzahl von Phasen beinhaltet. Eine weitere Analyse zeigt, dass diese Sequenz in zwei Arten aufgefasst wird: zyklische Evolutionskonzepte vs. lineare Projektmanagementkonzepte. Bis auf die Konzepte von Bullinger u. a. (2002) und Romhardt (2001) gehen alle mit einem Projektmanagement-Ansatz an die Entwicklung von Communities of Practice heran. Dieses Ergebnis überrascht nicht, wird doch oft die Entwicklung von einem organisatorischen Phänomen als eine lineare Angelegenheit aufgefasst. Van den Ven (1992) hat im Zusammenhang mit Strategieentwicklungsprozessen die dazu bestehende Literatur nach dem Prozessbegriff untersucht. Seine Ergebnisse können auf die Mehrheit der Community of Practice-Literatur übertragen werden. Nach Van den Ven (1992, S. 165-175) wird unter einem Prozess üblicherweise eine Sequenz von Ereignissen oder Aktivitäten verstanden, die beschreiben, wie sich Gegebenheiten im Zeitverlauf ändern. Das ist auch etymologisch nahe liegend (vom lateinischen *procedere*: vorwärts schreiten).

Konsequenterweise fassen die meisten Konzepte die Entwicklung einer Community of Practice als eine sequentielle und lineare Reihe von Prozessschritten auf (vgl. Van den Ven 1992; Schendel/Hofer 1979 für eine ähnliche Argumentation). Sie verfolgen ein zweistufiges Verfahren: Aufbau und Ausbau. Die erste Stufe setzt sich intensiv mit der Planung und dem Start einer Community of Practice auseinander und verfolgt dabei einen Projektmanagement-Ansatz. Die zweite Stufe widmet sich dem Wachstum und Ausbau bzw. dem Erhalt und Betrieb einer Community of Practice. An diesem Vorgehen ist bemerkenswert, dass die erste Stufe sehr detailliert ausgeführt wird, während sie für die zweite Stufe Vorschläge allgemeiner Natur machen wie z. B. die Unterstützung der Evolution und Transformation, ohne jedoch auf die konkrete Umsetzung in einer Community einzugehen.

Im Gegensatz dazu steht eine kleine Minderheit von Veröffentlichungen, die die Entwicklung von Communities of Practice als einen zyklischen, evolutionären Wachstumsprozess auffassen, der im Rahmen der Evolution der Community of Practice immer wieder durchlaufen werden muss (Bullinger u. a. 2002, Romhardt 2001). "Communities of practice evolve, they are not created." (Liedtka 1999, S. 8) Ulrich H. Schneider (1999, S. 7) nennt das im Zusammenhang mit Communities of Practice einen "Fuzzy-Controll-Steuerungsansatz: Ein grob

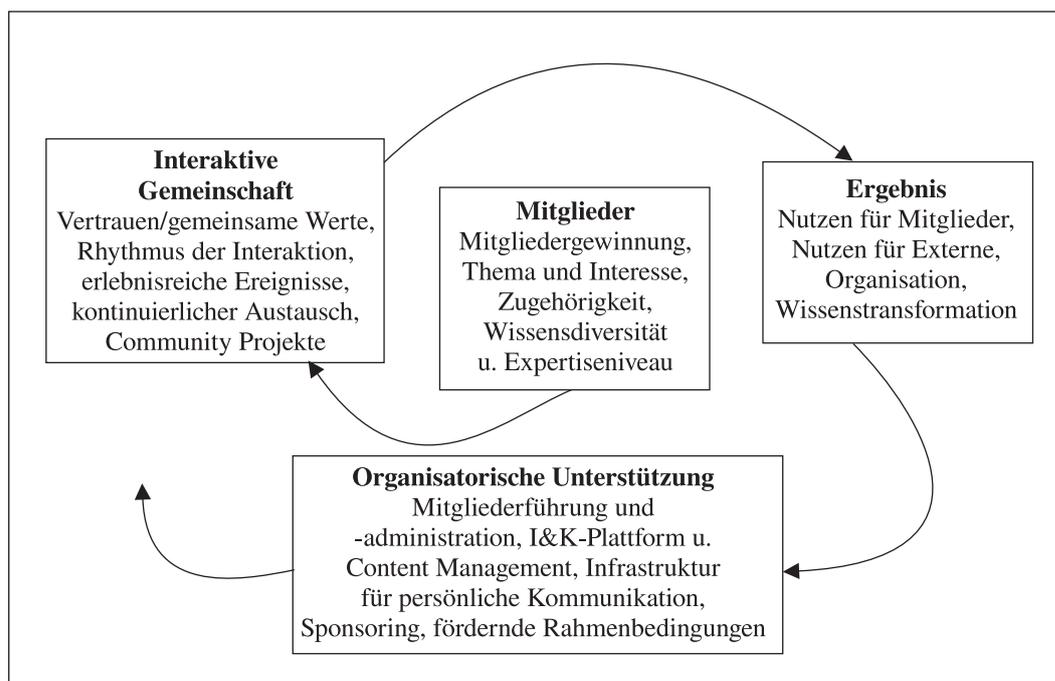
gesetzter Plan, der nur durch ständige Neuentscheidungen auf der Basis wechselnder Szenarien und unter Berücksichtigung der individuellen Konstellationen durchführbar wird. Kein einfach erscheinender Königsweg also.“ Denn eine Community über die Zeit hinweg zu entwickeln, erfordert die Balance, die Community einerseits durch natürliche Wachstumszyklen zu leiten und sie andererseits mit zunehmendem Wachstum zu institutionalisieren. Erfolgreiche Communities vergrößern und verändern sich, während sie wachsen. Beispielsweise bringen neue Mitglieder neue Interessen mit, die Technologie verändert sich, die Anforderungen an die Organisation verändern sich, aktive Mitglieder verlassen die Community. Diese Veränderungen wirken sich auf die Energie und Aktivität der Community aus. So gehen aktive Communities immer wieder durch Zyklen hoher und niedriger Energie in Reaktion auf den Wechsel in ihrer Umwelt.

## 2.3 Weiterentwicklung des Modells

Das Ziel dieses Kapitels ist die Weiterentwicklung des Modells von North/Romhard/Probst 2000. Dazu werden die Gestaltungsdimensionen anhand der verfügbaren Literatur ausgestaltet und illustriert. Abb. 3 visualisiert das weiterentwickelte Modell (“MIEO-Modell”).

### Abbildung 3

Das MIEO-Modell zur Beschreibung und Gestaltung von Wissensgemeinschaften



### 2.3.1 Personen, die Mitglieder sind

Diese Gestaltungsdimension befasst sich mit den Personen, die Mitglied einer Community of Practice sind. Damit gibt diese Gestaltungsdimensionen eine Antwort auf die Frage, wer zu der Community gehört und sich in ihr engagiert. Mitgliedschaft und Teilnahme sind Grundprinzipien der Beteiligung an einer Community of Practice (Bullinger u. a. 2002, S. 26). Die Studie der APQC (2001, S. 55) kommt zu dem Ergebnis, dass eine Community aus Personen besteht und deshalb die Mitglieder die Basis einer Community darstellen. Die Mitglieder interessieren sich für das Thema, die Sache bzw. den inhaltlichen Fokus der Community of Practice (Kim 2000, S. 115 ff.). Sie füllen die Community mit Leben, indem sie ihr eigenes Wissen mit dem Thema in die Community tragen (Fontaine 2001, S. 17). Die Mitglieder nehmen die Community aktiv in ihren Besitz, indem sie an den Events und Aktivitäten der Community teilnehmen und Beiträge in die Community liefern (Fontaine 2001, S. 18; APQC 2001, S. 61). Schoen (2000, S. 118) unterscheidet aktive und passive Mitglieder. Die Aktiven beteiligen sich regelmäßig an den Aktivitäten und tragen zur Community bei. Die Passiven verwenden gelegentlich Beiträge und Informationen aus der Community.

Nach Schoen (2000, S. 118) sind die Mitglieder entscheidend für den Erfolg einer Community. Figallo (1998) weist darauf hin, dass es die Population ist, die eine Community ausmacht. Besondere Bedeutung gewinnt dieser Abschnitt auch, weil Autoren wie North/Romhardt/Probst (2000) beobachten, dass die Rolle des einzelnen Mitglieds und seine Bedürfnisse in der Community of Practice-Literatur weitgehend vernachlässigt oder ignoriert wird. Konsequenterweise wird in den Mitgliedern bisher selten eine eigenständige Entwicklungsdimension gesehen (Romhardt 2001, S. 49). Das ist überraschend, denn dass Mitglieder die Basis für den Erfolg einer Community of Practice sind, haben bereits früh Autoren wie Hagel/Armstrong (1997) bemerkt. Denn aufgrund des Gesetzes der zunehmenden Erträge steigt durch jedes neue Mitglied der Wert einer Community of Practice, da die Zahl der möglichen Verknüpfungen exponentiell steigt. Außerdem bringen die einzelnen Mitglieder ihre Interessen, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten mit, die die Basis für den gesamten Nutzen einer Community ist (Schoen 2000, S. 48 ff.). "Therefore without members and their collaboration, a leader or a sponsor could not expand their knowledge." (Fontaine 2001, S. 17) Eine kontinuierliche Mitgliederentwicklung ist essentiell für die Lebensdauer einer Community (Williams/Cothrel 2000).

#### *Gemeinsames Thema und Interesse definieren*

Aufgabe der Mitglieder ist die Erarbeitung und Pflege eines gemeinsamen Themas bzw. eines gemeinsamen Interesses, mit der sich möglichst alle Mit-

glieder identifizieren können (Frost/Holzwarth 2001, S. 57). Wie Wenger (1999 a, S. 14) es ausdrückt: “Communities of Practice develop around things that matter to members. Obviously, their understanding of what matters can change over time and the definition of a communities enterprise does evolve. Moreover, outside constraints and directives can influence this process, but even then, members develop practices that are their own response to these external influences.”

Bei dieser Aufgabe ist meistens eine besondere Art von Mitgliedern involviert, die so genannten “Subject matter expert (SME)” – auf Deutsch: Themenexperten. Fontaine (2001, S. 18) definiert diese Rolle als “Keepers of the community knowledge domain or practice who serve as centers of specialized tacit knowledge for the community and its members”. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig darauf hinzuweisen, dass die Mitglieder allgemein und SMEs im Speziellen die Funktion haben: “Keeps abreast of new developments within the field, help members solve problems, provide ideas and insights but does not regularly network people together.” (APQC 2001, S. 63 f.) Sie identifizieren zukunftsweisendes Wissen und Practices (McDermott o. J., S. 15) und finden Ideen, Einsichten und Erfahrungen, die es Wert sind, in der Community geteilt zu werden (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 88). Themenexperten entwickeln und kommunizieren ihre Expertise von der Knowledge Domain und Practice der Community (Fontaine 2001, S. 18), tragen ihr spezielles Wissen von der Subjekt Matter zu allen Aktivitäten der Community bei (Fontaine 2001, S. 18) und dienen als die Pfleger des speziellen tacit Wissen der Community (Fontaine 2001, S. 18). Die Erarbeitung und Definition eines gemeinsamen Themas bzw. eines gemeinsamen Interesses leistet einen wertvollen Beitrag, denn sie ermöglicht dem einzelnen Mitglied, seine Ziele, Vorstellungen und Erwartungen einzubringen und sich als Teil der Community zu fühlen. Dadurch gewinnt die Community für jedes Mitglied persönlich an Bedeutung (Frost/Holzwarth 2001, S. 57). Dieser Schritt erleichtert auch den Aufbau einer kollektiven Identität, einer gemeinsamen Sprache, der Entwicklung eines Gemeinschaftsgefühls und gemeinsamer Ambitionen (Frost/Holzwarth 2001, S. 57; North/Romhard/Probst 2000, S. 61). Günstig ist es, den Themenschwerpunkt von den Mitgliedern gemeinsam auswählen zu lassen. Bei einem Kick-off-Meeting oder bei nachfolgenden Community-Konferenzen können die Themen gemeinsam erarbeitet werden und Sub-Communities gegründet werden (Frost/Holzwarth 2001, S. 57).

### *Zugehörigkeit zur Community definieren*

Ein Bereich, der potentiell konflikträchtig ist und für die gesamte Community entschieden werden muss, ist die Grenze der Community gegenüber der Umwelt. Hier ist zu klären, wer unter welchen Bedingungen zu der Communi-

ty gehört und wer nicht (Frost/Holzwarth 2001, S. 57 f.). Insbesondere bei großen Communities mit einigen hundert bis mehreren tausend Mitgliedern wird es unter Umständen unterschiedliche Mitwirkungs- und Zugehörigkeitsniveaus geben (North/Romhard/Probst 2000, S. 60).

In einer Studie haben Trittman/Romhardt (2001, S. 5) eine Reihe konfliktträchtiger Organisationsprinzipien hinsichtlich der Zugehörigkeit entdeckt, die hier kurz thematisiert werden sollen:

- Der Teilnehmerkreis kann die Einbeziehung von externen Experten als anregend empfinden vs. sich dadurch aber auch in der Chance zu einer offenen, profilierungsfreien Diskussion gestört fühlen;
- Ausschluss von Unternehmensberatern gefordert vs. hilfreiche Einbeziehung pragmatischer Beraterperspektiven in Diskussion;
- Neulinge nur begrenzt zulassen, um Level zu halten vs. ausgewogene Mischung aus Neulingen und Experten sorgt für Vitalität und Fortbestand (beispielsweise sollen Doktoranden den Schwerpunkt der Gruppe bilden vs. engagierte Diplomanden bringen Diskussion mehr als stromlinienförmige Doktoranden);
- Teilnehmerzahl begrenzen vs. keine Teilnehmerbeschränkungen statt dessen thematisch untergliederte und ausdifferenzierte Verbesserungsvorschläge;
- neue Teilnehmer nur durch Vorschläge aus der Gruppe vs. ausselektierte Teilnehmer über Gründe benachrichtigen vs. Grundsätze der Gruppe regelmäßig thematisieren und an Neue verschicken.

Zunächst muss einmal über die unterschiedlichen Arten der Mitgliedschaft entschieden werden. Wenger (1999 a, S. 12) unterscheidet beispielsweise fünf verschiedene Kategorien:

1. Eine Kerngruppe oder Team – das ist eine kleine Gruppe von Leuten, deren Passion und Engagement die Community energetisiert.
2. Vollmitglieder – Mitglieder, die als Praktiker anerkannt werden und die die Community definieren (“though they may not be of one mind as to what the community is about” – Wenger 1999 a, S. 12).
3. Periphere Mitgliedschaft – Leute, die zu der Community gehören, aber mit weniger Engagement und Autorität teilnehmen, sei es, weil sie neu in der Community sind, sei es, dass sie weniger persönliches Commitment und Erfahrung mit dem Thema haben.
4. Transactional participation – Outsiders, die mit der Community interagieren, indem sie manchmal an ihren Aktivitäten und Events teilnehmen oder den Mitgliedern einen Service anbieten, ohne jedoch selbst Mitglied zu sein.

5. Passiver Zugang – Bandbreite von Leuten, die Zugang zu den von der Community produzierten Artefakten haben, beispielsweise zu ihren Publikationen, Webseiten oder Methoden.

Wenger (1999 a, S. 12) führt diesen Gedankengang weiter aus: “Different types of participants have different perspectives, needs and ambitions. Note that people will move in and out of these categories over the life of a community. Interactions and knowledge flows between these constituencies create many opportunities for learning. But there is a need for balance. On the one hand, peripheral members can be marginalized, but on the other, core members can be distracted and even overwhelmed by the demand of a wider periphery.”

### *Expertenniveau und Wissensdiversität feststellen*

Neben den Kategorien der Mitgliedschaft, die sich mehr auf das Level des Engagements beziehen, wird in der Literatur auch öfter einmal die Frage gestellt, welche Erfahrungen mit dem Thema bzw. dem inhaltlichen Fokus der Community die Mitglieder haben sollten. So fordern North/Romhardt/Probst (2000, S. 60), man solle sich Gedanken über die Wissensdiversität machen, d. h. eruieren, welchen unterschiedlichen Erfahrungshintergrund, seien es funktionale oder kulturelle Erfahrungen, die Einzelnen mit in die Gemeinschaft einbringen. Welche Qualifikation bringen die Einzelnen mit, und wie wichtig sind Qualifikationen, um Mitglied in der Community zu sein (Romhardt 2001)? Wie erfahren ist der Einzelne in dem Themenbereich der Community, und wie wichtig sind Erfahrungen, um Mitglied in der Community zu werden (Romhardt 2001)? Welches Wissen zum thematischen Schwerpunkt der Community (z. B. Branchen-/Technologie-Know-how) bringt der Einzelne mit, und wie wichtig ist dieses Wissen, um Mitglied in der Community zu sein (Romhardt 2001)? Wie wichtig ist es für die Community, viele Experten, die sich in einem Fachgebiet oder durch ihre Arbeit einen bestimmten Ruf erworben haben, als Mitglied in der Community zu haben (North/Romhardt/Probst 2000, S. 60)?

Neben diesen themenbezogenen Erfahrungen wird auch nach generellen Eigenschaften der Mitglieder gefragt, die sich vor allem auf die Fähigkeiten beziehen, mit anderen zu interagieren: Wie viel generelles Wissen, Englisch, PC-/Internet-Kenntnisse, Kommunikationsfähigkeiten soll der Einzelne mitbringen, wie wichtig ist dieses Wissen, um Mitglied in der Community zu werden (Romhardt 2001). Liedtka (1999, S. 12) betont die Fähigkeit, mit anderen in einen Dialog treten zu können: “This implies an openness to sharing own’s thoughts, a willingness to listen and to understand the perspectives of others, and to challenge one’s own, as well as other’s thinking. This includes an ability to use conflict productively and to seek better solutions, rather than to deba-

te existing alternatives. Talk is fundamental to the development of individuals and organizations, and to the creation of shared purpose and meaning.”

### *Mitglieder gewinnen*

Eine ganz wichtige Aufgabe der Mitglieder ist es, die Teilnahme an den Aktivitäten der Community zu promoten, und neue Mitglieder für die Community zu gewinnen (Gongla/Rizzuto 2001, S. 852). Mit diesem Schritt sind ein paar Herausforderungen verbunden: Da in der Literatur grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass sowohl die Teilnahme freiwillig ist und die Teilnehmenden ein natürliches Interesse haben mitzumachen, ist die Erzeugung eines solchen natürlichen Interesses entscheidend für den Erfolg der Community of Practice (APQC 2001, S. 42). So beobachten Hagel/Armstrong (1997, S. 159), dass Organisatoren von Gemeinschaften oft der Meinung sind, dass sie erst eine Vielzahl verfügbarer Ressourcen benötigen, bevor sie anfangen können, Mitglieder zu sammeln. Sobald man wächst, wird es wichtig, auf sich aufmerksam zu machen, und das zu einem minimalen finanziellen Aufwand (Hagel/Armstrong 1997, S. 161). Nickols bringt diese Beobachtung sehr gut auf den Punkt: “CoPs don’t just happen, it takes hard work to form and sustain them. Regardless of your role all members of your CoP should take responsibility for marketing and promoting their CoP. Each member individually, and your CoP collectively, will want to ‘market’ the value of your CoP. This means generating interest in your CoP and demonstrating its value. Both members and non-members need to know the value of their CoP: what real benefits accrue to the members and the company from the investment of time, energy, and resources in the CoP? Successful CoPs answer that question with clarity, and then market that answer to ensure the multiple constituencies understand the answer.” (Nickols 2000 c, S. 13).

Der zu vermittelnde Kommunikationsinhalt wird durch das gemeinsame Interesse bzw. den dort beschriebenen gemeinsamen thematischen Fokus herausgestellt. Grundsätzlich interessiert sich jemand für eine Community, weil ihn das Thema bzw. die Vision der Community interessiert und weil er sich von der Teilnahme einen privaten und/oder beruflichen Nutzen verspricht (Romhardt 2001). Um potentielle zu tatsächlichen Mitgliedern zu machen, sollte man sich über die Motivation der Mitglieder klar werden (Hagel/Armstrong 1997, S. 159) und die “Drivers of participation” (McDermott 2000 b, S. 17) identifizieren. Motive zum Beitritt zu einer CoP sind nach Leithner (1999, S. 7): mehr über das Thema zu erfahren, das Erschließen informeller Kontakte und Kennenlernen von Leuten, die sich auch mit dem Thema beschäftigen, bzw. der Austausch von Ideen und Erfahrungen und das Holen von Erfahrungen. Die Erwartungen an eine CoP sind: Anregungen für das eigene Unternehmen sowie Erfahrungen und Best Practices zu erhalten, die persönli-

che Wissensbasis zu vergrößern, die Förderung von CoPs im eigenen Unternehmen, das Kennenlernen von anderen Spezialisten in anderen Fachdisziplinen (Leithner 1999, S. 8).

Nach McDermott (2000 b, S. 17) sind es drei Faktoren, die potentielle Mitglieder zu einer Teilnahme an einer Community motivieren:

- Head – Passion und Wert (McDermott 2000 b, S. 17): Passion – einige Leute nehmen an einer Community teil, weil sie eine Passion für ein bestimmtes Thema haben und mit jedem darüber reden wollen. Nach Frost (2002, S. 6) werden potentielle Mitglieder v. a. durch die Sache selbst oder die inhaltsbezogene Tätigkeit motiviert. Aus dieser Motivation heraus können die Mitglieder eine Befriedigung daraus ziehen, zu etwas Größerem, als sie selbst es sind, beizutragen (APQC 2001, S. 43). Werte – viele Leute erzielen einen direkten Nutzen aus der Teilnahme an einer Community, beispielsweise erhalten sie Hilfe zu einem Problem, neue Ideen oder Methoden, schnellen Zugang zu wichtigen Informationen, Hilfe bei der Ausübung des täglichen Geschäftes (vgl. Frost/Holzwarth 2001, S. 57).
- Heart – Connection, contribution, recognition and belonging (McDermott 2000 b, S. 17): Obwohl die meisten einer Community beitreten, weil sie an einem Nutzen interessiert sind und diesen erwarten, bleiben sie in der Community, weil sie mit ihr emotional verbunden sind, weil sie die Möglichkeit nutzen, sich ein persönliches Netzwerk zu schaffen (vgl. Frost/Holzwarth 2001, S. 57). Community-Mitglieder teilen etwas Wichtiges: “Sometimes it’s a practice they have devoted most of their lives to learning.” Communities sind aber auch Orte, an denen man seinen Beitrag leisten kann. Da die Mitglieder Praktiker sind, “they can genuinely appreciate each others contributions.”
- Hand – Perfektion the craft (McDermott 2000 b, S. 18): Für einige Menschen sind Communities eine Möglichkeit, neue Methoden, Techniken und Ansätze zu lernen und ihrem persönlichen Wunsch nach der Verbesserung ihrer Profession nachkommen zu können. Geschäftsrelevanz ist deshalb laut der Studie der APQC (2001, S. 43) ein wichtiger Motivationsfaktor für Mitglieder, in einer Community mitzumachen.

Neben den Inhalten stellt sich die Frage, wie mit Hilfe kommunikativen Maßnahmen potentielle Mitglieder erreicht werden können. Denn wenn keine Öffentlichkeit für die Community erzeugt wird, dann weiß u. U. auch niemand, dass es diese Community überhaupt gibt (Hagel/Armstrong 1997, S. 159). Nach Gongla/Rizzuto (2001, S. 849) ist es Aufgabe der Leitung, potentielle Community Mitglieder zu identifizieren und zu lokalisieren und sie darin zu unterstützen zusammenzukommen. “Community coordinators and support

staff typically need to personally recruit potential community members. This usually involves building a two-pronged case for membership: the benefits of contributing and the value of learning from other's experience." (Wenger/McDermott/Snyder 2002)

Hagel/Armstrong (1997) fordern, dass sich die Organisatoren von Business Communities entschieden aller Medien- und Marketingprogramme bedienen sollen: "As with other high-value services or products, the range of marketing methods is wide. Your CoP might well address this challenge itself as a topic of discussion, knowledge sharing, and best practice research." (Nickols 2000 c, S. 13) Das kann durch die Nutzung thematisch passender Internetseiten und Verzeichnisse geschehen: "Write and publish brief articles or result descriptions in company or unit communication vehicles. Create special communication: your CoP might produce and distribute own publication once or twice a year" (APQC 2001, S. 51) oder durch Publikationen über die Community: "Invite others to special briefings where your CoP members share their learning's and results." (APQC 2001, S. 51) "Publish articles in external journals or magazines and then distribute them internally (after clearing through Corporate Public Relations)." (Nickols 2000 c, S. 13). Die klassischen Medien (Zeitungen, Zeitschriften, Radio und Fernsehen), die die breite Masse am besten erreichen, sollten angeregt werden, regelmäßig über die virtuellen Zusammenkünfte zu berichten (Hagel/Armstrong 1997, S. 162). Hagel/Armstrong (1997, S. 161) stellen aber auch die Frage, wie man bei den potentiellen Mitgliedern das Bewusstsein für seine Gemeinschaft wecken kann, ohne viel Geld und Zeit für konventionelle Werbung und PR ausgeben zu müssen. Neben der klassischen PR-Arbeit wird deshalb vor allem auf den Wert der Mund-zu-Mund-Propaganda hingewiesen: "Word of mouth" (Figallo/Rhine 2001, S. 38). Hier sind vor allem die Mitglieder gefragt, potentielle Mitglieder anzusprechen und sie für die Community zu begeistern. Das kann auch durch Präsentation auf Meetings und Konferenzen durch die Community-Führer (APQC 2001, S. 51) geschehen oder durch das Anwerben von magnetischen Persönlichkeiten und Autoritäten (Hagel/Armstrong 1997, S. 159) und Leuten mit "Beziehungen" (Hagel/Armstrong 1997, S. 162).

Schließlich stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie der Prozess aussieht, in dem jemand Mitglied wird. Im Allgemeinen werden es die Wissensgemeinschaften selber sein, die festlegen, wer sich dazurechnen kann bzw. Mitglied wird (North/Romhard/Probst 2000, S. 59 f.). "In some organizations, functional units or specialty areas automatically denote membership. In others, communities have to be advertised so that employees can know of its existence and decide if they want to join." (APQC 2001, S. 55) Wird in selbst organisierte Selektionsverfahren von außen eingegriffen, um die Kontrolle zu behalten oder wiederzugewinnen, können vielfältige Schwierigkeiten auftre-

ten (North/Romhard/Probst 2000, S. 59 f.). Es sollte jedoch vermieden werden, dass die Geschäftsleitung Mitglieder benennt, die dann von der Wissensgemeinschaft als Fremdkörper wahrgenommen werden. Auch Quoten denken kann sich als schädlich erweisen (North/Romhard/Probst 2000, S. 60).

In der Regel gibt es ein Registrierungsverfahren. Bei der Registrierung erhalten Nichtmitglieder ihren Account, also ein eigenes Benutzerkonto, das den Zugangsschutz zu Communities, z. B. für Lese- und Schreibrechte oder für die Abrechnung dient. An einem Rechner meldet sich das Mitglied beim Login an. Der Login dient zur Identifizierung des Anwenders und ermöglicht es darüber hinaus, genauere Profile der Nutzer zu erstellen (Bullinger u. a. 2002). Im Zusammenhang mit der Registrierung werden auch einige Gefahren genannt: Im Hinblick auf die Herbeiführung eines regen Besucherstromes sollten Registrierprogramme und Mitgliedsgebühren sorgsam geprüft werden. Beide haben sich bislang als äußerst effektiv erwiesen, den Besucherandrang im Internet zu verringern (Hagel/Armstrong 1997, S. 161).

### **2.3.2 Interaktive Gemeinschaft**

Die Gemeinschaft ist der Ort, an dem die Mitglieder gemeinsame Aktivitäten und Ereignisse planen, darüber entscheiden und sie durchführen, um sich kennen zu lernen, voneinander zu lernen, sich auszutauschen. Diese Aktivitäten und Ereignisse haben eine bestimmte Intensität und einen bestimmten Rhythmus: "Some communities of practice meet regularly – for lunch on a thursday, say. Others are connected primarily by e-mail networks" (Wenger/Snyder 2000, S. 139)

Erst durch die Interaktionen – die Arbeit in der Community – bilden sich Beziehungen mit einem Mehrwert (Bullinger u. a. 2002, S. 23). "How it functions as a community – the relationships of mutual engagement that bind members together into a social entity. Members learn with one another. They interact. They do things together. (...) It is how learning takes place through joint activities, but also how relationships and trust are established, how the meanings of what members learn are negotiated, and how the joint enterprise is defined and redefined over time." (Wenger 1999 a, S. 4)

In der Gemeinschaft findet die eigentliche Arbeit, die Interaktion der Mitglieder statt, die den echten Wert der Community ausmacht. Hier engagieren sich die Mitglieder, um in ihrer Berufswelt weiterzukommen, hier fördern sie ihre gegenseitige Entwicklung, erschaffen fokussierte Arbeitsgruppen und Projekte, verbinden sich und interagieren mit anderen Communities (Wen-

ger/McDermott/Snyder 2002, S. 82; Gongla/Rizzuto 2001, S. 853). Dabei ist es wichtig, ein Umfeld zu erzeugen, das die Verbreitung und Verwendung von Informationen fördert, die von den Mitgliedern selbst stammen (APQC 2001, S. 49; McDermott 2001, S. 7; Brailsford 2001, S. 25; Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 81).

### *Vertrauen aufbauen*

*Beschreibung:* Wesentliche Merkmale einer Community of Practice-Kultur sind nach Bullinger u. a. (2002, S. 198): “Verwendung einer gemeinsamen Sprache, Schaffung gemeinsamer Werte und Normen, Teilen unterschiedlicher Einstellungen und Überzeugungen, Beachtung gemeinsamer Regeln.” Eine solche Community-Kultur hat nach Bullinger u. a. (2002, S. 198 f.) die Funktion, Orientierung und Motivation zu bieten und Vertrauen aufzubauen. In dem Aufbau und Erhalten von Vertrauen wird in der Literatur eine wichtige und kritische Rahmenbedingung gesehen (Sharp 1997, S. 1, Brailsford 2001, S. 25; Romhardt 2001; Schoen 2000, S. 48 ff., North/Romhardt/Probst 2000). Eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens ist erforderlich, damit der Kollege sein Engagement für die gemeinsame Sache einbringt und nicht einseitig für die Entwicklung seiner Macht nutzt bzw. begangene Fehler eine Gelegenheit für gemeinsames Lernen darstellen, statt zur Desavouierung des Mitglieds zu dienen (Schneider, U. H. 1999, S. 7). Die Mitglieder einer solchen Gemeinschaft entwickeln Vertrauen, indem sie ihre Probleme lösen, einander unterstützen, sich für die Tätigkeit des anderen interessieren, sich ihre alltäglichen Sorgen mitteilen und sich an gemeinsame Regeln halten (Enkel u. a. 2001, S. 26; North/Romhard/Probst 2000, S. 60).

Vor allem die Kerngruppe bzw. die Kernmitglieder spielen eine wesentliche Rolle beim Aufbau von Vertrauen. Zu der Kerngruppe einer Community of Practice zählen alle Personen, die maßgeblich die einzelnen Aktivitäten unterstützen und gestalten (Schoen 2000, S. 118). “A core group of members within the community usually provides the passion to drive the community. Without support, when those core individuals move on or their passion wanes, the community often dies.” (APQC 2001, S. 7) Kernmitglieder spielen laut Fontaine (2001, S. 18) eine sehr starke Rolle in den frühen Phasen der Community, um Grenzen, Normen und Werte der Community festzulegen und damit vertrauensbildende Maßnahmen zu schaffen (Gongla/Rizzuto 2001, S. 850).

Grundsätzlich ist für den Aufbau von Vertrauen in einer Community wichtig, dass sich die Mitglieder persönlich kennen lernen (Frost/Holzwarth 2001, S. 57 f.). Kernmitglieder tragen im Besonderen dazu bei, die Mitglieder innerhalb und außerhalb der Meetings zu vernetzen (APQC 2001, S. 63). Wenn die Mitglieder über die Kompetenzen der anderen Mitglieder informiert sind und

wenn ein Mitglied in seinem Gegenüber einen kompetenten und ehrlichen Partner sieht, kann es ihm und seinen Beiträgen vertrauen (Frost/Holzwarth 2001, S. 57 f.). Um das zu erreichen, bieten sich eine Reihe von Teambuilding-Maßnahmen bei den Gemeinschafts-Events an, die den Aufbau von Vertrauen in der Community fördern und gleichzeitig Fairness und Gleichheit entstehen lassen.

### *Gemeinsame Werte entwickeln*

Im Mittelpunkt jeder sozialen und kulturellen Interaktion steht ein gemeinsamer, oft unbewusster Werte- und Verhaltenskanon. Verhalten wird in Bezug auf Richtigkeit innerhalb dieses Kanons bewertet (Romhardt 2001). Die Literatur ist reich an Vorschlägen, was förderliche und hinderliche Werte für eine Community sind. Hinderlich ist vor allem Folgendes: Misstrauen kann schnell durch Politisierung, Unachtsamkeit, Unsicherheit oder Ziellosigkeit entstehen und die BC zerstören – dadurch, dass die Gemeinschaft Störendes, Unangenehmes, Bedrohliches verdrängt und damit Lösungen verhindert (Romhardt 2001). Durch eine Wettbewerbsorientierung können die Mitglieder dazu veranlasst werden, zueinander in Konkurrenz zu treten, das ist dem Aufbau von Vertrauen und der Bereitschaft, Wissen zu teilen, sehr hinderlich (Frost/Holzwarth 2001, S. 57 f.). Opportunismus und die Neigung, kurzfristige günstige Gelegenheiten auszunutzen, ohne langfristiges Vertrauen aufzubauen, wirkt sich auch sehr ungünstig auf eine Gemeinschaft aus (Romhardt 2001).

Als förderlich werden die folgenden Werte genannt: Offenheit der Gemeinschaft gegenüber jedem Einzelnen, seinen Lösungen und Vorschlägen, Kontinuität und Bewahrungen von Wichtigem, Wandel in der Umwelt der Gemeinschaft, Kooperation und gegenseitige Unterstützung, Lernorientierung und Kreativität (Romhardt 2001). Liedtka (1999, S. 15) fasst die Wertedebatte zusammen: “... a community has as strong moral foundation of values that (a) respects each individuals unique capacity to grow and, in doing so, to contribute to the community’s purpose, (b) recognizes each member’s responsibility to help those within their reach to develop their abilities, (c) conveys an obligation to engage in honest dialogue with each other, and (d) includes an unceorced agreement to subordinate shortterm self-interest in return for the benefits of full participation in the life of the community.”

Die Werte einer Community of Practice schlagen sich auch in gemeinsamen Normen und Spielregeln niedern. Die gemeinsame Erarbeitung von klaren Standards und Regeln oder auch eines Verhaltenskodex’, der Zusammenarbeit ist einer angenehmen Atmosphäre, höherer Leistung und Qualität der Beiträge förderlich. Wichtig ist dabei, dass diese Standards und Regeln von allen

Mitgliedern eingehalten werden. (Frost/Holzwarth 2001, S. 57; North/Romhard/Probst 2000, S. 60; Romhardt 2001). Feedbackprozesse und Regeln können zum einen dazu beitragen, dass die Regeln der Zusammenarbeit eingehalten werden, zum anderen helfen sie, die Qualität zu sichern und schließlich anderen Mitgliedern Rückmeldungen in Bezug auf ihr Wissen und Verhalten zu geben. Damit wird vielfach das individuelle Bedürfnis nach Anerkennung erfüllt (Frost/Holzwarth 2001, S. 57) und es ergibt sich eine sinnvolle Balance zwischen Selbstorganisation und interner Kontrolle/Steuerung (Schoen 2000, S. 226).

### *Rhythmus der Community koordinieren*

Dieser Abschnitt umfasst die Handlungen, die nötig sind, um die Events und Aktivitäten der Community of Practice zu planen, zu organisieren und zu koordinieren, bevor sie in tatsächliche Handlungen umgesetzt werden. “Regular events help to ,anchor’ communities. It is best to begin these right away in order to tap the energy generated during the launch. Scheduling a series of regular events helps to establish a sense of familiarity and create a rhythm that becomes part of the member’s everyday life.” (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. XX)

“There are many rhythms in live communities: the repetition of familiar and exciting events, changes in participation, the momentum of topics that galvanize interaction. Of course, there is no one rhythm for all communities, but most communities combine regular events and unusual ones to create a rhythm and mix ideasharing and projects to create a sense of intimacy and momentum. (...) Designing a community is much about setting the heartbeat as it is about creating the community structure. Of course, building on the natural cadence of the community network, such as professional conferences, is a good starting point. At times, establishing a rhythm gives the community enough momentum to change and to adapt to one that better suits it. Whether discovered or contrived, some sense of rhythm helps the communities to develop.” (McDermott 2001, S. XX)

“Regular meetings give the community a rhythm, a heartbeat, that reminds members of the community and its value, even when they are in the midst of rather pressing commitments. The rhythm of the community is the strongest indicator of its aliveness. There are many rhythms in a community – the syn-copation of familiar and exciting events, the frequency of private interactions, the ebb and flow of people from the sidelines into active participation, and the pace of the community’s overall evolution. A combination of whole community and smallgroup gatherings creates a balance between the thrill of exposure to many different ideas and the comfort of more intimate relationships. A mix

of ideasharing forums and toolbuilding projects fosters both casual connections and directed community action.” (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. XX)

Die für diese Aufgabe relevante Rolle wird Event- bzw. Aktivitäten-Koordinator genannt (Fontaine 2001, S. 18). Nickols (2000 b, S. 2) nennt diese Rolle “chief organizer of events”. Diese Rolle kann auch durch eine externe Administrations-Unterstützung ausgefüllt werden. Die wichtigste Aufgabe des Events- und Aktivitätskoordinators ist, die Events und Aktivitäten der Community zu initiieren, zu planen, zu organisieren und zu koordinieren (Fontaine 2001, S. 18, Nickols 2000 b, S. 2). Die Koordinatoren arrangieren verschiedene Meetings, brown-bag-lunches, Seminare, Studientrips und Projekte. Sie sind außerdem verantwortlich für das Schreiben und die Verteilung von Newslettern und Promotionsaktivitäten für die Events und Aktivitäten der Community (APQC 2001, S. 56). Dazu gehört die Festlegung der Agenda, inklusive Interessen, Issues, Problemen, Zielen und Ergebnissen (Nickols 2000 c, S. 2), die Planung und Organisation des Ablaufes (Gongla/Rizzuto 2001, S. 850), das Arrangieren der nötigen infrastrukturellen und kommunikativen Unterstützung, die Organisation des Event-Ortes und offizieller Unterstützung, falls diese benötigt wird (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 87; Nickols 2000 b, S. 2).

Eine weitere wichtige Aufgabe des Koordinators ist, die Community-Events und Aktivitäten zu promoten (Fontaine 2001, S. 18), indem an potentielle Interessenten Einladungen und Marketing-Material verschickt werden, und dafür gesorgt wird, dass die Mitglieder mit Enthusiasmus und Engagement teilnehmen (Fontaine 2001, S. 18; Gongla/Rizzuto 2001, S. 852; Nickols 2000 b, S. 2). Des Weiteren soll der Koordinator die Community energetisieren, als Chief Motivator fungieren (Fontaine 2001, S. 18) sowie die Mitglieder zur Teilnahme an Community Events und Aktivitäten anregen (Fontaine 2001, S. 18). Schließlich gehört zu den Aufgaben des Koordinators die Stimulation eines generellen Interesses an der Community (Nickols 2000 b, S. 2). “Leverage Events by outside vendors to which Company practice associates are going anyway. Communicate to other Company attendees who else will be there.” (Sharp 1997, S. 1) Weitere Aufgaben sind, die Unterstützung der Organisation zu den Mitgliedern zu kommunizieren (Nickols 2000 b, S. 2) und die Community-PR innerhalb der Organisation zu entwickeln und durchzuführen (Fontaine 2001, S. 18).

### *Erlebnisreiche Ereignisse moderieren*

Jede Community of Practice hat bestimmte Ereignisse und Events, die in einem bestimmten Rhythmus stattfinden und einer bestimmten Dramaturgie folgen (Pawlowitz 2001, Schmidt 2000, Schoen 2000). Das hat den einfachen

Grund, dass sich die persönliche formelle und informelle Face-to-Face-Interaktion als effektiv herausgestellt hat und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Community wächst (APQC 2001, S. 7; Sharp 1997, S. 1). Deshalb ist es wichtig, lebendige und ereignisreiche Community-Events abzuhalten (McDermott o. J., S. 12) sowie ein gewohntes/bekanntes Setting zu schaffen bzw. eine Umgebung, in der sich jeder wohlfühlt (McDermott 2001). Der einfachste Weg, ein Gefühl der Vertrautheit herzustellen, sind reguläre Events, z. B. ein monatliches Face-to-Face-Meeting oder Telefonkonferenzen, an der ein fester Kern teilnimmt (McDermott 2001). Dadurch entwickelt sich genügend Vertrauen, um echte Probleme zu diskutieren. Eine relativ standardisierte Agenda macht es auch einfach teilzunehmen, selbst wenn man ein paar Treffen verpasst hat. Die Treffen laufen stets nach dem gleichen Prinzip ab, allerdings mit einem variierenden Schwerpunkt. Bei allen Treffen werden die laufenden Aufgaben vorgestellt, es wird für die Gründung und Unterstützung von Teams (Sub-Communities) zu wichtigen Themen geworben, und es werden gemeinsame Organisationsfragen diskutiert. Darüber hinaus werden Beiträge zu künftigen Entwicklungen präsentiert und die sozialen Aktivitäten zur Stärkung der Community-Identität geplant (Enkel u. a. 2001, S. 27). Bewährte Organisationsprinzipien von Communities sind (Trittmann/Romhardt 2001, S. 3): Early-Bird-Treffen, Vorstellungsrunde am ersten Tag, zahlreiche Pausen, gemeinsame Abendveranstaltungen, Vorbereitung der Vorträge über Web-Portale, Gruppenarbeit mit gemeinsamem Ergebnis, fester Rhythmus der Veranstaltungen mit wechselnden Veranstaltungsorten.

#### *Moderation der Events:*

“While just conversation might be useful, more formal facilitation might help people to overcome initial shyness, reveal information about themselves, and locate likeminded people who might become part of their CoP.” (Wenger/McDermott/Snyder 2002) Eine informelle Zusammenkunft direkt vor dem eigentlichen Meeting erhöht die Möglichkeit zu direkten Kontakten und zur Kommunikation (Sharp 1997, S. 1), ebenso das Anbringen von Steckbriefen/Profilen der Teilnehmer, ggf. ein Fortschreiben der Profile, um Entwicklung zu dokumentieren (Trittmann/Romhardt 2001, S. 6). Daneben sollte der Moderator auf die Einhaltung der Spielregeln bei Diskussionen achten (Trittmann/Romhardt 2001, S. 6).

#### *Gute Beiträge und Inhalte von Events:*

- thematische Schwerpunkte für Treffen bilden
- auf konkrete Problemstellungen fokussieren

- Erarbeitung einer “zu stopfenden Wissenslücke”, über die ein Teilnehmer beim nächsten Treffen berichtet
- breite Streuung der Beitragsformen
- Experimente mit erlebnisaktiveren Formen wie Sketche
- gut vorbereitete Präsentationen durch Veranstalter sicherstellen
- ggf. härtere Kritik an schlecht vorbereiteten Diskussionen
- offene Schwerpunktdiskussionen zu Impulsreferaten
- Diskussionsthemen zu Beiträgen formulieren

#### *Art der Beiträge:*

- Brückenschlag zw. akademischen und praxisorientierten Beiträgen sollte gelobt vs. stärkerer Fokus auf akademische Ausrichtung empfohlen werden
- Beiträge aus abgeschlossenen Projekten als interessant empfunden vs. mehr Beiträge mit noch offeneren Fragen gewünscht
- zeitgleich stattfindende längere Beiträge gewünscht vs. kürzere Beiträge mit mehr Zeit für Diskussion (Trittmann/Romhardt 2001, S. 6)

Die Moderatoren einer Community müssen erfahren sein, trainiert werden und sich an explizite Richtlinien halten (Williams/Cothrel 2000), denn die Entwicklung von Communities hängt immer von ihrer inneren, operativen Führung ab (Wenger 1998 a). Aufgabe der Moderatoren ist (Fontaine 2001, S. 18),

- die Mitglieder zusammenzubringen und zu vernetzen, indem man sie zur Teilnahme anregt, Diskussionen anregt und unterstützt,
- die Aktivitäten und Events der Community engagierend und vibrierend zu halten,
- an dem sozialen Netzwerk der Community zu weben,
- die Agenda festzusetzen,
- sich auf die Kommunikation zwischen und unter den Mitgliedern zu konzentrieren,
- Notizen und Zusammenfassungen zu machen (Wenger 1999 a, S. 13).

#### *Kontinuierlichen Austausch unterstützen*

Die Intensität der kontinuierlichen Interaktion ist durch die Häufigkeit und Dauer der Treffen und Kontakte der Mitglieder gekennzeichnet (North/Romhardt/Probst 2000, S. 60). Die Wahl der Kommunikationsform ist entscheidend für die Qualität der Interaktion. Ein persönliches Kennen erleichtert sehr den kontinuierlichen Austausch über elektronische Medien (North/Romhardt/Probst 2000, S. 60). Elektronische Kommunikation kann dazu beitragen, Beziehungen aufrechtzuerhalten und zu vertiefen, die durch konventionelle

Kanäle entstanden sind. Im Speziellen eignen sich Telefongespräche und E-Mails als Ergänzung zur Face-to-Face-Kommunikation, um eine CoP aufrechtzuerhalten (Sharp 1997, S. 1).

“An unproven (and perhaps improvable) conjecture circulating through the communities-of-practice fraternity these days speaks to that very notion: that face-to-face contact is a condition for true collaboration. The theory purports to explain why at a time when so much fevered activity centers around distance learning, videoconferencing and the Internet, the number of business miles travelled each year continues to rise. The speculation is that once people have had an opportunity to interact – so to speak – from a distance, it’s only a matter of time before they want to meet in person.” (Stamps 1997, S. 40)

“Much of the work is undertaken within it cores but the members meet on a twice-yearly basis and, in between these meetings, maintain communication via e-media, voice mail, telephone, video link and Microsoft Netmeeting. The members of the group felt that during the face-to-face meetings they managed to get a lot of work done and develop much more quickly the relationships with their colleagues. During the periods of communications by e-media, they felt that the momentum gradually slowed down until a physical meeting picked it up again.” (Hildreth/Kimbel 2000, S. 33)

Die größte Stärke des Internets liegt neben dem Informationsangebot in den Kommunikationsmöglichkeiten, die es den Nutzern liefert. Auf bequeme Weise kann jeder nach seinen Interessen mit anderen Menschen in Kontakt treten und sich austauschen. Nicht umsonst sind Internet-Applikationen wie E-Mail, Chat oder Mailinglisten beliebt, denn sie ermöglichen den zwischenmenschlichen Kontakt. Diese sozialen Bedürfnisse macht sich letztlich das Konzept der Community zu Nutze (vgl. Hagel/Armstrong 1997). Laut Dettmar (2002, S. 1) ist alles, was technisch machbar ist, hier gefragt und deshalb sinnvoll.

Wichtig ist auch die Moderation des kontinuierlichen Austausches: “Clarify communications, Draw out the reticent, Ensure that dissenting points of view are heard and understood, Keep discussion on topic, Reconcile opposing points of view.” (Nickols 2000 b, S. 2) Online-Diskussionen und Mailinglisten sollten engagiert, fließend und lebendig gehalten werden (Fontaine 2001, S. 18). “Provide Closure when necessary and provide constructive feedback. (...) Seed and feed discussion topics.” (Fontaine 2001, S. 18)

### *Sub-Communities managen*

Eine Community bildet schnell Untergemeinschaften heraus, die sich um essentielle Wissensgebiete und Themen bilden. Sie setzen zur Erarbeitung von

Lösungen Task Forces und Projekte ein und arbeiten innerhalb von Projekten mit gewöhnlichen Teamstrukturen, Zeitplänen und Aufgaben. Diese Teams sind hoch motiviert, mit den richtigen Kompetenzen ausgestattet und engagieren sich für aktuelle Fragen. Derartige Community-Projekte sind ein wichtiges Instrument der Wissensentwicklung. Die Community als Ganzes arbeitet nur zusammen, wenn dringende Anfragen per E-Mail eintreffen, Community-Treffen stattfinden oder grundlegende Aufgaben anstehen (Enkel u. a. 2001, S. 26).

### **2.3.3 Ergebnisse**

Jeder, der an der Community of Practice beteiligt ist, will einen Nutzen aus den Aktivitäten und Events der Community of Practice ziehen. Hinsichtlich der Ermessung des Nutzens und der Ergebnisse fordern North/Romhardt/Probst (2000, S. 59) "eine Balance zwischen Saat und Ernte". Überwiegend kurzfristig orientierte Unternehmensziele und kurzfristige Ziele von Wissensgemeinschaften bedeuten, dass wir zu schnell ernten wollen, ohne dass wir der Saat genügend Zeit geben. Der Controller sitzt dem Forscher im Nacken. Das scheint das Problem im Umgang mit vielen realen Arbeitskreisen und Kompetenznetzwerken zu sein." Wenn eine Community immer nur an das Ernten denke und schnelle Ergebnisse erwarte ("Patente", "Neue Produkte" etc.), muss das Säen und Düngen geübt werden (Kongresse besuchen, Experten einladen, Prototypen entwickeln, Querdenken etc.). Andersherum muss eine Gruppe, die immer nur sät und nie die reifen Früchte erntet, an ihrer Fähigkeit zu ernten arbeiten (Romhardt 2001).

#### *Nutzen der Mitglieder*

Jedes einzelne Mitglied einer Community of Practice erwartet von seinem Engagement in der Community einen Nutzen. Das Mitglied wägt diesen Nutzen gegen die Kosten auf. Ohne einen eigenen Nutzen wird die Motivation der Mitglieder, sich zu engagieren, sinken (vgl. Schoen 2000, S. 48 ff.). "Communities need to provide value to grow. If the community does not prove valuable quickly, people drop out." (McDermott 2000 b, S. 17) Bei den Mitgliedern herrscht das Gesetz der Füße. Wenn sie nicht zufrieden sind, dann gehen sie einfach (Frost 2001, S. 8). "Es bedarf einer dauerhaften Motivation, die aus dem Individuum selbst kommt. Und diese entsteht nur dann, wenn das Aufwand-Nutzen-Verhältnis positiv geklärt ist. Wenn ich nämlich erkannt habe, dass Knowledge-Sharing keine Schererei ist, sondern mir etwas Wesentliches bringt, meine tägliche Arbeit erleichtert und mein Wohlbefinden steigert. Dann erst wird das Knowledge-Sharing zur Selbstverständlichkeit, über die

ich nicht erst nachdenken und entscheiden muss, ob ich etwa dafür Zeit aufwenden will.” (Schneider, U. H. 2001, S. 5)

Denn eins ist klar: Wirtschaftsindividuen sind keine Altruisten mit Helfersyndrom: Sie werden nur in Communities mitspielen und an diesen partizipieren, wenn sie den erwarteten Ertrag höher als ihren Einsatz bewerten können. Es muss demnach eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten realisiert werden (Bullinger u. a. 2002, S. 26). Deshalb kommt es darauf an, den aktiven Mitgliedern einer Community einen konkreten Nutzen aufzuzeigen, um ihn an die Community zu binden (Berres 1998, S. 61).

#### *Kosten des Community-Engagements für die Mitglieder:*

Leithner (1999, S. 16) kommt in ihrer Studie zum Schluss, dass der Hauptkostenfaktor aus Sicht der Mitglieder Hotel- und Reisekosten sind. Alle anderen Kostenarten wie Kosten für Unterlagen sowie Anreisestrupazen, Stress nach Rückkehr ins Büro, genommene Urlaubstage, erhöhte Kommunikationskosten fallen demgegenüber nicht so ins Gewicht. Der Kosten-Nutzen-Faktor ist bei 63 Prozent der Manager positiv, jedoch übersteigt der Aufwand für die Pflege der CoP den Ertrag bei 21 Prozent (Leithner 1999, S. 18).

#### *Beruflicher Nutzen aus dem Community-Engagement für die Mitglieder:*

Communities of Practice helfen dabei, Transaktionskosten zu reduzieren, indem sie die Such-, Anbahnungs-, Abschluss- und Kontroll-Aufwände und Auszahlungen für die Mitglieder minimieren. (Bullinger u. a. 2002, S. 26) “Saved Time looking for information.” (McDermott o. J., S. 3) “By belonging to a community of practice, you don’t need to know all there is to know in your domain.” (Wenger 1999 a, S. 10) Mitglieder nutzen Communities of Practice als Instrument, um Mehrwertinformationen für ihre Informations- und Transaktionsentscheidungen zu bekommen. Diese Informationen sind von Nutzen, um die Qualität, die Aktualität, die Verfügbarkeit und die Liefergeschwindigkeit sowie die Preiseffizienz von Produkten oder Dienstleistungen zu bewerten (Bullinger u. a. 2002, S. 26). Transparente Community-Beziehungen, die Wissen und Erfahrungen von Geschäftsprozessen speichern, schaffen qualitative Fortschritte, indem sie ermöglichen, mehr Informationen zu berücksichtigen und die richtigen Experten zu finden (Bullinger u. a. 2002, S. 26; McDermott o. J., S. 3). Communities of Practice können oftmals einzigartige Inhalte und einzigartiges Prozesswissen als Wettbewerbsvorsprung gegenüber Nichtmitgliedern nutzen (Bullinger u. a. 2002, S. 26; APQC 2001, S. 43). Die Teilnahme des Mitglieds an der Community ist hilfreich für die Ausübung des täglichen Geschäftes und liefert damit einen sofortigen Wert (Frost 2001, S. 8). Die Teilnahme an einer Community of Practice hilft dem Mitglied, seinen Job

besser zu machen, indem es berufliche Probleme adressieren und lösen kann, neue Ideen und Einsichten erhalten, sich mit anderen Mitgliedern austauschen und seine Aktivitäten mit anderen Mitgliedern vernetzen (Manville/Foote 1996).

#### *Privater Nutzen aus dem Community-Engagement:*

Schaffung eines persönlichen Netzwerkes (Frost/Holzwarth 2001, S. 8), Mitglieder erhalten explizite Anerkennung (APQC 2001, S. 43) und ein Gefühl der Zugehörigkeit (McDermott o. J., S. 3). Communities stärken die persönlichen Beziehungen zwischen den Mitgliedern. Je stärker das Bedürfnis nach persönlichen Beziehungen innerhalb einer Gemeinschaft angesprochen wird, desto schwieriger wird es für die Mitglieder, diese zu verlassen (Hagel/Armstrong 1997, S. 172). Das Engagement hilft dem Einzelnen, sich professionell weiterzuentwickeln, indem neue Fähigkeiten und Kompetenzen erworben werden (APQC 2001, S. 4; Wenger/Snyder 2000, S. 142; McDermott o. J., S. 3)

“Incentives” erzielen eine kontraproduktive Wirkung in Communities (Frost/Holzwarth 2001, S. 56). Extrinsische Motivation durch Incentives beeinflusst die intrinsische Motivation durch die inhaltliche Sache selbst. Intrinsische Motivation wird vielfach durch extrinsische Motivation verdrängt, wenn eine Belohnung für eine bestimmte Handlung offeriert wird, die bisher aus Freude aus der Sache selbst getan wurde. Werden die extrinsischen Anreize als externe Steuerung empfunden, so wird die Handlung oft nur noch ausgeführt, um die Belohnung zu erhalten. Vor diesem Hintergrund sind Incentives aller Art für Communities dauerhaft eher kontraproduktiv zu sehen.

#### *Transformation von Wissen in der Gemeinschaft*

In der Interaktion zwischen Mitgliedern wird nicht nur Wissen getauscht, sondern es entsteht auch neues Wissen. Wissensgemeinschaften tragen dazu bei, einerseits Wissen unter den Mitgliedern zu transportieren und breiter zu verteilen, andererseits sind sie Keimzellen für neues Wissen (North/Romhard/Probst 2000, S. 60). Diese Wissenstransformationen laufen bewusst und unbewusst auf den Ebenen des impliziten und expliziten Wissens ab (vgl. Nonaka/Takeuchi 1995). Als Ergebnis der Wissenstransformation können Teile des Wissens visualisiert, fixiert und bewertet werden. Das führt zu Transparenz, gelösten Problemen, abgeschlossenen Projekten und Konzeptentwicklungen.

Seit Polanyi (1962, 1967) weiß man, dass der größte Wert nicht im Austausch von Dokumenten, sondern im Austausch von Erfahrungen und individuellen

Erkenntnissen einer Person besteht. Polanyi hat sich als Erster mit der Unterscheidung von impliziten und expliziten Wissen beschäftigt. Das implizite Wissen ist ein wertvoller Erfahrungsschatz, der schwierig zu heben ist. Die CoPs stellen einen Weg dar, diese Wissensbasis zu erschließen bzw. sich ihr anzunähern (Enkel u. a. 2001, S. 26).

Die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen spielt bei allen Versuchen, Wissen zu erschließen und für andere zugänglich zu machen, eine fundamentale Rolle (vgl. Nonaka/Takeuchi 1995). Die artikuliert oder kodifizierte Form von Wissen wird explizit in physikalischen oder materiellen Objekten verkörpert. Dies können Berichte, Vorträge, Mitteilungen oder Patente, Handbücher und vieles andere mehr sein (hier geht es um die Unterscheidung von Know-how und Know-what). Der explizite Austausch schließt die eigene Sprache oder das eigene Vokabular einer Person, kodifizierte Verfahrensweisen oder Dokumente mit ein. Implizites Wissen dagegen ist schwer zu formulieren und daher anderen schwer zu vermitteln. Implizites Wissen ist in unserem alltäglichen Handeln verwurzelt und immer mit einer spezifischen Handlung in einem Kontext verknüpft. Das Know-how – die praktischen Fertigkeiten oder Kenntnisse, die es erlauben, effizient und effektiv zu arbeiten und nicht immer über den detaillierten Lösungsweg nachdenken zu müssen, sondern es einfach zu tun – ist in unserem impliziten Wissen verankert.

Dieses Wissen ist auch das verbindende Element, das CoPs zusammenhält (vgl. Brown/Duguid 1991, Nonaka/Takeuchi 1995). Die Mitglieder von Communities erzählen sich beispielsweise häufig Anekdoten über spezifische Problemlösungen. Dabei handelt es sich um Erfahrungen bei der Problemlösung, die über formale Regeln oder Handlungsanleitungen, wie man sie zum Beispiel in der Ausbildung oder in einem Seminar erwerben könnte, hinausgehen (Enkel u. a. 2001, S. 26). Das ist der Grund dafür, warum CoPs effizient in der Weitergabe von und im Umgang mit impliziten Wissen sind: In ihnen kommen Erfahrungen zur Sprache, die sich anders nicht einfach dokumentieren ließen (Enkel u. a. 2001, S. 26).

Diese Vorteile können sehr unterschiedlich ausfallen: “Routines, lessons learned, sensibilities, artifacts, standards, tools, stories, vocabulary, styles, etc. They range from very concrete objects, such as a tool or a document, to very subtle displays of competence, such as an ability to interpret a slight change in the sound of a machine as indicating a specific problem. This repertoire embodies the community’s accumulated knowledge (... and) potential for further learning: it provides the resources that members use to make sense of new situations and create new knowledge (Wenger 1999 a, S. 3).” Hier geht es um alles, was die Community of Practice an Inhalten bereitstellt, wie: Broschüren, Kundenerfahrungen, Zielgruppen-E-Mail-Verteiler, Angebotskonfiguratio-

nen (Bullinger u. a. 2002, S. 23), Contribution counts (McDermott o. J., S. 17). Die von den Mitgliedern selbst erzeugten Inhalte in gesammelten Nachrichten und Aufzeichnungen stellen einen Aktivposten dar, der für jede Virtual Community einzigartig ist. Wenn die Mitglieder die Gemeinschaft verlassen, finden sie möglicherweise in anderen Gemeinschaften ähnliches Material vor, aber nie das Gleiche. Indem der Organisator diesen Inhalt schnell anhäuft, ihn redigiert, damit er hohen Qualitätsansprüchen genügt, und mit einem Index versieht, so dass im Hinblick auf die zukünftigen Mitgliederbedürfnisse einfach auf ihn zugegriffen werden kann, wird er einen einzigartigen Aktivposten schaffen. Dieser Aktivposten unterscheidet die Community von anderen und macht es den Mitgliedern schwerer, aus der Gemeinschaft auszusteigen (Hagel/Armstrong 1997, S. 172).

### *Ergebnisse der Community für die Organisation*

Communities of Practice sind immer an irgendeine Form von Organisationen angebunden und müssen dieser einen Nutzen liefern (APQC, Brunold, Pawlowitz, Romhardt, Schoen). Wenn die Community of Practice einmal läuft, stellt sich die Frage, wie hoch die Mittel und Ressourcen zur Unterstützung und Gestaltung sein sollen (APQC 2001, S. 19). Die beiden zentralen Kriterien, um die Höhe abzuwägen, sind: ob die Community of Practice eine starke Verbindung mit der Unternehmensstrategie hat, ob sie dazu beiträgt, neue Business-Möglichkeiten zu generieren. Daneben spielen auch sachliche Erwägungen eine Rolle wie die Größe und die Aktivität der Community.

Ist der Business Impact positiv, tendieren die Organisatoren dazu, die Community weiter auszubauen und zu institutionalisieren (APQC 2001, S. 8; Gongla/Rizzuto 2001, S. 853). Dazu müssen Fragen beantwortet werden wie: Welche organisationalen Probleme können durch Communities of Practice gelöst werden (APQC 2001, S. 11)? Welche "Business or strategic opportunities" können mit Business Communities genutzt werden (APQC 2001, S. 11)? Und welcher Zweck oder "Business Intent" soll mit den Communities of Practice verfolgt werden?

Weiter ist es wichtig, regelmäßig den Zustand – die Gesundheit – einer Community zu untersuchen und auf Basis der Diagnose den Community-Leitern Unterstützung anzubieten. Die Gesundheit kann beispielsweise durch Interviews ermittelt werden, in denen Fragen über die Aktivitäten, Ziele, und die Mitgliederzufriedenheit gestellt werden (APQC 2001, S. 50). Hier kann gefragt werden, ob die Mitglieder aktiv an den unterschiedlichen Aktivitäten der Community teilnehmen und die Plattform der Community nutzen, ob sich ein hoher Nutzen aus den Beiträgen ergibt und ob die Mitgliederzahlen und die Mitgliedsbeiträge wachsen (Gongla/Rizzuto 2001, S. 852).

Eine bewährte Evaluationsmethode von Communities hat McDermott entwickelt (o. J., S. 4; vgl. auch Wenger/McDermott/Snyder 2002 für eine ausführliche Erläuterung dieser Methode):

1. Identifiziere, wer die Ergebnisse der Evaluation braucht und warum!
2. Sammle Daten und Geschichten durch Interviews, Erhebungen und soziale Netzwerk-Analyse! Typische Interviewfragen nach McDermott (o. J., S. 7) sind: Was ist der gesamte Wert der Community für deine Geschäftseinheit bzw. dein Team? Anschließend kalkuliere den Wert: Was ist passiert? Welche Hilfen, Einsichten, Ideen und Informationen haben sie gebracht? Was war der Wert der Community für die Mitglieder, für die Organisation? Welcher Prozentsatz dieses Wertes kam von der Community? Wie sicher sind Sie sich über ihre Schätzungen?
3. Kalkuliere einen ROI (Return On Investment), bei dem die Kosten überschätzt und der Wert konservativ ermittelt wird! Kalkulation des ROI nach McDermott (o. J., S. 8): Ermittlung der Kosten: Zeit der Leiter und der Kernmitglieder, Projektzeit, IT, Reiseaufwendungen, Kosten der Administration und der Beratung. Ermittlung des Wertes: berichteter Wert x Prozent von der Community x Sicherheit = Wert.
4. Konstruiere Geschichten, die die Aktivitäten der Community mit ihrem Wert verknüpfen! (McDermott o. J., S. 10) Aktivität ist beispielsweise, dass man gemeinschaftlich über ein neues Projekt nachdenkt. Das Ergebnis ist, dass die Mitglieder sicherer über das Umfeld des Projekts sind und die Gruppe weiß, wer woran arbeitet. Der Wert dessen bedeutet für den Einzelnen gesparte Zeit und für die Organisation geringere Kosten. Das wirtschaftliche Ergebnis ist schließlich, dass die Profitabilität steigt und die Zeit bis zur Produktion sinkt.
5. Erzähle diese Geschichten und bedenke "Value is always for someone! Start with the individual. Describe their predicament. How did they use the community? What was the result for the individual and the organisation? What would have normally happened? Identify implications." (McDermott o. J., S. 11)

Raub/Probst (2002) liefern ein Beispiel für solche Geschichten: "Die Zahl der Unternehmen, die Communities of Practice mit Gewinn einsetzen, steigt täglich. Xerox unterstützt durch sein Eureka-Projekt den Austausch von Tipps und Tricks von Servicemitarbeitern. Das Resultat: eine um 10 Prozent reduzierte Servicezeit und substantielle Einsparungen bei den Ersatzteilen. Siemens ICN hat nach drei Jahren mit seinem Sharenet 25 Mio Euro an Kostensenkungen erzielt und peilt 250 Mio Euro an neuen Umsätzen an, die durch den internationalen Einsatz des Systems generiert werden sollen. Diese Systeme sind keine exotischen Managementgewächse, sondern generieren realen, messbaren Nutzen."

*Direkte Gewinne aus dem Engagement mit Communities of Practice:* Machen sie Profit (Hagel/Armstrong 1997, S. 170): Kommerzielle Communities müssen letztlich Geschäftsmodelle entwickeln, die den Organisator der Gemeinschaft und dem Anbieter der Inhalte, Waren und Dienstleistungen dafür entlohnen, dass sie den Gemeinschaftsmitgliedern einen finanziellen Vorteil erbracht haben. Die treibende Kraft wird in diesem Zusammenhang das Aktivitätsprofil der Mitglieder sein. Diese Profile erlauben, den Mitgliedern gezielt Informationen zukommen zu lassen, die für sie nützlich sind, und Anbieter anzuwerben, die daran interessiert sind, Leute mit einem bestimmten Profil zu erreichen. Die Organisatoren müssen diese Informationen so zusammentragen, organisieren und einsetzen, dass einerseits der größtmögliche finanzielle Nutzen aus ihnen erwächst, ohne sich dabei andererseits in die Privatangelegenheiten der Mitglieder einzumischen.

Communities of Practice können auf zahlreiche durch Gebühren gespeiste Einnahmen zurückgreifen (Hagel/Armstrong 1997, S. 60):

- Mitgliedsgebühren: ein fester monatlicher Betrag für die Mitgliedschaft in der Community of Practice.
- Benutzungsgebühren: ein Betrag, der sich nach der Benutzungszeit oder der Anzahl der eingesehen Seiten oder einer Kombination aus beidem richtet.
- Teilnahmegebühren – Bereitstellungsgebühren: ein Betrag für den Abruf bestimmter Informationen.
- Teilnahmegebühren – Bearbeitungsgebühren: ein Beitrag für Spezialdienste wie zum Beispiel einen Benachrichtigungsdienst.
- Werbungseinnahmen und Geschäftsprovisionen.
- Verkauf und Vermietung von Nutzungs- oder Kaufprofilen der Mitglieder an Dritte.

*Indirekte Kostenersparnis aus dem Community Engagement:*

Die Anbieter einer Community of Practice profitieren sowohl von den allgemeinen Vorteilen der Netzumgebung als auch von der Möglichkeit, die eigenen Märkte zu vergrößern (Hagel/Armstrong 1997, S. 26):

- Geringere Akquisitionskosten (Hagel/Armstrong 1997, S. 25 f.). Verkäufer und Mitglieder (Käufer) finden einfacher zueinander, weil es das Umfeld Community den Anbietern erleichtert, potentielle Kunden und Informationen über sie zu sammeln.
- Verstärkte Kaufneigung der Kunden (Hagel/Armstrong 1997, S. 25 f.). Die Mitglieder profitieren von einem geringeren Kaufrisiko, weil die Organisatoren und die Leitung vielfältige Informationen und Alternati-

ven für ihre Mitglieder sammeln. Sie stellen ein angenehmes Umfeld zur Verfügung, in dem die Mitglieder sowohl miteinander, als auch mit den Anbietern kommunizieren, wodurch aufregende Neuigkeiten über "heiße" Produkte sehr schnell verbreitet werden können. Beides steigert die Konsumbereitschaft.

- Erhöhte Zielgenauigkeit (Hagel/Armstrong 1997, S. 25 f.). Es bestehen bessere Möglichkeiten, Produkte und Dienstleistungen auf die Kunden zuzuschneiden und dadurch ihren Wert zu steigern (Hagel/Armstrong 1997, S. 25 f.): Anbieter, die mehr über die bisherigen Geschäftsaktivitäten von Kunden und potentiellen Käufern wissen, weil sie mit ihnen interagieren können, werden die individuellen Kundenbedürfnisse besser verstehen. Wenn die Anbieter diese Informationen konsequent nutzen, Produkte entsprechend zuschneiden und Produkt- und Servicepakete schaffen, können sie sowohl ihren potentiellen Kundenstamm ausbauen, als auch höhere Gewinne pro Kunde erzielen.
- Ausgeschalteter Zwischenhandel: Verringerte Bauinvestitionen, der Aufbau von kostspieligen Filialen oder Ladengeschäften ist nicht nötig, und verbesserte Informationen über ihre Endverbraucher verbessern die Möglichkeiten der Produzenten und Dienstleister, direkt mit dem Endverbraucher zu verhandeln, also ohne traditionelle Vermittler.
- Größere geographische Reichweite: Die Anbieter können frei von geographischen Zwängen breiter gestreute Kundensegmente erreichen.

#### *Unterstützung der Business-Strategie und der organisationalen Leistungsfähigkeit:*

Konkrete Ziele, die Organisationen mit der Etablierung von Wissensgemeinschaften verfolgen (Guretzky 2002, S. 6 North/Romhard/Probst 2000, S. 5 Wenger 1998 a/b, Wenger/Snyder 2000: "Longterm value: Communities of practice renew themselves and thus build capabilities that assure the longterm viability of their enterprise. They can benchmark their practice against world standards and join forces to make sure they stay at the leading edge." (Wenger 1999 a, S. 11)

- Verbesserte Qualität (McDermott o. J., S. 3): Das Überarbeiten und die Wiederholung von Innovation reduzieren: Artefakte und Individuen finden, die diese entwickelt haben (Lesser/Stork 2001). Durch das gemeinsam erworbene Verständnis des Leitthemas, die gemeinsame Präsentation der Ergebnisse und durch die anschließende Reflexion lernen die Mitglieder, was und wie am besten präsentiert wird.
- Verbesserte Innovationsfähigkeit (McDermott o. J., S. 3): Innovationen verstärken, indem durch den Austausch mehr Ideen generiert, sichere Umwelten für Brainstorming geschaffen und das Testen neuer Ideen ge-

braucht werden, verstanden wird, welche Probleme von einem gemeinsamen Interesse sind, und neue “new lines of business” (Wenger/Snyder 2000, S. 139) generiert werden.

- Verbesserter Technologietransfer (McDermott o. J., S. 3): Durch die Unabhängigkeit vom Tagesgeschäft kann die Community schneller auf neueste Entwicklungen reagieren bzw. sie absorbieren und innerhalb der Community verbreiten. Dadurch entsteht das Gefühl, an “vorderster Front” dabei zu sein, was den Mitarbeiter zusätzlich motiviert (Wenger/Snyder 2000, S. 139).
- Personalentwicklung: Communities tragen dazu bei, die professionellen Fähigkeiten von Personen zu entwickeln und Talente zu rekrutieren und zu halten (Wenger/Snyder 2000, S. 139). Communities stiften Identität, die auch deren Lebenszeit überdauert und deren Mitglieder weiterhin in Kontakt bleiben lässt. Communities tragen dazu bei, Arbeit auf eine Weise zu organisieren, die es Menschen ermöglicht, zu wachsen und Spaß zu haben (Pór 1997, S. 4).
- Sinkende Lernkurve: Durch den permanenten persönlichen Kontakt der Mitglieder untereinander wird implizites Wissen verteilt und kann im Unternehmen weiter verbreitet werden. (Lesser/Stork 2001, S. 839). Man kann schneller Experten oder Individuen mit gleichen Erfahrungen finden, neue Mitarbeiter mentoren und coachen und ihnen helfen, die Regeln der Organisation schneller zu verstehen und eine gemeinsame Sprache zu sprechen. Communities tragen dazu bei, Business Cycles zu beschleunigen und schneller als die Konkurrenz zu lernen (Pór 1997, S. 4).

### *Institutionalisierung der Community*

Communities of Practice wollen, wenn sie erwachsen werden, eine formale Stimme in der Organisation bekommen (APQC 2001, S. 48), die sie zu einem regulären, gemeinhin akzeptierten Teil der Organisation macht (North/Romhard/Probst 2000, S. 61). Hier geht es um die Transformation einer eher informellen Community zu einer formalen Organisation (Pawlowitz 2001, Schmidt 2000) sowie um einen Prozess, der die Gemeinschaft für die organisatorische Umwelt weithin sichtbar macht (Enkel u. a. 2001, S. 27).

Dieser Prozess wird Institutionalisierung genannt: “Institutionalised Communities can be very influential.” (APQC 2001, S. 51) Die Community kann ihre Umwelt durch die Erschaffung neuer Produkte, Märkte oder das Business verändern. Die Mitglieder können zusammen dazu beitragen, das allgemein vorhandene Wissen oder sogar die Definition eines bestimmten Gebietes zu verändern. Die Community kann neue Communities gründen und sponsern. Die unterstützende Organisation kann die Community nutzen, um auf wan-

delnde Märkte zu reagieren oder sie zu beeinflussen (Gongla/Rizzuto 2001, S. 854).

Die Institutionalisierung von Communities wird durch den so genannten Formalisierungsgrad festgestellt. Der Formalisierungsgrad einer Community reicht von völliger “Unsichtbarkeit” bis zur anerkannten strategischen Bedeutung (North/Romhard/Probst 2000, S. 61). Wenger (1999 b) unterscheidet fünf Kategorien von Beziehungen zur formalen Organisation (Formalisierungsgrade):

1. unerkant: unsichtbar für die Gesamtorganisation und zum Teil auch für die Mitglieder der WG 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: fähig zur Redefinition der Umgebung und der Richtung der Organisation.

Um institutionalisiert zu werden, brauchen Communities of Practice eine direkte Verbindung mit der formalen Organisation. Auch wenn die Communities “boundary-spanning entities” (APQC 2001, S. 8) darstellen, müssen ihre Gestaltungs- und Unterstützungsstrukturen doch eng verbunden mit und integriert in die formalen Strukturen der Organisation sein.

### **2.3.4 Unterstützende Organisation**

Damit die Prozesse innerhalb einer Community reibungslos verlaufen und die Mitglieder engagiert und motiviert bleiben, ist die Bereitstellung einer unterstützenden Organisation bzw. eines förderlichen Kontextes wichtig (Williams/Cothrel 2000, North/Romhard/Probst 2000, S. 59; Frost/Holzwarth 2001, S. 57). “Eine Community, die professionell gestartet und langfristig gut unterstützt wird, hat stärker motivierte Mitglieder.” (Frost/Holzwarth 2001, S. 57) “Though organizational systems are rarely the drivers of participation in CoPs, they do matter because they reflect what is important to the organization. They may also inadvertently discourage participation. It is therefore important to tune these systems so they honour the work of community building and do not create unnecessary barriers.” (Wenger/McDermott/Snyder 2002)

#### *Mitglieder administrieren und unterstützen*

Diese Aufgabe wird in der Regel von Administratoren in der unterstützenden Organisation erfüllt. Fontaine (2001, S. 18) definiert die Rolle so: “Act as com-

munity elders. Who take a personal stake in helping new members navigate the community, its norms and policies and their place in the organization.” Laut Studie der APQC (2001, S. 57) haben Administratoren ein detailliertes Verständnis von dem, was innerhalb der Community passiert, sind erfahren und werden als Themenexperten anerkannt. Sie haben eine Passion für kontinuierliche Verbesserung und gute kommunikative Fähigkeiten. Diese Personen müssen anerkannte Peers der Community sein, zu denen man leicht eine Beziehung und Vertrauen aufbauen kann. Die Community-Administratoren halten die Community zusammen und aufrecht (APQC 2001, S. 57).

Zu den Aufgaben dieser Rolle gehört: neue Mitglieder willkommen zu heißen und zu den Aktivitäten und Events einzuladen (Fontaine 2001, S. 18; Gongla/Rizzuto 2001, S. 852), den Mitgliedern die Normen und Regeln der Community vorzustellen und beizubringen (Fontaine 2001, S. 18), sie zur Teilnahme an Events, Aktivitäten und Diskussionen anzuregen (Fontaine 2001, S. 18), sich im Storytelling und Bewahren der Geschichten der Community zu engagieren (Fontaine 2001, S. 18), die Zugangsprivilegien, Passwörter, Benutzernamen und Profile der Mitglieder festzulegen (Fontaine 2001, S. 18), die Mitglieder- und Kontakt-Listen zu pflegen (APQC 2001, S. 57), neue Themen zu entwickeln (APQC 2001, S. 57), die Infrastruktur und die Logistik für die Face-to-Face-Meetings arrangieren (APQC 2001, S. 57), die Community Aktivitäten und Events nachzubereiten (APQC 2001, S. 57) und Reports für die unterstützende Organisation zu erstellen (APQC 2001, S. 57).

### *Informations-Kommunikations-Plattform unterhalten*

Die unterstützende Organisation bezieht sich auf die Bereitstellung und den Service einer Community-Plattform. Sobald eine Community gestartet wird, sollte eine Community-Plattform mit den entsprechenden Dienstleistungen vorhanden sein, die nach Möglichkeit verwaltet und gepflegt wird, und zwar ausgerichtet auf die jeweilige Interessenslage und Bedürfnisse der Mitglieder (Frost/Holzwarth 2001, S. 57). Moderne Internet-Community-Anwendungen zeichnen sich durch die folgenden Eigenschaften aus: Sie werden nach dem Vorbild von sozialen Prozessen gebaut, sie werden immer günstiger in der Anschaffung und im Unterhalt, sie können mit den gängigen Desktop-Tools (Outlook & Notes) verbunden werden, und sie ermöglichen es, Wissen zu teilen (APQC 2001, S. 88).

Es wird oft darauf hingewiesen, dass Communities keine unglaublich großartigen Technologien brauchen, um dauerhaft zu funktionieren: “CoPs do not usually require heavy institutional infrastructure, but their members do need time and space to collaborate. They self-organize, but they flourish when their learning fits with their organizational environment.” (Wenger 1999 a,

S. 16) “Resist the urge to reach for technology. Most CoPs can make do quite nicely with telephone calls, e-mails and occasional face-to-face meetings. A web page with links to relevant resources might be useful but the real action in a CoP is in the interactions among members. Start small and evolve.” (Nickols 2000 c, S. 3) Kruizinga/Kouwenhoven (1998) schlussfolgern, dass es am besten ist, “Real and Virtual” miteinander zu verbinden. Wie auch Kinnel (1999, S. 23) behauptet: “A mix of communication techniques has been the key to successful communication in collaborations. Tech mix differs from person to person, from task to task, from collaboration to collaboration.” (Kinnel 1999, S. 23)

“There are not many systems explicitly oriented to communities of practice. In fact, I will assume right now that the space is empty and that the perfect product for a general community-of-practice platform does not exist. This is somewhat unfair because a number of products haven't enough relevant features to be useful. A number of companies are moving toward a community of practice area by expanding their basic facilities. Some may even claim they have all it takes. Still, the market is in an early phase, with many products focusing on one or more aspects of the whole picture. At this point, it is more productive to assume that no one is really there and that ideal systems will arise from combinations and convergence in the market as it matures.” (Wenger 2001, S. 5)

Die allgemein üblichen Online-Funktionalitäten einer Community-Plattform (Wenger 2001, S. 5; Gongla/Rizzuto 2001, S. 849; APQC 2001, S. 88):

- eine Homepage, die der Community ihre Existenz versichert und ihre Themen, Aktivitäten und Events beschreibt und ankündigt,
- ein Kommunikationsmittel für die Diskussionen von verschiedenen Themen mittels E-Mail, Chats, Diskussionsforen, Telefonkonferenzen, Videokonferenzen,
- die Möglichkeit, Fragen an die Community oder eine Sub-Community zu richten,
- ein Mitglieder-Verzeichnis mit einigen Informationen über ihr Expertentum im Thema der Community, sowie die Mitgliederregistrierung,
- in einigen Fällen ein geteilter Workspace bzw. Arbeitsapplikationen für synchrone elektronische Zusammenarbeit wie Projektmanagement-Anwendungen und Problemlösungsanwendungen,
- ein Dokumenten-Repository oder Best-Practice-Datenbanken für die Knowledge Base,
- eine Suchmaschine, die gut genug ist, um aus der Knowledge Base Dinge wiederzufinden,
- Community-Management-Tools, überwiegend für die Community-Leitung, manchmal auch für die gesamte Community, inklusive der

Möglichkeit festzustellen, wer aktiv teilnimmt, welche Dokumente heruntergeladen werden, wie viel Verkehr da ist, welche Dokumente aktualisiert werden müssen etc.,

- die Möglichkeit, Sub-Communities, Subgruppen und Projektteams einen eigenen Platz auf der Plattform zu verschaffen, beispielsweise durch virtuelle Teamräume.

Weiter sollte die technologische Plattform einer Community of Practice idealerweise (Wenger 2001, S. 5):

- leicht zu lernen und zu nutzen sein, denn eine Community of Practice ist üblicherweise nicht der Hauptjob der Mitglieder,
- einfach mit anderer Software, die die Mitglieder für ihre tägliche Arbeit nutzen, zu integrieren sein, so dass die Teilnahme an der Community so wenig zusätzliche Schritte wie möglich braucht,
- nicht zu teuer sein. Wenn die Plattform im Voraus ein großes Investment erfordert, werden potentiell nützliche Communities nicht in der Lage sein, einen Vorteil aus der Plattform zu ziehen. Viele Communities starten nur mit einem Teilverständnis des Wertes, den sie einmal bieten werden.

### *Persönliche Kommunikations-Infrastruktur bereitstellen*

Einsichten und Erfahrungen zu teilen, ist essenziell eine Angelegenheit von Person zu Person. Eine Gemeinschaft von Personen zu bauen, die ihre Einsichten und Erfahrungen teilen, ist essenziell für ihren Erfolg. Es ist die menschliche Interaktion, die den nötigen Kontext schafft, um sich gegenseitig zu verstehen, um das Vertrauen aufzubauen, das nötig ist, um Ideen zu teilen und Lektionen zu lernen (McDermott 1999 c, S. 11).

Ein Versammlungsort einer Community of Practice ist ein Platz, an dem die Community zusammenfindet und sich austauscht. Diese Orte nutzt die Community, um miteinander zu interagieren. Die Versammlungsorte bedürfen einer besonderen Pflege durch die Organisation. Eine Community of Practice kann Mitglieder mit realen Orten der Zusammenkunft aufbauen bzw. organisieren und die Mitglieder damit vertraut machen. Dabei sind die Atmosphäre und die räumliche Voraussetzung dieses Ortes ein wichtiger Faktor (North/Romhard/Probst 2000, S. 61).

Reale Orte werden deshalb als wichtig in der Literatur genannt, weil in der Informationstechnologie, zwar ein essenzieller Enabler, aber kein Treiber für eine Community of Practice gesehen wird (APQC 2001, S. 86). Romhardt (2001) beobachtet tote Technologie und Software, die von Mitgliedern abgelehnt wird, geringe Nutzerfreundlichkeit oder eingeschränkte Kompatibilität.

Romhardt sieht eine Gefahr in einer einseitigen Virtualisierung, die zu einer Verarmung des Wissensaustausches führen kann (Romhardt 2001).

Meetinginfrastruktur und Materialien nach Schoen (2000, S. 225): kleine Arbeitsräume, Meetingräume für Gruppen, Konferenzräume mit jeweiliger Raumausstattung, Sitzordnung, Atmosphäre, Projektionsanlagen, Informations- und Kommunikations-Technik, Stellwänden und Flipcharts, Moderationsmaterialien, Gestaltungs- und Visualisierungsmöglichkeiten, ggf. Namensschilder.

### *Inhalt der Community managen*

Zum Inhalts-Management einer Community gehört nach Gongla/Rizzuto (2001, S. 850) ein gemeinsames Repository, eine initiale Klassifikation und Werkzeuge, um Kategorisierungs-Schemata zu erstellen, Dokument- und Library-Management-Systeme. "If a community's practice is dynamic, members soon realize they need to continuously gather, assess, and organize materials to keep the practice repository up-to-date and accessible to practitioners. Coordinators frequently take on this task, but when the community has a large body of information, the task can be overwhelming, and it becomes necessary to hire a librarian to fill this role." (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 89)

Diese Aufgabe wird im Rahmen der unterstützenden Organisation von einem Bibliothekar bzw. Inhalts-Koordinator ausgefüllt (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 103; McDermott 2000 a, S. 5; Fontaine 2001, S. 18). "Community librarians play more than a backroom, information-organizing role. They are often active community members. Sometimes the librarians are right-hand-resources for community members." (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 103) Er ist für die Erfassung, die Kodifizierung, das Wiederfinden und Transferieren von Wissen zuständig und unterstützt den Austausch zwischen den Mitgliedern (Fontaine 2001, S. 19). Er kümmert sich um den Inhalt des Repositorys, indem er die Informationen darin organisiert, updatet und Veraltetes entsorgt (Wenger 1999 a, S. 13). Er ist journalistisch tätig, indem er nach besonderen Einsichten sucht, Ideen und Erfahrungen notiert und dokumentiert (Wenger 1999 a, S. 13). Er sucht, findet und transferiert Informationen und Wissen, er beantwortet direkte Fragen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt von Community of Practice-Anwendungen ist das Content-Management. Content-Management bezieht sich auf die Identifikation, Sammlung und Management von Content innerhalb einer Organisation. Ohne dieses gehen wichtige Dokumente verloren oder sind schwer zu finden. Ein gutes Content-Management-System kümmert sich um (APQC 2001, S. 56; Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 103):

- Nutzung des Contents; wie muss der Content aufbewahrt, markiert und gemanagt werden und wer in der Organisation braucht überhaupt diesen Content?
- Definition des Content-Lifecycles, der inhaltlichen Klassifikationen und die Festlegung, wer denn für den Content verantwortlich ist.

#### Aufgaben des Content-Managers:

- Content-Manager aktualisieren die Informationen in der Knowledge Base. Sie dokumentieren, organisieren, aktualisieren das Wissen der Community (APQC 2001, S. 63), sie sortieren Material nach der Klassifikation der Community (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 103) und sie archivieren veraltetes Material (Fontaine 2001, S. 19), sie unterstützen und koordinieren die digitale und/oder physische Bibliothek der Community (Fontaine 2001, S. 19).
- Der Content-Manager hilft den Mitgliedern, Inhalte und Informationen zu finden (Fontaine 2001, S. 19; APQC 2001, S. 64). Librarians bieten Information on demand, deshalb ist auch ihre Nutzung je nach Community unterschiedlich.
- Content-Manager scannen den Content nach relevanten Artikeln, Büchern, Fällen und anderen Ressourcen (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 103), reviewen und selektieren Material, schreiben Zusammenfassungen, erstellen Reviews und Annotations (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 103).
- Content-Manager bringen Community-Mitglieder mit anderen Experten im Themenbereich zusammen (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 103).

Communities of Practice können auch von Journalisten profitieren (Fontaine 2001, S. 18). Sie sind verantwortlich für die Identifizierung, Erfassung und Editierung von relevantem Wissen, Best Practices, neuen Ansätzen und Erfahrungen mittels Dokumenten, Präsentationen und Reports. Zu den Aufgaben der Journalisten gehören, die Mitglieder zu beobachten und zu interviewen, um deren implizites Wissen etwas expliziter zu gestalten, Artefakte der Community zu erstellen und sie zu verteilen, Inhalte der Community zu editieren und in Landkarten zu verwandeln.

#### *Community sponsern*

Eine dauerhaft erfolgreiche Community of Practice braucht für ihre Mitglieder geeignete Ressourcen (Hagel/Armstrong 1997, S. 24). Die Rolle des Sponsors ist es, sich mit anderen Institutionen, Personen, Organisationen und Communities zu vernetzen und auszutauschen, um für das Funktionieren der Com-

munity wichtige Ressourcen und Strukturen zu beschaffen (North/Romhard/Probst 2000, S. 61; APQC 2001, S. 79). Diese Rolle kann auch als “Keepers of Connections” definiert werden. “(They) Connect the Community to other communities or constituencies, act as brokers and translators”. Wenger 1999 a, S. 13) Die Sponsoren sind außerdem “Keepers of Organizationalities”: “(They) Maintain links with other organizational constituencies, in particular the official hierarchy.” (Wenger 1999 a, S. 13) Die Studie der APQC (2001, S. 49) kommt zu dem Ergebnis, dass ein guter Sponsor die Community unterstützt, “either by providing funding, visibility, or human resources to make the community successful.”

Nach der Studie der APQC (2001, S. 55) ist der Sponsor eine der entscheidenden Rollen einer Community. “Although communities of practice are fundamentally informal and self-organizing, they benefit from cultivation. Like gardens, they respond to attention that respects their nature. You can’t tug on a cornstalk to make it grow faster or taller, and you shouldn’t yank a marigold out of the ground to see if it has roots. You can, however, till the soil, pull out weeds, add water during dry spells, and ensure that your plants have the proper nutrients. And while you may welcome the wildflowers that bloom without any cultivation, you may get even more satisfaction from those vegetables and flowers you started from seed.” (Wenger 1999 a, S. 13). “The same is true for companies that grow communities of practice from seed. To get communities going – and to sustain them over time – managers should (...) provide the infrastructure.” (Wenger/Snyder 2000, S. 143)

Die zentrale Aufgabe des Sponsors ist die Beschaffung benötigter Ressourcen (Nickols 2000 b, S. 3; Wenger 1999 a, S. 13). Der Sponsor dient als Interface oder Brücke zwischen der Community of Practice und der sie umgebenden externen Umwelt. Der oder die Sponsoren pflegen und managen den Austausch von Informationen, Ressourcen, Nutzen und Ergebnissen zwischen der Community und ihrer Umwelt (Wenger/McDermott/Snyder 2002, S. 81).

### *Wachstum leiten*

Eine Community of Practice erlebt in ihrer Entwicklung erhebliche Spannungen (Wenger/Snyder 2000, S. 140). “A community’s development is rarely smooth. It frequently involves painful discoveries, difficult transitions and learning through hard-worn experience. Each stage of community development, like each stage of human development, poses tensions the community needs to resolve before it can move to the next stage. The natural course of community development is to experience those tensions, wrestle with them and come to a resolution that propels the community into the next stage.” (McDermott 2000 b, S. 16)

Die Community-Leitung ist verantwortlich, diese Rolle auszufüllen. Nach Fontaine (2001, S. 18) liefert der Community-Leiter die nötige Führung und das Management, um die Community auszubauen und zu erhalten. Er sichert die strategische Bedeutung der Community, hält die Community für die Umwelt sichtbar und nimmt den Puls der Community wahr. "Generally keep the community vibrant." (McDermott 2001, S. 7: Teams) Er ist der "Keeper of the Community" (Wenger 1999 a, S. 13). Zu den Aufgaben dieser Rolle gehört es, die Community stets wieder aufs Neue zu energetisieren, zu neuen Aktivitäten zu motivieren und zu inspirieren (Kim 2000, S. XV; Brunold/Merz/Wagner 2000, S. 67 f.).

"Keep on the passion" (APQC 2001, S. 48): Um eine Community dauerhaft erfolgreich zu betreiben, muss die Passion der Mitglieder an ihrem Thema aufrechterhalten werden, indem die Relevanz zur Arbeit vorhanden bleibt und eine Kultur vorhanden ist, die Community-Aktivitäten fördert (APQC 2001, S. 48). Die Passion und das Momentum einer Community können erhalten und verstärkt werden (McDermott 2000 b, S. 18, Wenger 1998 b, S. 13), indem neue Ideen hineingetragen werden, bei denen auf die sich ändernden Erwartungen der Mitglieder Rücksicht genommen wird (Wenger 1998 b, S. 13), indem neue Mitglieder in den Kern der Community vorstoßen, gemeinsame Meetings mit anderen Communities angestoßen werden, neue Technologien eingeführt werden und neue Möglichkeiten gefunden werden, die eigenen Einsichten anzuwenden (McDermott 2000 b, S. 18).

Dabei kommt es nicht nur darauf an, was die Leitung tut, sondern es ist auch wichtig, wie sie es tut, d. h., mit welchem Selbstverständnis sie zu Werke schreitet: "Support organizations act as 'good parents' gently guiding and supporting communities without stifling their creativity and sense of individuality." (APQC 2001, S. 70) Schmidt (2000) betont die Bedeutung ständiger Analysen der Community, um bei Bedarf Korrekturen, Anpassungen, Generationswechsel oder auch Beendigungen vorzunehmen.

Aufgabe der Community-Leitung ist es, einen Anfängergeist zu bewahren und die Business Community immer wieder mit neuen, wachen Augen wahrzunehmen (Romhardt 2001), um eventuellen Handlungsbedarf zu erkennen. "Re-Examining and modifying community definition and scope." (Gongla/Rizuto 2001, S. 852) Aus diesem Grund schlägt die APQC Workshops vor (APQC 2001, S. 50). Es ist sinnvoll, so genannte Erneuerungs-Workshops abzuhalten, um die Richtung, die Struktur und die Prozesse der Community zu überdenken. In einem Workshop kann das Erreichte überprüft, können konstitutionelle Angelegenheiten betrachtet und Angelegenheiten diskutiert werden. Hier ist beispielsweise die thematische Ausrichtung und die Verstärkung des Mitgliederengagements zu nennen. Beim Austausch mit anderen Commu-

nities gewinnen Community-Leiter neue Ideen und Einsichten, die sie in der Entwicklung ihrer Community einsetzen können. Deshalb ist es stets eine Herausforderung, aufregende Themen für die Community zu finden und die Mission und thematische Richtung regelmäßig den aktuellen Gegebenheiten anzupassen (McDermott 2001, S. 7: Teams). Neue, spannende Themen ergeben sich nach APQC (2001, S. 39) aus der täglichen Arbeit der Mitglieder. Inhaltlich kann man auf die speziellen Interessen einer einzigen Personengruppe eingehen oder andere Menschen aus allen Teilen und Ebenen eines bestimmten beruflichen Umfeldes ansprechen (APQC 2001, S. 40).

Es geht um die Herausforderung, einer thematischen wie emotionalen Stagnation innerhalb der Community vorzubeugen. Romhardt (2001) hat oft beobachtet, dass Communities Gefahr laufen, zu "Quasselbuden" oder Schaubühnen für "Superexperten" und Pseudoexperten zu degenerieren. Dieselben Themen werden immer wieder auf demselben Analyseniveau diskutiert. Solche Zeichen der Stagnation sind ernsthafte Indizien für die Leblosigkeit einer Gruppe; dem gilt es, mit einer engagierten Führung entgegenzuwirken. Es geht darum, Impulse zu geben und die thematische Zukunftsfähigkeit zu sichern. Der thematische Scope der Community sollte eng genug sein, um die meisten Mitglieder zu interessieren, aber weit genug, um neue Ideen einzubringen APQC (2001, S. 40).

## **2.4 Schlussfolgerungen des detaillierten Literaturreviews**

Im Rahmen des Literaturreviews wird das Rahmenkonzept von North/Romhardt/Probst (2000) legitimiert. Die bestehende Literatur kann gut in das erweiterte Modell einsortiert werden. Dadurch werden einige Schwächen in der bestehenden Literatur aufgedeckt in zehn Schlussfolgerungen zusammengefasst:

(1) *Dominante Gestaltungsdimensionen:* In der Literatur werden vorwiegend zwei dominante Gestaltungsdimensionen behandelt: Die organisatorische Verankerung und die Frage, was die Community der Organisation für einen Nutzen bringt, wird in der Literatur überbetont. Ein großes Gewicht bekommt auch die Frage nach der Interaktions-Infrastruktur. Die beiden Gestaltungsdimensionen "Personen" und "Ergebnisse" sind hingegen unterbelichtet. Es gibt keine empirische Analyse der Personen und ihrer Rollen. Auch die Frage, warum überhaupt jemand an einem Netzwerk mitmachen sollte, bleibt unbeantwortet. Der Nutzen für die Mitglieder und Moderatoren bleibt unklar. Eine Hypothese für die Moderatoren wäre, dass Sie durch ihr Engagement Führungserfahrung, Führungsausbildung und Organisationserfahrung sam-

meln und somit die Community ein Feld darstellt, auf dem Fehler und Experimente möglich sind.

(2) *Externe Sicht dominiert*: Die Literatur sieht von außen auf die Community. Die Community selbst kommt wenig zu Wort. Die Konzepte sind für Entwickler geschrieben. Sie intervenieren von außen in die Community. Community wird von außen als Projekt gemanagt, es gibt keine evolutionäre Perspektive. Community wird in der Literatur klar als Objekt gesehen. Die Konzepte sind auf Steuerung, Interventionen, Gestaltung, Kontrolle und Rechtfertigung ausgelegt.

(3) *Es handelt sich um ganz spezifische Communities*: In der Literatur dominieren zwei Typen von Communities: reale Communities of Practice für Mitarbeiter von Großorganisationen sowie virtuelle Sales/Marketing-Communities, die Vertriebszwecken dienen. In diesen beiden Typen findet nur eingeschränkt eine echte Interaktion statt, selten verfügen sie über evolutionäre Elemente. Andere Community-Typen wie Non-Profit- oder organisationsübergreifende Communities, beispielsweise im Gesundheitssektor oder in der beruflichen Weiterbildung, werden ausgeblendet.

(4) *Kurzfristige Betrachtung von Communities*: Der Literaturreview kommt zu dem Schluss, dass in der Literatur kurze Betrachtungs- und Untersuchungszeiträume vorherrschen. Es handelt sich in der Regel um theoriegetriebene Momentaufnahme. Es lassen sich keine empirisch geprägten Langzeitstudien über die Entwicklung von Business Communities finden.

(5) *Projektansätze überwiegen*: Der Projektansatz zur Entwicklung von Business Communities überwiegt in der Literatur. Die wichtigen Vorphasen für die Entwicklung wie das Missionieren, das Visionieren, das Wünschen und das Bedarf-Entwickeln werden ignoriert. Auch das evolutionäre Wachstum von Business Communities wird ausgeblendet.

(6) *Fehlendes Problembewusstsein*: Die Frage, welche Probleme mit der Entwicklung der Community gelöst werden sollen, wird nur unzureichend beantwortet. Die Ergebnisorientierung dominiert die Problemorientierung. Eine Hypothese wäre, dass vermutlich Angst herrscht, organisatorische Probleme großer Organisationen zu thematisieren und offenzulegen bzw. die Tendenz herrscht, Konflikte zu vermeiden.

(7) *Ausblendung des Unternehmertums*: Auf die Rolle des Unternehmers, der selbst und ständig an der Entwicklung der Community arbeitet, wird in der Literatur nicht hingewiesen. Gründer sind jedoch äußerst wichtig, um eine Community aufzubauen und über Durststrecken zu bringen. Unternehmerische

Menschen sorgen immer wieder für neuen Schwung in der Community. In Fallstudien finden sich Hinweise, dass ein Driver/Enabler wesentlich für den Erfolg der Community ist. Eine Business Community wird auch selten als eine eigene unternehmerische Einheit gesehen, nur als Mittel zum Zweck, als Add-on auf den laufenden organisationalen Betrieb. Community wird durchaus als Markt von Wissensgebern und -nehmern gesehen, nur fehlt dabei häufig der Marketmaker.

(8) *Die vorhandenen Rollen und ihre Verantwortlichkeiten bleiben unklar:* Die durch die Personen ausgefüllten Rollen werden nicht thematisiert. Unklar bleibt, wer was macht und wofür er oder sie verantwortlich ist. Inhaltliche Rollen sind ein schwammiges Feld, deren Bedeutung aber in den Fallstudien angesprochen wird.

(9) *Business Communities bedienen das Bedürfnis der Vernetzung:* Freunde, Ansprechpartner finden bzw. ein soziales Bedürfnis befriedigen, Business- und Projektpartner finden, Aufträge akquirieren, etwas machen, das Spaß macht. Sie erleichtern auch den betrieblichen Alltag.

(10) *Im Zeitverlauf findet entweder eine Auflösung oder eine Institutionalisierung statt:* Letzteres bedeutet eine Transformation zu einem eigenständigen, strukturkonservativen Partner, Institutionalisierung als Ergebnis der Arbeit der Community. Die Community findet einen Rahmen für sich selbst, wird zu einer Lobby, die versucht, die Interessen der Community-Mitglieder durchzusetzen. Wenn ihr dies nicht gelingt und auch nicht, genügend Schwung aufzubauen, lösen sich Communities oft wieder auf und geben damit Raum für neue Entwicklungen.

## 3 Fallstudien-Analyse

### 3.1 Ausgangssituation

Die vorausgegangene Literaturanalyse bildet die Grundlage für die folgende Fallstudien-Analyse. Hier verfolgen wir das Ziel, die aus dem Literaturreview gewonnenen Erkenntnisse und die Weiterentwicklung des Modells der Wissensgemeinschaften von North/Romhardt/Probst auf prominente und weniger prominente Communities aus der Praxis zu beziehen.

Im Vorfeld haben wir die Erkenntnis gewonnen, dass zum heutigen Stand in der Praxis kein einheitliches Modell zur Gestaltung von Communities (Wissensgemeinschaften) in Form eines integrativen Modells existiert. Hier sehen wir die Notwendigkeit und Chance, das Modell der Wissensgemeinschaften erstens in die Praxis expliziter Fallstudien zu übertragen und zweitens einer kritischen Würdigung zu unterziehen und damit inhaltlich und methodisch weiter zu entwickeln.

Ergebnisse erwarten wir sowohl aus den hier eruierten unterschiedlichen Erfahrungen aus der Arbeit mit und in Communities, aus den verschiedenen Vorgehensweisen und Praktiken, aber auch aus der Suche nach einem umfassenden und einheitlichen Verständnis.

Der Literaturreview zeigt in seiner Breite der eruierten Communityansätze zwei unterschiedliche Entwicklungslinien, die in den letzten Jahren immer wieder separat betrachtet wurden:

1. "Virtuelle Communities"
2. "Communities of Practice".

Auf dieser Basis haben sich drei als wesentlich zu bezeichnende Beratungsansätze mit wiederum zahlreichen Betrachtungsperspektiven (technologisch, persönlich, organisationsintern, -extern, mitarbeiter-, partner-, kundenorientiert) herauskristallisiert. Auf der Grundlage der Arbeiten und Ansätze von North/Romhardt/Probst 2000, Romhardt 2001, Lave/Wenger 1991 und Snyder 1997 sei hier besonders auf die Integration dieser Entwicklungslinien und Prominenzen in der Praxis hingewiesen. So ist es in diesem Projektpart von fortführenden Interesse, die Vorschläge und Forderungen aus der Literatur im Allgemeinen und auf der Grundlage des Modells von North/Romhardt/Probst im Speziellen an der Praxis sowohl von Profitorganisationen als auch von Nicht-Profitorganisationen zu (über-)prüfen und ggf. zu integrieren.

Aus der Perspektive der vereinbarten Projektziele erschien es daher inhaltlich, konzeptionell und für den methodischen Verlauf notwendig, auf ein einheitliches Verständnis zu Communities hinzuwirken. Dieses Verständnis basiert auf der Grundlage einer wissensorientierten Organisationsgestaltung und eines wissensorientierten Managementverständnisses (North/Romhardt/Probst 2000), das sich durch seine eingeschränkte Machbarkeit in der Organisations- und Ablaufgestaltung und durch ein Selbstorganisationsverständnis auszeichnet.

Daher ist die zweite Projektphase mit der Erwartung verbunden, aufsetzend auf den Überblick aktueller Ansätze und Tendenzen in der internationalen Literaturlandschaft (Phase I) einen Ex-Post-Überblick über Community-Aktivitäten in der Praxis auf internationaler Basis (Phase II) zu gewinnen.

*Folgende Fragen reflektieren wir in der Fallstudienanalyse:*

- Welche graduellen, organisatorischen oder businessorientierten Probleme sollten mit den Community-Aktivitäten bearbeitet/gelöst werden?
- Welche Formen von Community-Aktivitäten lassen sich in der internationalen Praxis identifizieren?
- Lassen sich Kategorien anhand der Literatur-Analyse identifizieren?
- Was sind Erfolgsfaktoren in der Praxis? Können die Praxisbeobachtungen die Aussagen der gängigen Literatur belegen?
- Können Tendenzen oder Konzepte der Selbstorganisation in Communities beobachtet werden?
- In welchem Umfang können Integrationstendenzen zwischen Communities beobachtet werden?
- Welche Rahmenbedingungen fördern die Community-Teilnehmer-Orientierung und die Interaktion zwischen den beteiligten Teilnehmern (Wissensaustausch)?
- Welches organisatorische Verständnis herrscht in der Praxis bei Community-Aktivitäten vor und in welchem Umfang werden diese Aktivitäten in die Geschäftsmodelle integriert?
- In welchem Maße tragen Community-Aktivitäten zu einem veränderten Management-Verständnis in der Organisationsgestaltung und Mitarbeiterführung bei?
- Welche Ergebnisse können aus den Community-Aktivitäten beobachtet werden und welche im Speziellen im Rahmen einer Wissensexplizierung?

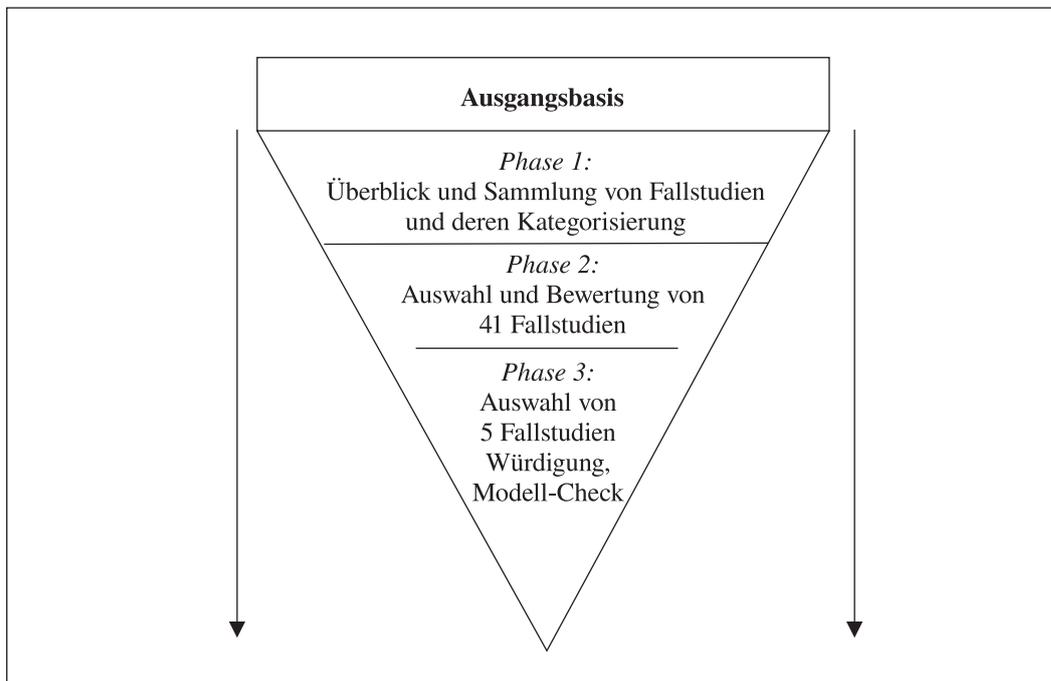
### **3.2 Methodische Voraussetzungen**

Grundsätzlich hat uns über einen Zeitraum von ca. vier Monaten ein exploratives Vorgehen geleitet, das wir im Verlauf des Forschungsprozesses – im Be-

sonderen der Informationsbeschaffung und -Strukturierung – deduktiv gestaltet haben (vgl. Abbildung 4).

#### **Abbildung 4**

Arbeitsprogramm und deduktives Vorgehen in der Fallstudien-Analyse



### **3.2.1 Sammlung von Fallstudien und deren Kategorisierung (Phase 1)**

In Online-Datenbanken (ECCH, HBSP, GBI, GOOGLE, Cyber-Communities) wurden Fallstudien identifiziert, gesichtet, bewertet und für das vorliegende Projekt einer intensiveren Betrachtung unterzogen. Ergänzend wurden umfangreiche Recherchen im Internet mit deutschen und internationalen Suchmaschinen durchgeführt und schließlich ergänzt durch international publizierte Erfahrungsberichte (“Best Practices”) aus der aktuell verfügbaren Literatur und Fallstudienpraxis. Die Fallstudien wurden durch Textanalysen, teilweise nachfassende Interviews und gezielte Nachrecherchen bearbeitet.

Durch die Analyse nach internationalen Fallstudien von Institutionen, die in der Praxis Communities gestaltet haben, fällt in Anlehnung an die gängige Literatur auf, dass der Begriff der Community oder moderner der “Community of Practice” in der Praxis wenig einheitlich benutzt wird. So ist zu beobachten, dass eine Community selten aus einer akuten Problemstellung einer Organisation bearbeitet wurde und somit Teil einer Organisationsentwicklungsmaße wurde. In der Regel wird die Community als eine verkaufsunterstützende

“Einrichtung” verstanden und mit dem Ziel ins Leben gerufen, Verkaufsprozesse der Organisation zu unterstützen.

Nach der Sammlung zahlreicher Fallstudien weltweit schlagen wir sechs Hauptkategorien vor. Die darin berücksichtigte Anzahl und deren Verhältnisse aller untersuchten Fallstudien untereinander spiegeln die Relationen in der Community-Praxis wider:

- 1 Informations-Nutzungs-Communities (INC)
- 2 Virtuelle Communities (VC)
- 3 Communities of Practice – organisationsintern (CoP intern)
- 4 Communities of Practice – organisationsextern (CoP extern)
- 5 Learning Communities (LC)
- 6 Sales & Support Communities (S&SC)

Es fällt auf, dass die meisten Communities in den Kategorien der “Virtuellen Communities” sowie der “Sales & Support-Communities” anzutreffen sind. Diese machen ca. 50 Prozent der auf dem Markt beobachtbaren Communities aus. Danach folgt die Summe der organisationsinternen und -externen Communities of Practices mit einem Anteil von 31 Prozent. Die “Learning-Communities” und die “Informations-Nutzung-Communities” ergeben einen Anteil von 19 Prozent.

### **3.2.2 Auswahl und Bewertung der Fallstudien (Phase 2)**

Die Analyse des gesammelten Materials ergab eine Vielzahl von Personen, Unternehmen und Forschungsinstitutionen, die sich mit Communities beschäftigen. Für die Selektion war es bei der Fülle der Analyse-Ergebnisse wichtig, Relevanzen und mögliche Bezüge im Hinblick unseres Interesses zu identifizieren. Aus der Fülle potentieller Praxisberichte wurden 43 relevante Fallstudien ausgewählt, die wir nach u. g. Auswahlkriterien selektierten.

So sollte die Fallstudie ein unternehmerisches Problem beschreiben können, zu dessen Lösungsansätze jene der Community herangezogen wurden. Schließlich sollten Bezüge erkennbar sein, das Modell der Wissensgemeinschaften von North/Romhardt/Probst auf die Praxis anzuwenden. Bei einigen Fallstudien, die wir hier ausgewählt haben, ist dies nicht immer möglich, da aus der explizierten Beschreibung der Fallstudie wenige oder keine Hinweise zu entnehmen waren, z. B. Kategorie “Interaktionen” bei Fallstudie for Online-Communities (Brown/Tilton/Woodside 2002). Diese Fallstudien sind aber auf Grund Ihres Innovationscharakters und/oder der Einfachheit der Ausgangssituation für die Communityforschung durchaus von weiterführendem Interesse.

Wichtigste Ausschlusskriterien waren rein theoretische Abhandlungen, die teilweise auch in Form von “Checklisten” oder “Fünf-Schritte-Programmen” den schnellen Erfolg für den Aufbau einer Community beschrieben.

*Auswahlkriterien:*

1. Beschreibung eines unternehmerischen Problems (inkl. Ausgangssituation)
2. Auseinandersetzung (Beschreibung, Tests, Piloten) von Community-Ansätzen zur Lösung des Problems
3. Nachweis der Initiative oder Realisierung eines Community-Ansatzes zur praktischen Problemlösung
4. erkennbare Bezüge zum Modell von North/Romhardt/Probst

*Ausschlusskriterien:*

1. vorwiegend theoretische Abhandlungen ohne Hinweise auf Praxistransfer
2. Beiträge mit rein konzeptionellen Vorschlägen ohne Übertragung/Überprüfung in der Praxis
3. Checklistenformate (“So geht’s!”) ohne Bezug auf empirischen Daten, Erhebungen oder Analysen.

**Tabelle 3**

Überblick Praxis-Fallstudien “Communities” (Phase II)

Nr. Fallstudie	Typen	Kurzbeschreibung
<b>Hauptkategorie 1: Informations-Nutzungs-Communities (INC)</b>		
1	INC	Aufbau eines charitativen Netzwerkes in den USA (Kennedy School of Government – case study program)
2	INC	Aufbau einer Gesundheits- Informations-Plattform Creating a state-wide virtual health library – The Michigan Experience (Official organ of the IFLA division of special libraries)
3	INC	Organisation von Anwendungsregeln in der Medikamentenanwendung Pharmaceutical products: Community code relating to medicinal products for human use (Bulletin of the European Union)
4	INC	Integration externer Informations- quellen (Medline, CINAHL, Best Evidence) und Unterstützung einer Kultur der Informations- und Wissensteilung Sandwell Healthcare NHS Trust: Developing Knowledge Management Structures IN Support Of Best Practice In Patient Care Within A Health Community (Atkins, Hughes, Mayne)

Nr. Fallstudie	Typen	Kurzbeschreibung
<b>Hauptkategorie 2: Virtuelle Communities (VC)</b>		
5	VC	Verknüpfung der Area Manager aus über 2.000 Filialen Kanadas
6	VC	Beschreibung der "CeMeMo-Community" zur Generierung von Community-Wissen unter Unterstützung eines Software-Agenten (EGO)
7	VC/ S&SC	Personalisierungsstrategien (matching buyers and sellers)
8	VC/LC	Aufbau und Realisierung einer "virtuellen Learning Community LeCO" in der Weiterbildung
9	VC/ S&SC	Aufbau einer Online-Community mit Chatfunktion und Foren
10	VC/ S&SC	Informationsplattform der WEKA Media GmbH für Qualitätsmanager aus der Wirtschaftspraxis
11	VC/ S&SC	Online-Plattform (B2B) für Architekten, Bauherren, Bauunternehmer, Handwerker
12	CoP/VC	Austausch zwischen Experten und Fachdisziplinen, Ziel: Virtuelle Experten-Communities
13	CoP ex- tern/VC	Beschreibung der Erfolgsfaktoren im Aufbau einer Community am Beispiel eines "Research and Business Network" der letzten 20 Jahre
14	VC	Bündelung und Kategorisierung von Freizeitinteressen in Deutschland
15	VC/LC	Konzeption und Realisierung einer selbst finanzierten virtuellen Gemeinschaft in Kombination einer Lern-Community für Studierende an Schweizer Fachhochschulen

Nr. Fallstudie	Typen	Kurzbeschreibung
<b>Hauptkategorie 3:</b>		
<b>Communities of Practice – organisationsintern (CoP intern)</b>		
16	World Bank: Urban Services Thematic Group (Harvard Business School)	CoP intern Konzeption und Einführung von Praxisgruppen im Rahmen eines Knowledge Managements
17	Siemens AG Community Support Team – Praxisbeispiel einer Knowledge Community	CoP intern Das Leben der Black Belt Community
18	Community of Teacher: Developing an Empirical Account of a Community of Practice (Indiana University)	CoP intern Charakterisierung der essentiellen Faktoren für den Aufbau einer Community
19	Evolving communities of practice: IBM Global Services experience (Gongla/Rizzuto)	CoP intern Beobachtung des Aufbaus und der Arbeit mit CoPs über einen Fünf-Jahres-Prozess
20	Social Networks, Learning and Flexibility: Sourcong Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms (Liebeskind, Oliver, Zucker, Brewer)	CoP intern/ LC Aufbau von abteilungsübergreifenden Sozial-Netzwerken mit dem Ziel, wissenschaftliche Erkenntnisse auszutauschen
21	Lessons learned from DaimlerChrysler Tech Clubs (DC Corporate University: Karboul)	CoP intern Aufbau von CoPs (“Tech-Clubs”) mit Wissensverantwortlichen aus spezifischen Bereichen der Fahrzeugplattform-Produktion(en)
22	Technical Communities of Practice at Schlumberger (Edmundson)	CoP intern Aufbau von technologischen Communities mit mehr als 5.200 angeschlossenen Experten mit dem Ziel des Wissensaustausches
23	Development of the Siemens Knowledge Community Support (Franz, Freudenthaler, Kemeny, Schoen)	CoP intern Aufbau, History und Projektierung von Knowledge Communities
<b>Hauptkategorie 4:</b>		
<b>Communities of Practice – organisationsextern (CoP extern)</b>		
24	Building a Knowledge Community at Hallmark Cards	CoP intern/ extern Praxiserfahrungen zwischen unterschiedlichen Standorten organisieren
25	Organizing for Economic Development in Chicago: A Case Study of Strategy, Structure and Leadership Practices (Social Capital Group, W. M. Snyder)	CoP extern Evaluation eines “Innovations-Netzwerkes” zum Austausch von Praxiserfahrungen
26	The growth of Canadian knowledge Networks	CoP extern/ VC Beschreibung der Erfolgsfaktoren im Aufbau einer Community am Beispiel eines “Research and Business Network” der letzten 20 Jahre
27	KECnetworking – Knowledge Management at Infineon Technologies AG	CoP intern/ extern Aufbau einer CoP mit dem Ziel, die Fehlerrate in fünf Produktionsländern zu reduzieren und die Prozesse zu verbessern (Knowledge Exchange Network KEC) mit Start 1990

Nr. Fallstudie	Typen	Kurzbeschreibung
<b>Hauptkategorie 5: Learning Communities 5 (LC)</b>		
28	LC	Community zur Wissensgenerierung und -bewahrung
29	LC	Aufbau einer internetbasierten Lernplattform
30	LC	Beschreibung des NetAcademy-Konzepts (mcm St. Gallen)
31	VC/LC	Aufbau und Realisierung einer "virtuellen Learning Community LeCO" in der Weiterbildung
32	CoP intern/ LC	Aufbau von abteilungs-übergreifenden Sozial-Netzwerken mit dem Ziel, wissenschaftliche Erkenntnisse auszutauschen; Herausarbeitung grundsätzlichen Verständnisses und Gestaltungsempfehlungen von Communities i. B. von Lerngemeinschaften im Rahmen eines Lehrernetzwerkes in der Lehrerausbildung
33	VC/LC	Konzeption und Realisierung einer selbst finanzierten virtuellen Gemeinschaft in Kombination einer Lern-Community für Studierende an Schweizer Fachhochschulen
34	LC	Community zur Wissensgenerierung und -bewahrung

Nr. Fallstudie	Typen	Kurzbeschreibung
<b>Hauptkategorie 6: Sales &amp; Support Communities</b>		
35	www.LEGO.com/Shop	S&SC/ Ursprünglich Aufbau eines elektronischen Netzwerkes für Kinder, heute Verkaufsplattform
36	Virtual Communities of Transaction (Institute for Business Economics, Basel)	VC/ S&SC Personalisierungsstrategien (matching buyers and sellers)
37	Case Study for online-Communities (McKinsey Quarterly Report 2002)	S&SC Communities = E-Business-Modelle (B2C und B2B) und Ableitung von relevanten "Treibern"
38	Haskell Community Reports	S&SC Aufbau eines Newsletters für spezielle Interessen-Communities
39	Kundenclubs managen Kundenbindung (Direkt Marketing 12/2001))	S&SC Communities als Kundenbindungsinstrument an Beispielen "Steiff" und Brigitte-Community
40	Fallstudie N-TV: Customer Relationship Management ohne Stolperfallen	VC/ S&SC Aufbau einer Online-Community mit Chatfunktion und Foren
41	QM-Web: Community für Qualitätsmanagement-Verantwortliche	VC/ S&SC Informationsplattform der WEKA Media GmbH für Qualitätsmanager aus der Wirtschaftspraxis
42	BauNetz – Marktführer im Online-Fachinformations-Markt	VC/ S&SC Online-Plattform (B2B) für Architekten, Bauherren, Bauunternehmer, Handwerker
43	Pharma-Physician E-Hubs (Pharmaceutical Executive)	S&SC Aufbau einer Online-Community im Rahmen einer pharmazeutischen Marketing-Strategie

### 3.2.3 Auswahl von fünf Fallstudien, Würdigung, Modell-Check (Phase 3)

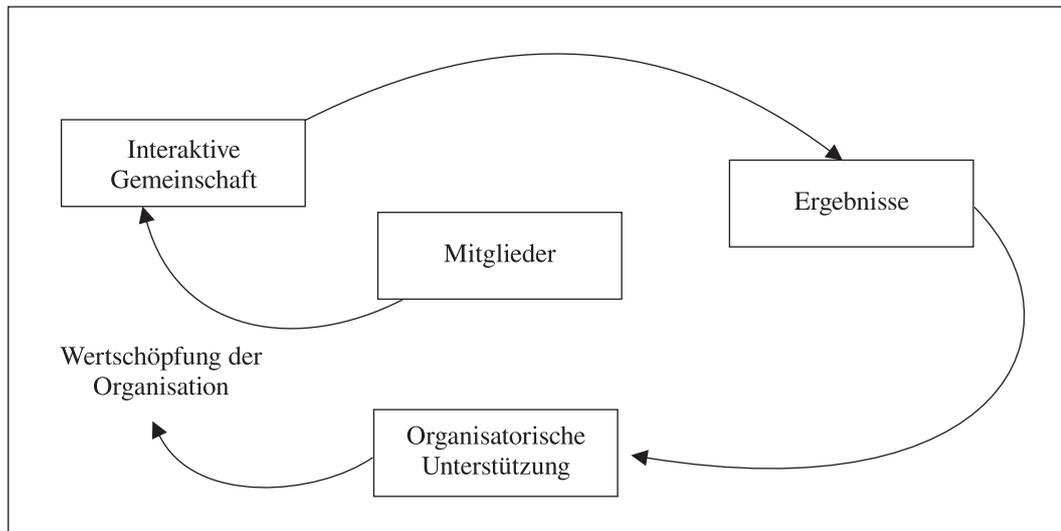
In dieser Phase ging es darum, ein tieferes Verständnis über unterschiedliche Communities zu erhalten, um sie in einem weiteren Schritt an dem Modell der Wissensgemeinschaften überprüfen und die Gestaltungsdimensionen nach North/Romhardt/Probst in der Praxis testen zu können. Daraus erwarteten wir uns einen Erkenntnisgewinn über Realisierungen und Möglichkeiten des Einsatzes einzelner Handlungsfelder sowie des ganzen Modells.

Aufbauend auf das weiterentwickelte Modell von North/Romhardt/Probst (2000) tragen wir vier Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften

ab. Diese vier Gestaltungsdimensionen wurden von uns als nicht quantifizierte Flächen in Form einer Vier-Felder-Matrix visualisiert. Im Idealen existiert ein ausgewogenes Verhältnis der Flächen (vgl. Abbildung 5). Hier gehen wir von den notwendigen Gestaltungsdimensionen einer idealen Community aus.

### Abbildung 5

Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften



Hinsichtlich der Mitglieder eruierten wir Aussagen über

- Motivation der Teilnehmer (gemeinsames Thema; Interesse)
- Zugehörigkeit von Teilnehmern an der betrachteten Community
- Identifikation und Niveau beteiligter Experten
- Grad der Wissensdiversität
- Grad der Aktivitäten zur Gewinnung von Mitgliedern

Die Berücksichtigung der *organisatorischen Gestaltungsdimension*, d. h. der Verankerung der Community-Aktivitäten an ausgesuchten Geschäftsprozessen und/oder die Integration der Community als evtl. Organisationsentwicklungsmaßnahme mit dem Ziel, Community-Aktivitäten nachhaltig in die Organisationsstruktur und (!) Organisationsabläufe zu integrieren, haben wir an folgenden Merkmalen fest gemacht:

- Grad der Formalisierung
- Umfang der Begrenzungen
- Dauer der Community-Aktivitäten (Zeithorizont)
- Umfang der eingesetzten Tools/Instrumente oder Methoden zum Betrieb der Community
- Umfang der Weiterentwicklung der organisatorischen Rahmenbedingungen

Mit den *Ergebnissen* haben wir insbesondere das grundsätzliche Ziel einer Wissensgemeinschaft betrachtet: Wissensaustausch zwischen den Mitgliedern durch Interaktionen. Das heißt konkret, wir haben untersucht, inwieweit Ergebnisse nach Community-Aktivitäten eintraten und im Rahmen der Fallstudie zu beobachten waren, die ohne diese Aktivitäten nicht zu beobachten gewesen wären. Im Positiven lassen sich daraus Rückschlüsse ziehen, Communities als reales “Instrument” eines Wissensmanagements einzusetzen:

- Welche Interaktionen führten zu nachvollziehbaren Ergebnissen?
- Qualität und Quantität der Wissensexplizierung (beispielsweise durch Dokumentationen)
- Welche Vorteile/Nutzen erhielten die Mitglieder durch ihre Zugehörigkeit?
- Ließen sich Ergebnisse aus den Aktivitäten der Community für die Gesamtorganisation identifizieren?

Die *Interaktionen* haben wir anhand der im Fall beschriebenen Aktivitäten hinsichtlich folgender kultureller Merkmale betrachtet.

- Kommunikationsform(en)
- Atmosphäre in der Community
- Identität der Mitglieder mit der Community
- Aufbau von Vertrauen
- Entwicklung gemeinsamer Werte
- Koordination eines Rhythmus der Community

An dieser Stelle sei angefügt, dass wir für die vorgenannten vier Gestaltungsdimensionen die Merkmale pro Fall nicht immer vollständig anwenden konnten. In den meisten Fällen ließen sich nur Hinweise über einzelne Merkmale identifizieren oder umschreiben.

Grundsätzlich gehen wir aber von der Annahme aus, dass die gleichzeitige Identifikation von mehreren Merkmalen in einem Fall Aussagen darüber liefern kann, in welchem Maße diese Gestaltungsdimension im Verhältnis zu anderen ausgeprägt ist.

Aus den 43 relevanten Fallstudien haben wir fünf für eine tiefere Analyse ausgewählt; es sind dies die unserer Ansicht nach vom Informationsumfang zur Community im Allgemeinen und die für die spezifische Problemstellung im Speziellen aussagekräftigsten Fallstudien aus den Kategorien: (1) Virtuelle Community, (2) Community of Practice – intern, (3) Lern-Community, (4) Sales- und Support-Community sowie (5) Community of Practice – extern.

## Tabelle 4

Kurzüberblick über die ausgewählten Fallstudien für Phase III

Nr.	Fallstudie	Organisation	Kategorie	Problem/Ziel	Lösungsansatz
1	Vicos	www.vicos.ch	Virtuelle Community	Austausch von Alltagsproblemen und -lösungen des studentischen Alltags, Angebot eines selbst organisierten Content-Managements unter den Studenten, Zusammenbringen von verschiedenen Interessengruppen.	Webbasierte Informations- und Portallösung (vgl. www.vicos.ch)
2	Evolving communities of practice: IBM Global Services experience		Community of Practice – intern	Weltweit Praxisanwender und Wissensträger identifizieren. Neue Verantwortlichkeiten für Communities herausarbeiten.	Integration der Community-Aktivitäten in das unternehmensweite Knowledge-Management-System.
3	NetAcadamy Learning Community	Universität St. Gallen www.netacadamy.com	Lern-Community	Ausbau der existierenden wissenschaftlich ausgerichteten Informationsplattform zu einer Lernplattform mit konkreter Anwendung auf eine MBA-Ausbildung	Anwendung eines "Referenzmodells für Lerngemeinschaften" und integrativer Aufbau einer Online-Lern-Plattform.
4	BauNetz	www.BauNetz.de	Sales- und Support-Community	Konzeption und Entwicklung einer Informationsverteilungs- und b-to-b-Plattform für eine Zielgruppe	Integration von diversen Informations- und Dienstleistungsangeboten unter einer einheitlichen Internet-Portal-Lösung.
5	KECnetworking – Knowledge Management at Infineon Technologies AG (Nr. 35)	Infineon Technologies AG	Community of Practice (intern/extern)	Strategisch technologisches Wissen soll schneller als bisher zwischen den 5 Ländern verteilt werden und so schnell wie möglich in die Arbeitsabläufe integriert werden.	Integration von technologischen Hilfsmitteln, Rollendefinitionen und Face-to-Face-Aktivitäten.

### **3.3 Analyse der Fallstudien**

Im Folgenden wenden wir uns den fünf ausgewählten Fallstudien und deren Würdigung zu:

#### **3.3.1 Virtuelle Community VICOS Business Web – Eine virtuelle Plattform für und von Studenten der Fachhochschulen in der Schweiz 2002**

*Ausgangspunkt:*

Auf der Grundlage der aktuellen Theorie über virtuelle Communities war es Ziel, ein integratives Modell einer studentischen Community zu realisieren. Im Vordergrund stand dabei die Integration klassischer virtueller Community-Gestaltung mit dem Prinzip der Selbstorganisation und Selbstfinanzierung in Kombination mit dem Angebot einer Lern-Community. Von besonderem Interesse ist hier der Anspruch zur Integration verschiedener Interessengruppen in dieser virtuellen Community. So gehören dazu nicht nur Studenten, sondern ebenso Einrichtungen der angewandten Wissenschaft, Sponsoren, Weiterbildungsinstitute und Unternehmen mit Praxis- und Jobangeboten. In diesem Fall handelt es sich zwar primär um eine virtuelle Community mit dem Ziel des horizontalen Wissensaustausches, die aber integrativ den Anspruch verfolgt, durch den Wissensaustausch Lerneffekte zu erzielen, die erstens durch ein breites Angebot von Weiterbildungern und zweitens durch die Integration von E-Learning-Angeboten realisiert wurden. Die Umsetzung der Plattform befindet sich mitten im Realisierungsprozess. Der aktuelle Entwicklungsstand kann unter der [www.vicos.ch](http://www.vicos.ch) aktuell eingesehen werden.

*Vorgehen:*

Die Methode der Konzeption ist sehr stark durch eine Nutzerorientierung geprägt. So wurden 1.100 Studenten über ihre spezifischen Erwartungen und Bedürfnisse an das Business Web VICOS abgefragt und ausgewertet. Überraschend seitens der Konzeptgruppe war, dass die inhaltlichen Ansprüche (Content) erstens sehr exakt formuliert wurden und zweitens die Erwartungen an eine maßgeschneiderte Community-Webseite wiederholt genannt wurden. Die Erwartungen an den Content sind in der Reihenfolge der meisten Nennungen eingeteilt in Kategorien:

1. Studien
2. Unterstützung im Studienalltag

3. Kommunikation
4. Unterstützung bei der eigenen Karriere
5. Freizeitangebote

Darüber hinaus wurde die Zielgruppenanalyse der möglichen Community-Teilnehmer eruiert und beschrieben sowie eine “Konkurrenzanalyse” (orig. “analysis of the competition”) über vergleichbare Communities durchgeführt. So konnten für die Plattform drei Ziele definiert werden:

1. Das Communitymitglied ist selbst in der Lage, Dokumente in die Plattform einzustellen (Interaktion).
2. Die Plattform adressiert eine klare Zielgruppe (Personen).
3. Betreuung aller Mitglieder

#### *Ergebnis:*

Das explorative Vorgehen in der Konzeption dieser Community zeigte seitens der Mitglieder egoistische Motive in den Erwartungen an einen solchen Communitytypen. Der inhaltliche Rahmen bewegt sich zwischen den Kategorien “Karriere” und “Studium”; Informationen und Material über Studienkurse, Jobangebote und Weiterbildungen haben erste Priorität.

#### *Würdigung im Rahmen des Modells:*

Der integrative Ansatz bedeutet für die Wissenstransformation zahlreiche Ansatzpunkte der horizontalen Informations- und Wissensverteilung unter den verschiedenen Anspruchsgruppen. So kann die Zielgruppe der Studenten sehr von Praxisangeboten und Erfahrungen von Unternehmen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen profitieren. Aber auch die beteiligten Organisationen können von den frühen Kontakten zu Studenten profitieren, indem sie “High Potentials” identifizieren, über frühzeitigen Kontakt ihre Qualifikationsportfolios mittel- bis langfristig halten und aktuell ausbauen können.

Hier führt die Fokussierung auf die Gestaltungsmerkmale unseres Modells zu teilweise überraschenden konzeptionellen Ansätzen für die Praxis, die – in einer Organisation realisiert – auch ausgewählte Geschäftsprozesse nachhaltig unterstützen können (z. B. Personal-Recruitment).

Die starke Mitgliederorientierung – belegt durch die anfängliche Untersuchung – können wir als eine starke Ausprägung der Gestaltungsdimension “Mitglieder” interpretieren, zumal in diesem Fall die Bedürfnisse der Mitglieder klar definiert sind und somit mittel- bis langfristig das Identifikationsniveau der Mitglieder in der Community angeben können. Auch die Breite der

Interaktionsmöglichkeiten zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen, die neben den Studenten ihre Erfahrungen, Wissen und zusätzliche Informationswerte beitragen, ist auf dieser Plattform durchaus beachtlich. Potential sehen wir in der Gestaltungsdimension der Organisation, das ausgeschöpft werden könnte, wenn in der weiteren operativen Gestaltung dieser Community der hohe Formularisierungsgrad aufrecht erhalten oder ausgebaut wird. Dann wäre diese Community anschlussfähig an standardisierte Organisationsprozesse einiger der Interessengruppen, Unternehmen und weiteren Organisationen. So könnte z. B. das Einstellen von Weiterbildungsangeboten seitens des Anbieters in seine eigene E-Commerce-Plattform automatisch auf VICOS erscheinen und würde dazu beitragen, dass die organisatorische Einbindung in das Interessennetzwerk nachhaltig ausgebaut würde.

Hinsichtlich der Interaktion lassen sich außer den konzeptionellen Ansätzen noch keine weiteren Aussagen treffen, erwarten wir aber eine hohe Intensität der Kommunikation in dieser Community, zumal die Mitglieder bereits durch die Vorstudien sensibilisiert sind.

Als Ergebnis halten wir die vier Gestaltungsdimensionen dieses Falles und deren Verhältnisse zueinander in der Praxisanwendung anhand des Modells von North/Romhardt/Probst folgendermaßen fest (vgl. Abbildung 9, S. 115):

### **3.3.2 Community of Practice-Evolving communities of practice: IBM Global Services experience**

*Ausgangspunkt:*

Im Jahr 1995 begann IBM Global Services, ein neues Business Modell zu konzipieren, in welchem die Organisation des Austausches von Ideen und Erfahrungen eine vordergründige und künftig wichtigere Rolle spielen sollte. Für die Gestaltung einer Community of Practice wurden vor diesem Kontext folgende Ziele definiert: Die CoP soll grundsätzlich weltweit Praxisanwender und Wissensträger identifizieren und mit Verantwortlichkeiten im Rahmen der CoP besetzen. Diese bestehen

- im Umgang mit expliziten Wissen,
- in der Annahme von neuen Rollen, um dieses Wissen zu organisieren,
- in der Beschreibung von nutzbaren Vorteilen zur Teilung ihres Wissens unter den CoP-Mitgliedern sowie
- in der Nutzung des unternehmensinternen Netzwerkes Lotus Notes und Domino.

### *Vorgehen:*

In der Konzeptionsphase wurden zunächst die organisatorischen Einflüsse für die Communitygestaltung betrachtet. Methodisch wurden Stärken-Schwächen-Profile von potentiellen Organisationsbereichen, Prozessen, Menschen und technologischen Faktoren erstellt. Die Communities wurden darüber hinaus mit einem laufenden Wissensmanagement-Programm angegliedert und waren somit integrativer Teil des neuen Business Modells. Dabei wurden die Routineprozesse von bekannten und potentiellen wissensintensiven Prozessen differenziert. Den Entwicklungsprozess der Community bezeichnet IBM selbst als evolutionär, womit der Aufbau phasen- und damit projektorientiert gestaltet wurde. Das Evolutionäre dieses Entwicklungsprozess ist die selbstorganisatorische Perspektive.

Diese evolutionären Phasen sind:

- 1 Potential: Community wird gestaltet
- 2 Building: Definition der Community und ihrer Arbeitsprinzipien
- 3 Engaged: Community entwickelt und verbessert ihre Prozesse
- 4 Active: Community wird im Rahmen des Knowledge Managements aktiv
- 5 Adaptive: Wissen wird aktiv genutzt und erzielt damit Wettbewerbsvorteile

In diesen Schritten wurden die Ebenen Mensch, Prozess und Technologie miteinander verbunden und – soweit es möglich war – integrativ realisiert. Die Selbstorganisation ist in einem systemimmanenten Entwicklungsprozess und weniger in einem von extern angewandten Steuerungsprozess zu erkennen.

### *Ergebnis:*

Die Communityaktivitäten ermöglichen es, dass neue Mitglieder aus anderen Unternehmensbereichen ohne Probleme Zugang zu der Community erhalten und sich anschließend als Mitglieder aktiv am Wissensaustausch beteiligen. Darüber hinaus werden kompetenzorientierte Allianzen zwischen den Unternehmensbereichen mit anderen Knowledge-Netzwerken eingegangen, in denen die führenden Mitglieder sich untereinander coachen können.

### *Würdigung im Rahmen des Modells:*

Diese Fallstudie kann in der Praxis als ein Vorbild für den nachhaltigen Aufbau einer Community betrachtet werden. Für die organisatorische Anbindung von Community-Aktivitäten gilt dies besonders. Das konzeptionelle und behutsame (evolutionäre) Vorgehen stellt den Nutzer der Community in den

Vordergrund und berücksichtigt dabei die Geschäftsabläufe immer als ein konzeptionelles Primat weiterer Überlegungen und Gestaltungen.

Besonders hervorzuheben ist im Verhältnis der anderen Fallstudien die Integration der organisatorischen Prozesse, der Nutzer dieser Prozesse und der Community sowie der technologischen Infrastruktur. Die Ergebnisse der organisatorischen Gestaltungsdimension haben auch Auswirkungen auf die anderen Gestaltungsdimensionen. Für die Interaktion bedeuten die nutzerzentrierten Maßnahmen (z. B. Einsatz von Verantwortlichkeiten/Moderatoren) ein hohes Maß an Kommunikation und Identität, was zu einer positiven Atmosphäre des Wissensaustausches führt und diesen kulturell stark zu unterstützen vermag. Die Erkenntnis, insbesondere die starke organisatorische Gestaltungsdimension, tragen wir in Abbildung 9, S. 115 ab.

### **3.3.3 Lern-Community: MBA on NetAcademy**

*Ausgangspunkt:*

Die NetAcademy (<http://www.netacademy.org>) wurde 1997 am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement (mcm institute der Universität St. Gallen, Professor Beat Schmid) gegründet. Ursprünglich handelte es sich zu diesem Zeitpunkt um eine Kommunikationsplattform für den Wissensaustausch, als Publikationsinstrument und Diskussionsplattform für Forschungsprozesse. Sie stellte zunächst eher ein interaktives "Online Handbook" für Forschungsgemeinschaften als eine Lernplattform dar. Erst in den Folgejahren sollten die Initiatoren auf Grund der festgestellten Praxistauglichkeit die Zielgruppen dieser Wissensgemeinschaft erweitern und die in der Informations- und Kommunikationsplattform strukturierten Inhalte auch verstärkt an Studentinnen und Studenten verteilen ("Campus Community"). Damit verband sich die Idee einer Weiterentwicklung in eine "generische" Plattform, auf der neue Forschungs- und Lerngemeinschaften bestehende Dienste nach ihren Bedürfnissen auswählen und zusammenstellen können. Auch weitere bedarfsorientierte Dienste sollten ergänzt werden.

Daraus hat sich die Erweiterung zu einer (Online-)Lernplattform für Lerngemeinschaften entwickelt ("Classroom Community"). Im Rahmen eines MBA-Programms wird diese Lernplattform bereits eingesetzt.

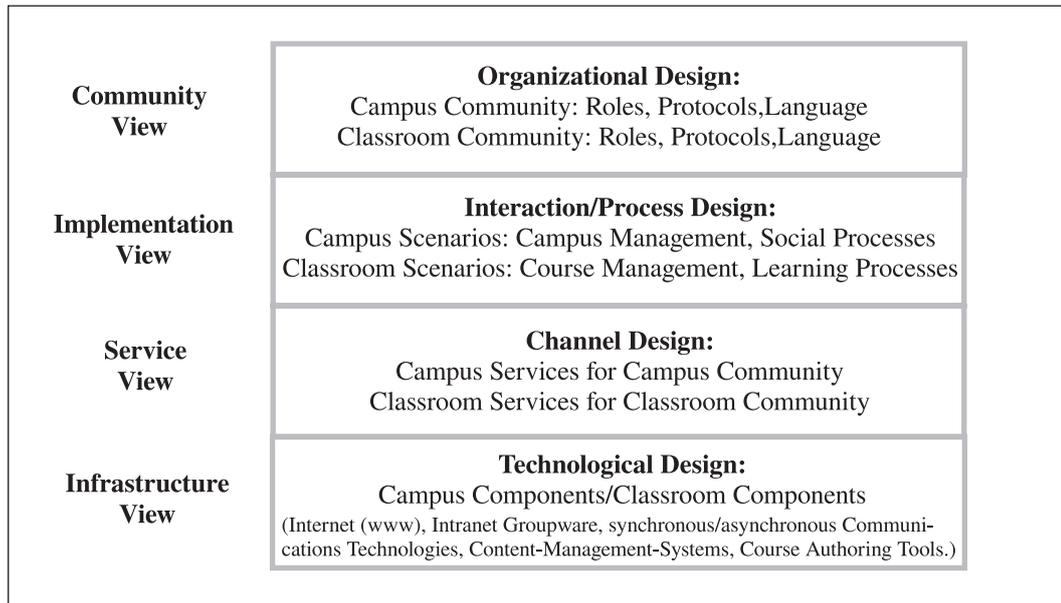
*Vorgehen:*

Auf Grundlage der theoretischen Arbeiten des Universitätslehrstuhls durch Anwendung eines "Medienreferenzmodells" (Lindemann/Schmid 1998) wur-

de für diese Lernplattform ein “Referenzmodell für Lerngemeinschaften” angewandt (vgl. Abbildung 6).

### Abbildung 6

Referenzmodell für Lerngemeinschaften (vgl. Lindemann/Schmid 1998)



Wie aus der Kurzübersicht dieses Modell zu erkennen ist, handelt es sich hierbei um vier konzeptionelle Ebenen der Gestaltung von Lerngemeinschaften, die für die Realisierung dieser Plattform sowie der MBA Ausbildung angewandt wurden:

1. Gemeinschaftsebene (community view) mit den Gestaltungsmerkmalen gemeinsames Interesse, Sprache, Rollen/"Guidelines"
2. Implementierungsebene (implementation view) mit Fokus auf Prozess- und Interaktionsdesigns sowohl auf der “Campus Community” als auch auf der “Classroom Community”
3. Serviceebene (service view) mit dem Anspruch der Unterstützung “generischer” Prozesse: “Welcher Inhalt soll welches Ziel verfolgen?”
4. Infrastrukturebene (infrastructure view): Integration von Einzelsoftware-Tools aus einer Toolbox (Standardtools, Selbstentwicklungen, andere technologische Komponenten)

Vor diesem Hintergrund wurde 2001 von Professor Peter Glotz der “Executive MBA in New Media and Communications” aufgebaut und gestartet. Die Internetplattform wird integrativ in die Präsenzveranstaltungen der Ausbildung eingesetzt. Durch die zielgruppenorientierte Modellierung der Internet-Plattform können neben den Studenten auch Alumni, Business-Partner oder Sponsoren auf die Plattform und ihre Dienste zugreifen (vgl. Abbil-

dung 7). Die MBA-Lerngemeinschaften und ihre Plattform werden anhand der vier Stufen des Referenzmodells weiterentwickelt.

## Abbildung 7

Learning Community: www.netacademy.org

**NetAcademy** University of St. Gallen

**NetAcademy on Business Media**  
hosted by =mcm institute St. Gallen

**News**

Date	Title	Submitted by
22.10.2003	AMCIS 2004 Minitrack on Business Models for the Digital Economy	Christian Müller
28.09.2003	Seminar: Best-Practice-Kommunikation für CIOs und IT-Verantwortliche	Christian Müller
30.07.2003	AMCIS2003 Minitrack 'Business Models for the Digital Economy'	Christian Müller
10.07.2003	Paper presentation at PACIS conference in Adelaide, Australia	Hans-Dieter Zimmermann
08.07.2003	CFP: "Koordination in Wertschöpfungsnetzwerken" - (deadline Oct. 1, 2003)	Hans-Dieter Zimmermann
25.06.2003	mBusiness 2003: Best Paper Award	Christian Müller
23.05.2003	=mcm institut und SwisstCT führen Umfrage zum Thema	Christian Müller
22.05.2003	E-Factors web site revised	Hans-Dieter Zimmermann
11.03.2003	=mcm institute core partner of EU Network of Excellence	Christian Müller
25.02.2003	Best Practice Study: Strategic Communications Management in Technology-Driven Change Processes	Christian Müller
30.01.2003	AMCIS 2003 Minitrack on Business Models for the Digital Economy	Christian Müller
07.01.2003	Formation of International Technology and Strategy Forum	Christian Müller

© 1996 - 2003 Institute for Media and Communications Management, University of St.Gallen, Switzerland. All rights reserved.

### Ergebnis:

Mit dem modularen Konzept dieser Plattform werden aus konzeptioneller Perspektive im Vergleich zu anderen Communities gute bis sehr gute Voraussetzungen für den Wissensaustausch bereitgestellt: Wissensexplizierung in Qualität und Quantität findet exemplarisch in Rahmen der "Classroom Community" mit der "Lernmethode Fallstudien-Schreiben" statt, mit der individuelle Lernerfahrungen aus und in der Lerngemeinschaft projektbezogen/lernobjektbezogen expliziert/dokumentiert werden und innerhalb der Informationsplattform ("Campus-Community") zur Verfügung gestellt wird. Die Differenzierung der unterschiedlichen Community-Aktivitäten in Konzeption und Praxis deuten auf eine stärkere Trennung der Kommunikationskanäle hin und erlauben es, diese separat beeinflussen und weiterentwickeln zu können. Darüber hinaus erlaubt die Modularisierung die Verzahnung der einzelnen Wissensgemeinschaften und die nachweisbare Erhöhung des Informations- und Wissensaustausches.

### Würdigung im Rahmen des Modells:

Diese Fallstudie beschreibt eine Community anderer Zielausrichtung und Qualität. Wird in den bisherigen Communities häufig der Wissensaustausch

als grundlegende Prämisse der meisten Community-Aktivitäten als ein Nebeneffekt betrachtet, steht er hier im Zentrum der Betrachtung. Das erklärt auch den ähnlichen Theorieansatz mit dem Modell von North/Romhardt/Probst, der darin besteht, dass Wissens-Austauschprozesse auf der einen Seite (North/Romhardt/Probst) und Lernprozesse auf der anderen Seite (Schmid) eines Gemeinschaftsinteresses bedürfen, was neben Rollen auch eine gemeinsame Sprache impliziert.

Darüber hinaus wird in beiden Modellen auf der Erkenntnis aufgebaut, dass erstens Mitgliederinteraktion ein sozialer Prozess (Schmid: Campus-Community, North/Romhardt/Probst: Gestaltungsdimension Personen) und ein Lernprozess ist (Schmid: Classroom-Community; North/Romhardt/Probst: Gestaltungsdimension Interaktion). Herauszustellen ist, dass in diesem Fall der prozessuale Charakter betont wird. Ein Projektmanagement-Ansatz ist in dieser Fallstudie nicht zu erkennen. Auffällig ist die Integration der verschiedenen Perspektiven in dieser Fallstudie und die Analogie zum Ansatz von North/Romhardt/Probst.

Eine organisatorische Verankerung ist nur in Teilen zu erkennen, so in der Integration der "Campus-Community" mit der "Classroom-Community" sowie der zu Beginn existierenden eher wissenschaftlich ausgerichteten Community.

Zusammenfassend kann für diese Fallstudie und die weiteren Betrachtungen festgehalten werden, dass die Gestaltungsdimensionen bis auf die organisatorische Perspektive in Grenzen ausgeglichen wie in Abbildung 9, S. 115 darstellbar sind.

### **3.3.4 Sales- und Support-Community am Beispiel: BauNetz**

*Ausgangspunkt:*

Bei der "BauNetz" handelt es sich um eine Internet-Plattform (vgl. Abbildung 8, S. 108), die ergänzend zur einer virtuellen Community des Miteinanders bestimmter Zielgruppen besonders auf das Vermitteln von Aufträgen (öffentliche Aufträge und geplante Bauvorhaben in bundesdeutschen Regionen) in der Baubranche fokussiert ist. Bei diesem Community-Projekt, das im Oktober 1996 als klassischer Business-to-Business-Anbieter an den Markt ging, handelte es sich um ein typisches Internet-Start-up. Interessant ist an diesem Fall insbesondere der Ausgangspunkt, eine b2b-Plattform vor dem Hintergrund eines Geschäftsmodells zu erstellen.

Der rasche Erfolg (nach eigenen Angaben wurden bereits in der Startphase bis März 2000 1,7 Millionen Page-Impressions erzielt) führte zu einem schnellen

Ausbau einer reinen E-Commerce-Plattform zu einer Community zwischen Architekten, Bauherren, Bauunternehmern, Handwerkern und Baustofffachhändlern. Ziel ist das Zusammenbringen dieser fest umrissenen Zielgruppen und neben der angesprochenen Auftragsvermittlung der Austausch von Fachinformationen über und aus der Baubranche.

Neben den kostenlosen Fachinformationen gibt es zu einem Anteil von ca. zehn Prozent Premiumdienste. Dies sind kostenpflichtige Inhalte, die nur mit ausdrücklicher Zustimmung und erst nach Freischaltung durch das BauNetz abrufbar sind.

## Abbildung 8

www.BauNetz.de

The screenshot displays the BauNetz website interface. On the left is a vertical navigation menu with the BauNetz logo and a list of user roles: Architekten, TGA-Fachplaner/FM, Bauunternehmer, Bauherren, and Infolines. The main content area features a header 'Der Online-Dienst für die Baubranche' with sub-targets for Architects, TGA-Fachplaner/FM, Building Contractors, and Building Owners. Below this are three service boxes: 'BauKatalog 2004' (Bauletz Baukatalog), 'Heinze' (HeinzeBauOffice), and 'solvent?' (Forderungsmanagement). The 'BauNetz für Architekten' section includes news items: 'Meldung vom 10.5.2004 Forum-Building von Herzog/de Meuron in Barcelona eröffnet' and 'DBZ im Mai: Städtebauliche Verdichtung'. The 'Forderungsmanagement' section offers protection against payment defaults. The 'BauNetz für TGA-Fachplaner und Facility Manager' section includes a 'Newsletter für Fachplaner' and 'KKA Kälte Klima Aktuell - Online'.

### Vorgehen:

Wichtigster Ausgangspunkt bei der Konzeption und Realisierung war die klare Abgrenzung und Fokussierung auf eine Zielgruppe. Darüber hinaus wurde das Informationsangebot im weiteren Verlauf erweitert. Registrierte Nutzer können auf Baufachzeitschriften von Bertelsmann und Springer zugreifen. Eine Firmendatenbank (Heinze) liefert über 100.000 Produktinformationen. Ergänzt wurde das Konzept durch einen tagesaktuellen Newsticker, den eine Redaktion erstellt.

Für die Finanzierung wurden Kooperationen mit Bertelsmann eingegangen sowie Werbeaufträge vom Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen eingebunden.

Diese Informationsbasis wurde kontinuierlich um weitere Kommunikationselemente ergänzt. Der Austausch der Mitglieder wird über eine so genannte "Pinnwand" organisiert. Hier können Gesuche und Angebote von den Mitgliedern selbstständig aufgegeben und kostenlos eingesehen werden. Dazu existieren verschiedene Expertenforen und moderierte (!) Themenforen.

#### *Ergebnis:*

Die erfolgreichen Nutzerzahlen seit der Gründung sprechen in dieser Kategorie für sich. Offenbar ist es dieser Community gelungen, unter Nutzung des Internets mit einem integrierten Geschäftskonzept die Grundlagen zum Wissensaustausch zu schaffen. Zum jetzigen Zeitpunkt liegen über BauNetz.de keine evaluierten Angaben über die tatsächlich erfolgreich durchgeführten Transaktionen vor. Es ist jedoch auf Grund der hohen Mitgliederzahlen (über 50.000 registrierte Mitglieder) und Nutzungszahlen festzuhalten, dass diese Plattform eine der führenden und erfolgreichen Sales- und Support-Communities auf Internetbasis ist, auf der sich durchschnittlich durch über 100.000 Seitenaufrufe im Monat zahlreiche Mitglieder suchen und finden.

#### *Würdigung im Rahmen des Modells:*

Die Gestaltungsdimension "Interaktion" kann durch die Kommunikationsformen der Online-Plattform als relativ ausgeprägt betrachtet werden. Die Identitätsschaffung ist durch die Zielgruppendefinition nahezu perfekt gelöst worden, zumal die Community auch für Nicht-Fachleute und Interessierte geöffnet ist und damit der Wissensaustausch grundsätzlich über die Interessengemeinschaft hinaus möglich ist. Aus der Perspektive des Wissensmarketings kann dies einen positiven Effekt für die Weiterentwicklung der Community haben.

Die Atmosphäre der Community wird unseres Erachtens durch die profitorientierte Auftragsvergabemöglichkeiten etwas beeinträchtigt, da die Interaktionen weniger dazu dienen, Informationen und Wissen auszutauschen. Dies wird von den Mitgliedern, die daran ein besonderes Interesse haben, sicherlich anders interpretiert werden. Jedoch wird durch die Auftragsdatenbank ein besonderer Anreiz für den wiederholten Besuch der Community gegeben. Daraus lassen sich – wenn auch nicht alleinig – die stark wachsenden Visits ableiten. Das egoistische Interesse des potentiellen Geldverdienens

scheint ein starker Anreiz zu sein, der diese Community erfolgreich gemacht hat.

Organisatorisch ist diese Community zeitunbegrenzt eingesetzt. Durch die Integration diverser Partner, Sponsoren u. ä. Dienstleistern im Rahmen der b2b-Lösung wird die Community durch den stetigen Ausbau mit Leistungs- und Produktverzeichnis stetig am Leben gehalten. Für die Zielgruppen ein nachvollziehbarer Nutzen.

Auffällig ist hier im Rahmen eines Businesskonzepts, dass der Nutzen der Mitglieder stark im Vordergrund steht. Nahezu alle Dienste sind nutzerabhängig gestaltet. Auf der anderen Seite ist die Interaktion eingeschränkt, da die Informationen im Pull-Verfahren angeboten werden. Das "Absaugen" von Informationen und Wissen entspricht egoistischen Verhaltensweisen, so dass die Gestaltungsdimensionen Mitglieder und Interaktionen in unserer Würdigung herausgestellt werden (vgl. Abbildung 9, S. 115).

### **3.3.5 Community of Practice: KECnetworking Infineon Technologies AG**

*Ausgangspunkt:*

Das KEC-network der Infineon Technologies AG hat sich in Kooperation mit der Knowledge Management Department der Siemens AG Corporate technology im Jahre 1990 gegründet. Ausgangspunkt war der Bedarf, in fünf Ländern auf drei unterschiedlichen Kontinenten übergreifende Produktionsprobleme zu lösen und Produktionsverfahren zu optimieren. Die Erkenntnis über die Halbwertszeit strategisch wichtigen Technologiewissens in der Halbleiterindustrie und der schnellstmögliche Transfer dieses Wissens an andere Produktionsstandorte war dabei das Ziel der Community. Die Initiative beruhte auf der Erkenntnis, dass an verschiedenen Standorten zwar verschiedene Chips produziert werden, die daran beteiligten Experten jedoch oftmals an ähnlichen Entwicklungsproblemen arbeiteten, die für die jeweils nicht direkt beteiligten Standorte von Nutzen sein könnten. Das Schaffen von Lernschleifen innerhalb der dezentralen Produktionsstruktur wuchs zu einer wichtigen Aufgabe.

*Vorgehen:*

Die Ausgangsidee war, die Experten in zwölf fachorientierten Areas im Rahmen einer Community of Practice zu organisieren. Die Beteiligten waren hinsichtlich ihrer Bedürfnisse im Rahmen ihres Engagements der Community in-

terviewt, Datenmaterial wurde zusätzlich ausgewertet, um den späteren Nutzen für die Mitglieder so gut wie möglich im Vorfeld eruieren zu können. Die individuelle Perspektive wurde bereits zu einem frühen Zeitpunkt der CoP-Aktivitäten in den Vordergrund gestellt. Die Ergebnisse wurden mit den Mitgliedern diskutiert, um schließlich die Gestaltungsziele beschreiben und definieren zu können.

Anschließend wurden die Komponenten der Community bestimmt:

- Gestalten von Rollen und Aktivitäten der Mitglieder und deren Zusammensetzung (Initiator, Sponsor, Moderator/Manager, Mitglied, Supporter)
- Einsatz des Microsoft-Kommunikationstools “Netmeeting”
- Informationsplattform zur Verteilung von Informationen und Wissen (Yellow Pages, Überblick Community-Teams, subgroups, Veranstaltungskalender, aktuelle Aktivitäten, Glossare, Diskussionsmöglichkeiten)
- Aktivitäten (sich wiederholende Meetings, Nutzung der Diskussionsplattform, Kooperationen)

*Ergebnis:*

Das Ergebnis war die grundsätzliche Erkenntnis der beteiligten Mitglieder, dass die Kooperation zwischen den verschiedenen Produktionsbereichen stark verbessert werden konnte. In diesem Rahmen konnte für alle Beteiligten mehr Transparenz über relevantes Technologiewissen geschaffen werden. Erfolgreiche Best Practices wurden identifiziert und daraus “lessons learned” gestaltet, die anderen zur Verfügung gestellt werden können. Persönliche Zugangsmöglichkeiten zu beruflichen Alltagssorgen schufen ein länderübergreifendes Hilfesystem, in dem Kontaktpersonen identifiziert und die Lerneffekte verbessert werden konnten.

*Würdigung im Rahmen des Modells:*

In diesem Fall ist ein stark organisatorischer Fokus zu erkennen, der darauf zurückzuführen ist, dass in der Initiativphase bereits die potentiellen Community-Teilnehmer nach Ihren Bedürfnissen befragt wurden. Das heißt für den Einsatz der Community-Aktivitäten, dass diese immer einen direkten Bezug zum Arbeitsalltag haben und die Arbeitsprozesse an den diversen Produktionsstandorten nachhaltig unterstützen konnten. Darüber hinaus ist auffällig, dass die Dimension der Mitglieder und der Interaktion Konsequenz aus diesen Aktivitäten war. So wurden die Teilnehmer bereits zu einem frühen Zeitpunkt in die Konzeption und den späteren Aufbau der Community integriert. Die Er-

gebnisse lassen sich in einem nachhaltigen Wissensaustausch und der realen Nutzung für den Arbeitsalltag in diesem Fall deutlich erkennen, so dass die Gestaltungsdimensionen “Organisationen” und “Interaktionen” besonders hervorzuheben sind (Abbildung 9, S. 115).

### **3.4 Zusammenfassung**

In unserer Ausgangssituation habe wir einen Fragenkatalog aufgestellt hinsichtlich unseres erwarteten Erkenntnisinteresses aus der Fallstudienanalyse. Zu Beginn interessierte uns, ob die in der Praxis organisatorischen oder businessgeleiteten Probleme dazu führten, sich vordringlich mit Communities auseinander zu setzen.

Die Community-Aktivitäten fokussieren sich in der Praxis stark auf die vermeindlich umsatzorientierten Sales- und Support-Communities. Dazu lassen sich die “Virtuellen Communities” hinzuzählen, die häufig dieses Hauptziel unterstützen. Wie die Analyse zeigte, sind von den 43 untersuchten Fallbeispielen 23 Communities auf diese Interessen ausgerichtet. Insbesondere die Virtuellen Communities, deren interne Ausrichtung nicht immer klar von einer externen Ausrichtung zu differenzieren ist (“Starten wir mal eine Community zwischen unseren Abteilungen!” und später, “ ... da können wir ja Geld mit verdienen. Machen wir mal eine Virtuelle Online-Community! ”). Gehen wir von einem erweiterten Verständnis aus, so bewegen sich über 50 Prozent der untersuchten Communities im Internet oder Intranet mit Internetanbindung mit dem Hauptziel der Förderung von Produkt- und Dienstleistungsvertrieben. Bei der anderen Hälfte der Communities lassen sich darüber hinaus Erfolgsfaktoren erkennen, die sich über die horizontale Betrachtung wiederholen. An erster Stelle stehen jene Communities, deren Ziele, Zielgruppen sowie Personen benannt werden konnten. Diese Communities konnten auch nach ihrer Initiative durch einen lebendigen Mitgliederaustausch (Interaktionen) am Leben gehalten werden. Wir können hier von einem lebendigen Wissensmanagement sprechen, in dem der Selbstorganisationsgrad am höchsten einzuschätzen war.

An zweiter Stelle sind alle integrativen Konzepte und Realisierungen zu nennen, also all jene Communities, die mehrere Informations- und Wissensportfolios beherbergen oder integrieren. Hier sind deutliche Integrationstendenzen zwischen den Community-Kategorien auch in der Praxis zu erkennen. Wahrzunehmen ist auch ein sich entwickelndes Management-Verständnis von Communities – insbesondere in persona bei den Projektleitern, Initiatoren, Autoren und “Treibern” einer Community. So wird bei diesen Personen in der Regel recht früh erkannt, dass der Fremdsteuerungsmechanismus in Com-

munities nicht nachhaltig funktioniert. Communities sind dann erfolgreich(er), wenn ihnen ein organisatorischer Rahmen gegeben wird, die Prozesse und Contents in der Community allerdings von den Mitgliedern selbstorganisatorisch organisiert werden. Eine Community ist ein Konstrukt, das auf Selbstorganisation basiert und sehr sensibel auf externe Fremdeingriffe reagiert.

### 3.4.1 Differenzierte Aktivitäten-Schwerpunkte

Die ausgewählten Fallstudien wurden folgend nach der Art der Ausprägung ihrer Merkmale nach North/Romhardt/Probst (2000) gewichtet. Dazu dient eine Klassifizierung der Ausprägungen nach hoch, mittel, gering. Die jeweilige Zuordnung der Ausprägungen in die Klassen erfolgte nach der Anzahl der Nennungen identifizierter Merkmale, deren Beschreibungsumfang, der Fokussierungen der Autoren und schließlich der Nutzung von Berichten über den Fall aus der Sekundärliteratur. Eine absolute Zuordnung von Kenngrößen war dabei nicht das Ziel. Vielmehr dient die Veranschaulichung der unterschiedlichen Gewichtungen aus den jeweiligen Fallstudien dazu, Gestaltungsschwerpunkte bei den Organisatoren der jeweiligen Community zu identifizieren. Für die Veranschaulichung der Ausprägungen werden die Dimensionen in drei Kastengrößen visualisiert:

Ausprägung	hoch	mittel	gering
Dimension			

Als Zwischenergebnis können wir bis zum jetzigen Punkt festhalten, dass keine einheitlichen Schwerpunkte in den Gestaltungsdimensionen existieren. Dies erschwert in der Praxis die Identifizierung und Ableitung von konkreten Handlungsanweisungen. Einen Hinweis kann aber zunächst eine Zuordnung der anstehenden Communityaktivität in eine der Kategorien geben und die anschließende Analyse der höchsten Ausprägungen in dieser Kategorie. Dazu kann folgende Übersicht der vorgenannten fünf Fallstudien einen Impuls leisten (Abbildung 9, S. 115).

### 3.4.2 Begriffsdiversität

Die Fallstudienanalyse bestätigt in Anlehnung an die Ergebnisse der Literaturanalyse ein recht heterogenes Verständnis von Communities. In nahezu al-

len Fällen ist die Erarbeitung eines Begriffsverständnisses kaum zu erkennen oder fehlt ganz. Es kann aus der Perspektive der Praxis in Frage gestellt werden, ob eine Begriffsdefinition zu Beginn der Community-Aktivitäten grundsätzlich notwendig ist. Aus unserer Arbeit, die einen starken Fokus auf die Community-Praxis hat und der damit einhergehenden horizontalen Betrachtung der Fallstudien stellen wir fest, dass diese Arbeit stärker in den Vordergrund gestellt werden sollte.

Zu selten können die aus der Definition von North/Romhardt/Probst (2000, S. 54) genannten Perspektiven vollständig wieder gefunden werden. Oft lassen sich jedoch einzelne Gestaltungsdimensionen (Gemeinschaft, gemeinsames Interesse/Thema, Aufbauen und Austauschen) in nahezu jedem Fall identifizieren.

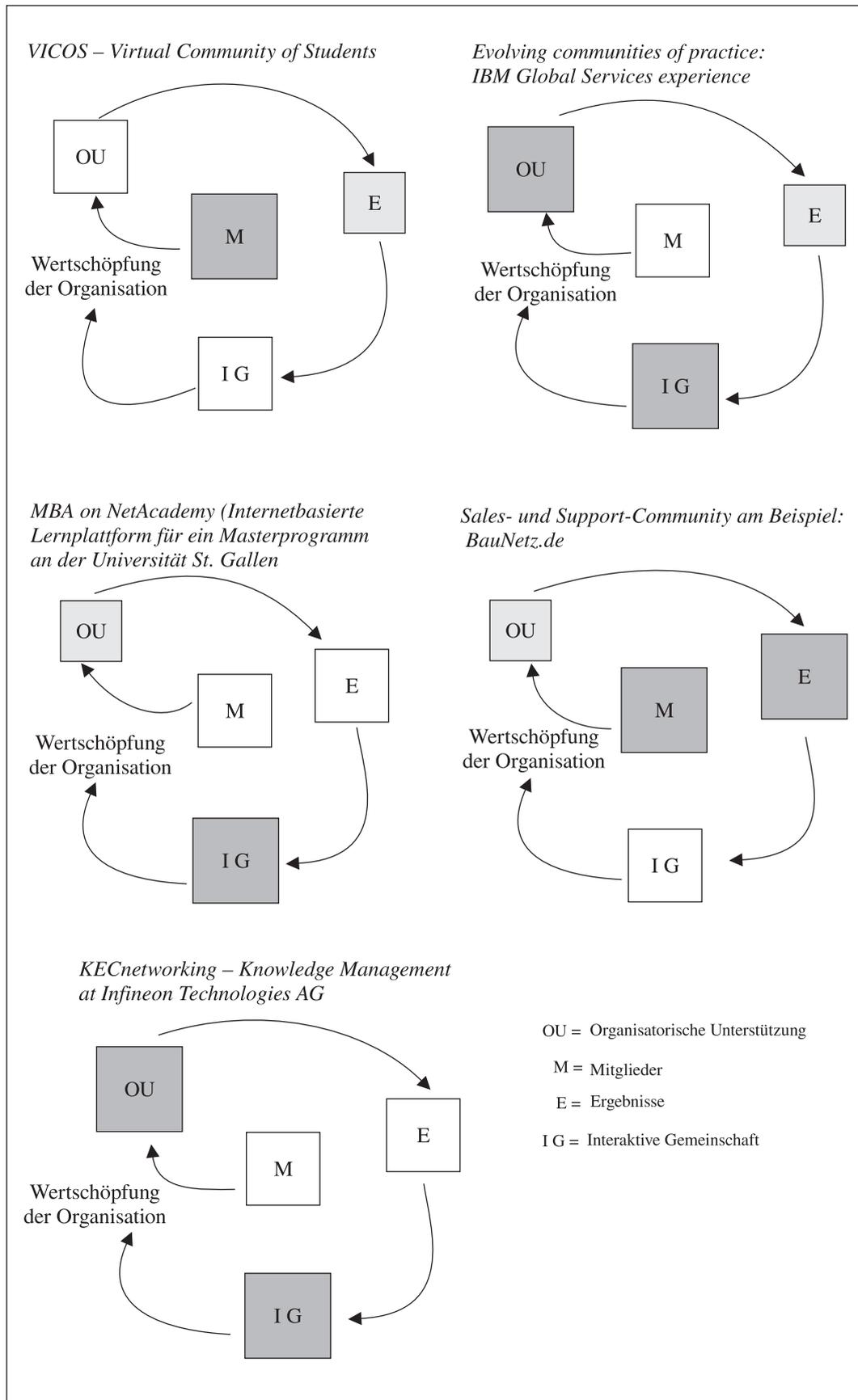
Die Vielzahl der angewandten Bezeichnungen und Begrifflichkeiten unterliegen auch in der Praxis einem inflationären Prozess. So sind Communities in der Regel anhand Ihrer produktorientierten Ausrichtung zu erkennen, wie sie häufig in den Sales-Communities und Kundenclubs anzutreffen sind. Es existieren darüber hinaus Communities, die sich mit Prozessgestaltungen auseinandersetzen. Ein Beispiel dazu sind die so genannten Learning-Communities, in denen es darum geht, Lernprozesse zu gestalten. Diese spielen für unser Projekt eine herausragende Rolle, bieten sie doch von ihrer Grundidee her eine voraussichtlich passende Plattform der Wissensgenerierung, Wissensexplizierung und Wissensverteilung zwischen den Mitgliedern.

### **3.4.3 Nutzen für die Mitglieder**

In den wenigsten Fällen ist eine Problemorientierung zu erkennen, d. h. dass weder im Rahmen der Communitykonzeption noch vor der Community-Initiative der Frage nachgegangen wird, was mit der Initiative eigentlich erreicht werden soll. Für die Mitglieder bedeutet das in der Regel, dass ihnen technologische Lösungen am Arbeitsplatz vorgesetzt werden, die aber kaum konkrete Anhaltspunkte zur Unterstützung ihrer Arbeitsabläufe liefert. So kommt es später häufig zu Forderungen nach Incentivierung und Ex-Post-Mitgliedermotivation. Bei einigen Communities ist zu erkennen, dass solche nachträglich aufgesetzten Incentive-Maßnahmen zur erwarteten Problemlösung beitragen konnten.

## Abbildung 9

### Differenzierte Aktivitäten-Schwerpunkte der fünf Fallstudien



Die besten Ergebnisse sind bei jenen Fällen zu identifizieren, in dem vor dem operativen Start der Community mehr oder weniger umfassende Informationssammlungen über die Zielgruppe vorangestellt wurden (Baunetz.de; IBM). Diese können Auskunft geben über das spätere Nutzerverhalten und den tatsächlichen Nutzungsbedarfes der Zielgruppen.

### **3.4.4 Community als externes Objekt einer Organisation**

Als dominante Gestaltungsdimension steht immer wieder die Machbarkeit und Frage nach der Realisierbarkeit mit modernen technologischen Hilfsmitteln zur Debatte. Dabei wird in den meisten Fällen die Community als eine eigenständige Organisationsform betrachtet, die an eine vorhandene Organisationsform einfach anzuschließen sei. Die Erfahrungen aus den Fallstudien und der Praxis zeigen in Anlehnung an der Analyse der Gestaltungsprozesse, dass durch diese Strategie geringe Abstimmungen zwischen vorhandenen und neuen Interaktionsprozessen stattfinden (können). Die Community kann dann verstanden werden als eine "Add-on-Organisationsform" in der Gesamtorganisation, die von extern in die interne Struktur "eingeführt" wird. Mit vielen Investitionen werden nachträglich Anknüpfungspunkte zwischen den Organisationsformen gesucht, um einen höheren Nutzen für die Mitglieder anbieten zu können.

### **3.4.5 Fehlende Problemorientierung**

Es sei an dieser Stelle auf die Differenzierung zwischen realen Communities und Virtuellen Communities hingewiesen. Bei einer realen Community entwickeln sich Interessengemeinschaften oder Nutzergruppen aus einem i. d. R. handlungsleitenden liberal-orientierten Interesse einerseits und/oder intrinsischer Motivation andererseits.

Diese Wissensgemeinschaften implizieren in der Regel erkennbare Handlungsfelder. Beispielsweise ist die organisatorische Anbindung in CoPs (organisationsintern und -extern) häufiger erkennbar als bei Virtuellen Communities, was bei internen Organisationsprojekten wie einer real gelebten Wissensgemeinschaft (vgl. Romhardt 2001) nicht überraschen sollte. Virtuelle Communities werden als externe Vertriebsplattformen, Kundenclubs oder E-Commerce-Lösungen verstanden und organisatorisch auch so behandelt. Ziele sind die Unterstützung von Vertriebsprozessen oder im Bereich Produkt-/Dienstleistungssupport zu erkennen. Die Ergebnisorientierung ist bei den externen Communities – im Besonderen bei den Vertriebs-Communities – von herausragendem Interesse. Hier wird nach dem Motto gedacht und gehan-

delt “Das Ziel bestimmt den Weg”. Vor diesem Hintergrund können die Problemfelder und die unter dem Begriff der Community zusammengefassten Aktivitäten und Ziele kategorisiert werden in:

- Kundengewinnung
- Kundenbindung
- Absatzerhöhung
- Sekundärdienstleistungen um ein Produkt

Eine ausschließliche Ergebnisorientierung kann ein Erklärungsmotiv dafür sein, warum Communities unzureichend an die Geschäftsprozesse angelehnt werden und von den Mitgliedern als ein “nettes Tool” aufgefasst werden, “womit man allerdings nicht viel anfangen kann”, so Roland Junker, Wissensmanager bei der InfraServ GmbH, in einem Interview. Sowohl eine organisatorische Verankerung im Sinne der prozessualen Unterstützung von inter-orientierten Communities als auch die Interaktionen sind selten identifizierbar. Ausnahmen bilden nahezu alle Communities, die stark vertriebsorientierte Inhalte haben oder zu reinen Verkaufsläden im Internet entwickelt wurden (Lego).

## 4 Anwendung des Modells zur Analyse realer Communities

Im folgenden dritten Teil des Projekts wird das weiterentwickelte Modell zur Analyse und teilnehmenden Beobachtung realer Communities angewandt. Dabei haben wir uns ausgewählten Communities zugewandt, die auf Grund ihrer Historie, ihrer Entwicklung und ihrer Strukturen erkenntniserweiternden Einblick in den Aufbau von Wissensgemeinschaften erwarten ließen:

- *Der Abenteuer Business Round Table (ABRT)* ist eine organisationsübergreifende Gemeinschaft und richtet sich an Unternehmer(innen), Selbstständige und angestellt Selbstständige, die Dienstleistungen und Produkte aus den verschiedensten Branchen anbieten.
- *New-in-town* ist eine Online-Community, die sport- und freizeitbegeisterten Menschen Chancen und Möglichkeiten gibt, gemeinsam etwas zu unternehmen. Die Mitglieder können sich anhand zweier Dimensionen finden: dem gleichen Interesse und/oder der örtlichen Nähe.
- *Participatory Workspace*: “On-line networking for public policy in Latin America” zeigt das Zusammenwirken von physischer Interaktion und Online-Kooperation von Experten zur nachhaltigen Entwicklung im Rahmen eines Programms der UN-Wirtschaftskommission für Lateinamerika. Die Fallstudie wurde insbesondere deswegen eingeworben, da mit dem “Participatory Workspace” eine einzigartige und erfolgreich Methode zum Aufbau und zum Management von Wissensgemeinschaften geschaffen wurde.
- *Die Fachverbände der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)* sind innerorganisatorische Wissensgemeinschaften mit dem Ziel, Wissen über Projektgrenzen und -laufzeiten hinaus zu reflektieren, aufbereiten und verfügbar zu machen.

### 4.1 Abenteuer Business

#### 4.1.1 Teilnehmende Personen

Der Abenteuer Business Round Table (ABRT) richtet sich an Unternehmer(innen), Selbstständige und angestellt Selbstständige, die Dienstleistungen und Produkte aus den verschiedensten Branchen anbieten. Selbstständige, die mit ihren persönlichen Fähigkeiten, ihrem Know-how und aus der Begeisterung für den Service-Gedanken das eigene Geschäft entwickelt haben und an einem Wandel im Geschäftsleben interessiert sind: Weg von Wettstreit, hin zu Ko-

operation. Miteinander statt gegeneinander. Die Teilnehmer des ABRT stehen für Begeisterung im Business und Wachstum durch Vernetzung. An einer Veranstaltung des Abenteuer Business Round Table nehmen in der Regel zwischen 25-50 Teilnehmer teil, der Kern der regelmäßigen Teilnehmer besteht aus ungefähr 200 Personen (Nemeczek 2002ii).

### *Motivation – gemeinsames Thema und Interesse*

Die gemeinsame Mission des Abenteuer Business Round Table ist, dass sich jeden Monat angestellte Selbstständige und Selbstständige nach dem Motto treffen: “Was kann ich für den anderen tun?” (ABRT Web 2002). Ziel ist es, diesem Personenkreis eine berufliche Heimat und den notwendigen Erfahrungsaustausch zu bieten. Das gemeinsame Interesse bzw. das gemeinsame Thema der Teilnehmer eines ABRT sollte nach Sonntag (2002i) sein: “Ich komme, weil ich Lust habe, andere Menschen in ihren Wünschen und Vorhaben zu unterstützen.” Der Abenteuer Business Round Table hat jedes Mal einen anderen Ablauf und einen anderen thematischen Schwerpunkt, der von den Moderatoren bestimmt wird (Nemeczek 2002i).

Laut Poedtke (2002i), Hensel (2002i) und Gäbler (2002i) stellen gemeinsame Ideen, Visionen, Ziele eine wichtige immaterielle Ebene dar, um eine Business Community aufzubauen und zu entwickeln. Nach Gäbler (2002i) kann eine Business Community nur über ein einigendes Interesse funktionieren, in dem sich die Mitglieder wiederfinden. Das Geschäft sollte dabei nicht der primäre Fokus sein und die Themen dürfen für Gäbler (2002i) nicht zu breit sein, denn eine Community braucht einen “Geheimnisfaktor” und Exklusivität. Oft werden die Themen einfach durch die Leitung bestimmt. Monika Buchhardt (2002), die an Veranstaltungen vieler verschiedener Business Communities teilnimmt, bestätigt die Bedeutung der Themen: “Ich wähle sehr aus, welche Themen mich interessieren. Ich gehe nur auf Veranstaltungen, die mich vom Thema her interessieren.”

### *Zugehörigkeit und Wissensdiversität*

Die Veranstalter des ABRT (Web 2002) bieten keine Mitgliedschaft an, sondern nur die Teilnahme an den Veranstaltungen dieser Business Community, um den organisatorischen Aufwand so gering wie möglich zu halten. Zugehörigkeit zu der Community entsteht, indem man an den Veranstaltungen teilnimmt und mit der Zeit in den soften Kern der Community eindringt. Sonntag (2002i) sagt dazu: “Der harte Kern sind 30 Leute, der weiche Kern ca. 150 Leute.” Poedtke (2002i) ist ein inneres Commitment der Teilnehmer wichtig: “Ich bin dabei, ich bringe mich ein, ich stehe zu dem, was ich tue.” Buchhardt

(2002i) freut sich, wenn “Mitglieder (...) engagiert, motiviert (sind), sich einbringen und voneinander profitieren.”

Das Thema Experten bzw. Wissensdiversität spielt für die Business Community keine explizite Rolle. Dennoch wurde in unseren teilnehmenden Beobachtungen festgestellt, dass es in dieser Community Experten für alles gibt, was irgendwie mit Selbstständigkeit und Unternehmertum zu tun hat.

### *Marketing – Aktivitäten zur Mitgliedergewinnung*

Die befragten Interviewpartner betonen die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit, um neue Teilnehmer zu gewinnen, die Community bei Multiplikatoren bekannt zu machen und die bereits vorhandenen Teilnehmer zu binden. Nach Gäbler (2002i) gilt es, den Sinn und Zweck der Kommunikation von Business Communities festzulegen, indem man die gewollte Innen- und Außenwirkung der kommunikativen Maßnahmen auf die vorhandenen und potentiellen Mitglieder bestimmt. Dabei gilt grundsätzlich die Gesetzmäßigkeit von Anziehen und Abstoßen (Poedtke 2002i).

*Kommunikationsinhalte:* Was konkret den (potentiellen) Teilnehmern vermittelt werden soll, beschreiben die Interviewpartner:

- Die Passion fürs gemeinsame Thema: “Potentielle Einsteiger sollen draußen wahrnehmen, dass der Community die Ideen nicht ausgehen”, so Gäbler (2002i). Deshalb sollte die Mission der Community potentiellen Mitgliedern den Wunsch vermitteln einzusteigen und bereits vorhandenen Mitgliedern den Wunsch vermitteln zu bleiben.
- Den Nutzen der Gemeinschaft: Die kommunikativen Inhalte der Business Community sollten Nutzenaspekte und Bedürfnisse ansprechen. Dazu gehört, dass die Community die Möglichkeit bietet, Kunden zu finden, sich bekannt zu machen, Hilfestellung in schwierigen Situationen zu erhalten, Ideen und Weiterbildung zu bekommen. Jedoch raten Nemeček/Sonntag (2001, S. 227), dass die Kundenakquise dabei nicht in den Vordergrund der Community Kommunikation rücken soll.
- “Connection, contribution, recognition and belonging”: Den Teilnehmern sollte immer wieder die Bedeutung von persönlichen Kontakten vermittelt werden. Denn der Austausch mit Menschen, die in einer ähnlichen Situation sind, ist wichtig.

*Kommunikationsmaßnahmen:* Die Interviewpartner sehen in der Mund-zu-Mund-Propaganda durch die Mitglieder im Allgemeinen und durch die Kerngruppe im Speziellen die wichtigste Maßnahme, um neue Mitglieder zu gewinnen (Hensel 2002i, Gäbler 2002i). Die Mund-zu-Mund-Propaganda muss

natürlich entstehen (Hensel 2002i). In den Interviews hat sich herausgestellt, dass potentielle Mitglieder oftmals von der Leitung angesprochen werden. Nach Hensel (2002i) ist es Aufgabe der Leitung, Wege und Mittel zu finden, neue Menschen anzusprechen und für die Community zu gewinnen. Gäbler (2002i) betont, dass die Leitung einer Community für kostenlose Public Relations der Community sorgt und gezielt Statements aus der Community publizieren sollte.

#### **4.1.2 Interaktive Gemeinschaft**

Isabella Sonntag und Ralf Nemecek unterstützen die ABRT mit einer Reihe von organisatorischen Maßnahmen, eine Mailingliste informiert über Neuigkeiten und aktuelle Veranstaltungen, das Magazin "Isness – Leute Leben Erfolg" nimmt sich des Themas an: Wie führt man ein erfolgreiches Leben? und bietet Teilnehmern eine Plattform, die eigenen Angebote und Dienstleistungen zu veröffentlichen. In Zusammenarbeit mit dem Taufpatenclub und dem Wu Wei Verlag haben die Teilnehmer die Möglichkeit, Mitautor bei Buchprojekten zu werden. Weiter organisieren die Veranstalter jährlich eine große Abenteuer Business Unternehmerparty, die jedem Kontakte bringen soll sowie ein Abenteuer Business Kabarett und Abenteuer Business Workshops.

#### *Vertrauen, Atmosphäre und Werte*

Bei den ABRTs ist es "wichtig, dass man mal verrückt sein darf, was ausprobieren darf. Wichtig ist auch die Haltung: Was kann ich für den anderen tun? Wie kann ich den anderen unterstützen?" Nach Sonntag (2002i) darf man nicht auf der Suche sein. "Das ist wie wenn man eine Frau fürs Leben sucht, das klappt auch nicht. Aber wenn ich rausgehe und mir überlege, wie ich den anderen unterstützen kann, wenn ich dem anderen einen Nutzen liefere, dann hat man Lust und Spaß etwas zu tun, dann ist man offen, dann wird man weiterempfohlen, dann kommen die Kunden von alleine." (Sonntag 2002i)

Vor allem das Mangel- und Konkurrenzdenken scheint die Ursache für hinderliche Verhaltensweisen zu sein, die sich darin niederschlagen, unbedingt Kunden auf einer Veranstaltung akquirieren zu wollen. Hensel (2002i) stellt fest: "Das Bedürfnis der Mitglieder ist eine Kundenakquise, ohne selbst aktiv sein zu müssen." Nemecek (2002i) erklärt: "Die meisten denken vor allem, wo kriege ich Kunden her? Beispiel Abenteuer Business Round Table: Wen kann ich als Kunden abgrasen? Von den 20 Leuten, die da sind, sind 19 Kunden für diese Leute, aber keine Kooperationspartner. Besser ist es demnach, den anderen als Kooperationspartner zu sehen. Das ist er selbst und alle seine Kontakte. Das ist doch viel, viel mehr. Das hat ein ganz anderes Potential. Und dann

kann ich mich fragen, was ich für wen tun kann. Dann kommen Kontakte, Infos und Spaß zurück.”

Metzger (2002i) schildert seine Erfahrungen auf einer Veranstaltung des ABRT zum Thema Kundenakquise: “Ich hatte eine Frau in meiner Runde, die ein Buch schreiben will. Die hat ihr Ziel nicht verstanden. Sie geht auf die Leute zu, fängt an zu handeln, will es verkaufen. Das erzeugt bei mir ein negatives Image, wie ein Verkäufer. Außerdem geht sie auf die Vorschläge ihres Gegenübers nicht ein. Das frustriert mich. In einer direkten Kundenakquise gehe ich auf Leute zu und versuche meine Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen. Das finde ich nicht so gut und ist mir einen Schritt zu schnell. Die Kundenakquise ist aus meiner Sicht erst der zweite Schritt. Besser ist erst einmal darzustellen, dass man sich auskennt.”

### *Rhythmus der Veranstaltungen*

Gute Veranstaltungen und Ereignisse einer Business Community zeichnen die folgenden Eigenschaften aus: “Spannende Veranstaltungen ohne Power Point Präsentationen” meint Buchhardt (2002i). Poedtke (2002i) bemerkt, dass eine Community Spaß machen muss. “Eine Community braucht Feste und spielerische Events, die Spaß machen und kreativ sind und abends Parties”, betont Buchhardt (2002i) und findet, dass “kreative, neue, ungewöhnliche Sachen und ein spielerisches Element” wichtig sind. Diese Elemente prägen nach Poedtke (2002i) den Zusammenhalt und binden die Mitglieder. Die Teilnahme an den Veranstaltungen, fordert Buchhardt (2002i), sollte nicht zu teuer sein.

Veranstaltungen sind dann problematisch, wenn sie unter dem Motto stattfinden: “Bildung muss weh tun” (Poedtke 2002i). “Viele Treffen sind ernüchternd.” Sonntag (2002i) beschreibt: “normale Veranstaltungen: Die haben eine kühle Struktur, die kommen nicht in die Tiefe und nicht in Schwung. Da ist keine Energie, es ist wie in der Schule.” “Die Community sollte das Potential der Mitglieder nutzen. Jeder gibt, jeder bringt sich ein”, so Buchhardt (2002i), doch dafür braucht es “offene, richtige Leute. Mitglieder, die engagiert, motiviert sind, sich einbringen und voneinander profitieren. Dafür ist eine Atmosphäre, die ein Miteinander, einen Austausch, ein gegenseitiges Kennenlernen unterstützt, nötig.” Eine Community-Veranstaltung sollte vor allem motivieren und Input geben, so dass jeder “reich beschenkt mit guten Informationen, Kontakten, Ideen nach Hause geht” (Nemeczek 2002i).

Die Interaktionen der ABRT folgen dem typischen Rhythmus einer Business Community mit einer monatlichen regionalen Veranstaltung und jährlich einer großen überregionalen Veranstaltung, bei der die gesamte Community zusammenkommt. Die monatlichen Veranstaltungen liegen immer auf einem be-

stimmten Tag, so trifft sich der ABRT (Web 2002) jeden ersten Dienstag im Monat im KUSC in Türkenfeld in der Nähe von München. Zusätzlich finden außerordentliche Veranstaltungen statt.

Stammtische oder Round Tables stellen die regelmäßigen regionalen Veranstaltungen des ABRT dar. Das wesentliche Kennzeichen dieser Veranstaltungen ist, dass es hier keinen Vortrag gibt, sondern stattdessen moderierte Runden stattfinden, bei denen jeder Teilnehmer der Veranstaltung an die Reihe kommt. Sonntag (2002i) berichtet: "Beim letzten Round Table (4. Juli 2002) war das zentrale Thema Geld. Wir haben eine Runde gemacht mit der Fragestellung: 'Was kostet deine Leistung und warum ist es das wert?' Es war wirklich spannend zu sehen, wie die Teilnehmer damit umgehen. Einige stehen erst sprachlos da. Es ist dann aber unheimlich viel passiert. Zum Glück waren wir eine kleine Runde. Nur 14 Leute. So war es die totale Intensität, mit mehr Zeit zum Reden, der Möglichkeit Feedback zu geben. An dem Abend sind mindestens drei wirklich neue Projekte entstanden."

Sonntag führt das generelle Prinzip des ABRT weiter aus: "Wir machen Übungen, die dazu da sind, das Visier hochzumachen und sich zu erkennen zu geben, zu testen, ob eine Idee funktioniert und man andere dafür entzünden kann." Die Wirkung und Bedeutung der regelmäßigen Veranstaltungen wird von den Interviewpartnern durchweg positiv bewertet. "Gruppe vor Ort ist wichtig" stellt Hensel fest (2002i) und bewertet die regelmäßigen Veranstaltungen folgendermaßen: "Teilnehmer kommen ins Gespräch, machen Kontakte. Die meisten schätzen es, Bekannte zu treffen." Bei unseren teilnehmenden Beobachtungen haben wir erlebt, dass die ABRTs mit zu den spannendsten Business Community Veranstaltungen zählen, die ich bisher erlebt habe, es fällt sehr leicht, mit den anderen Teilnehmern in Kontakt zu kommen, die Themen richten sich auf kritische Punkte im Business und es sind für uns bei jeder Veranstaltung wertvolle Kontakte und Projekte entstanden.

Der Abenteuer Business Round Table veranstaltet zusammen mit kooperierenden Communities wie dem Taufpatenclub und dem Service Network jährlich eine Unternehmerparty, die jedem Kontakte bringen soll (ABRT SB 2002). Die Konferenzen und Kongresse haben, nach den Interviewpartnern zu urteilen, für die Business Communities eine belebende Funktion, wie Sonntag (2002i) beschreibt: "Die Isness Party ist der Round Table mit Hochpotenz. Da geht es dann richtig rund. Da ist eine starke tragfähige Kraft im Raum. Und anschließend geht jeder nach Hause und weiß jetzt, wie er es machen soll, oder hat eine neue Idee oder ein neues Netzwerk oder ein neues Puzzelstück oder, oder."

2002 fand die Abenteuer Business Party (ABRT TB3 2002) im Lustspielhaus in München statt. Es war ein toller Rahmen für insgesamt acht Stunden voller

Shows und spannender Runden. Die Runden der ABRT Party verlaufen dabei so, dass auf einen Showteil immer eine halbstündige Runde folgt, in der man andere Leute kennen lernen kann. Dann folgt wieder eine Stunde Show. Die fünf Runden der diesjährigen Party drehten sich um die Themen: Spirit – erzählen Sie von einer außergewöhnlichen Wahrnehmung, die sie selbst erlebt haben und jeder wissenschaftlichen Erklärung entbehrt. Kindsein – erzählen Sie die beiden frechtesten Aktionen, die sie im Alter von 8-15 durchgezogen haben. Business – erzählen Sie, was sie im folgenden Jahr erreichen wollen, was dazu noch fehlt und wie andere dazu beitragen können. Beziehung – erzählen Sie von drei Beziehungen, die Sie in ihrem künftigen Leben haben wollen. Herzenswunsch – erzählen Sie den fettesten Herzenswunsch, ohne dessen Erfüllung sie nicht ins Grab steigen wollen.

### *Leitung der Community*

Einer muss nach Gäbler (2002i) die Autorität sein, die eine Community zusammenhält und führt. “Ich habe die Krone auf und treffe die Entscheidungen. Ich kümmerge mich. Ich bin Impulsgeber”, so beschreibt Nemecek (2002i) seine Rolle beim ABRT. Nach Gäbler (2002i) muss die Leitung einer Community eine Balance und einen Ausgleich zwischen den Mitgliedern und der äußeren Umwelt bzw. zwischen den Netzwerkpartnern und der Community schaffen (Gäbler 2002i) und deshalb muss man alle Partner im System fördern (Sonntag 2002i). Nach Nemecek (2002i) achtet ein guter Moderator darauf, dass die Teilnehmer sich einbringen und es eine gerechte Zeitaufteilung für jeden gibt. Nemecek (2002i) macht diesen Punkt sehr klar, wenn er sagt: “Schwarze Schafe schmeiß’ ich raus. Ich bin die Polizei, die eingreift, ansonsten setze ich auf eine hohe Selbstorganisation.”

“Dass der ABRT ist wie er ist, hängt stark mit uns zusammen. Der Fisch stinkt vom Kopf her bzw. wie der Herr, so’s Geschert. Weil wir so sind wie wir sind, deshalb fühlen sich bestimmte Leute angezogen. Deshalb entsteht das, was entsteht.” (Sonntag 2002i). Diese Ansicht wird von Metzger (2002i) geteilt, der sich von den beiden Leitern gut durch die ABRT-Veranstaltungen geführt fühlte.

### *Weiterentwicklung des ABRT*

Sonntag (2002i) beschreibt, wie es ist, wenn eine Business Community ein Momentum hat: “Diese Stammtische waren nicht totzukriegen. Obwohl ich keine zusätzliche Energie reingesteckt habe und keine Einladung verschickt habe, sind einfach jeden ersten Dienstag im Monat Teilnehmer gekommen. Ich wusste auch nicht wer kommt. Es wurden einfach immer mehr.”

Damit es auch so bleibt, ist es nach Sonntag (2002i) wichtig, immer wieder Neuerungen einzuführen. Sie berichtet über den Wechsel vom Lola-Stammtisch zum Abenteuer Business Round Table: “Es wurde auch nach einer Weile zu langweilig, sich ständig über das Lola-Prinzip auszutauschen. Wir haben uns dann entschieden, aus dem Lola-Stammtisch den ABRT zu machen. Plötzlich waren wir fast zu zweit. Auf einen Schlag waren alle Lola-Anhänger nicht mehr da. Die sind einfach ausgestiegen, als ihnen klar war, jetzt geht’s um harte Arbeit und nicht mehr nur um ein nettes Beisammensein. Wir saßen plötzlich alleine da. Einerseits war ich traurig, andererseits war es mir auch egal. Zwei ehemalige Teilnehmer des Lola-Stammtisches waren aus irgendwelchen Gründen dabei geblieben. Etwas Neues konnte entstehen. Unser Motto war aus 1 und 1 wird 11. Es ist dann sehr schnell gewachsen und seit 2000 sind wir immer zwischen 20-50 Leute auf jedem Stammtisch.” (Sonntag 2002i)

Aktuelle sich im Untersuchungszeitraum ergebende Neuerungen waren die Abenteuer Business Vorträge und die Abenteuer Business Inhouse Workshops. Die Abenteuer Business Vorträge sind kabarettartige Stücke, die unter dem Motto “Heute läuft’s” stattfinden. Dieser Vortrag mit Gehalt zur Optimierung eines Business streift alle zentralen Themen des Unternehmensalltags wie, was den Erfolg eines Unternehmens ausmacht, wie man seinen Talenten auf die Spur kommt und wie man Spaß am Business hat. Die Abenteuer Business Inhouse-Workshops dienen dazu, mit anderen Menschen produktiv zusammenarbeiten zu können und werden in zwei Varianten abgehalten. Abenteuer Business Teambuilding dient dem Freilegen der Potentiale im Team, Ballust statt Ballast, Entfachen gegenseitiger Wertschätzung, Beflügeln statt Behindern, Freude an gemeinsamer Spitzenleistung. Der Abenteuer Business Leadership Workshop beschäftigt sich mit der Frage, wie man ein Unternehmen leitet, das aus lauter talentierten Selbstständigen besteht.

### **4.1.3 Ergebnisse der Community**

Nemeczek (2002i) bemerkt, dass der Wert einer Community mit jedem neuen Teilnehmer und durch Kooperationen mit anderen Business Communities exponentiell steigt. Alle die an der Business Community beteiligt sind, müssen einen Nutzen aus ihrem Engagement und ihrem Einsatz erhalten, das ist das Ergebnis der Interviews. Bei der Schaffung einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten scheint vor allem die richtige Kommunikation des Nutzens und der Ergebnisse der Community eine Herausforderung zu sein.

Neben der Kommunikation des Nutzens ist auch die Anerkennung und Bewertung des Nutzens nicht einfach (Nemeczek/Sonntag 2001, S. 200 f.). Molzber-

ger (2002i) stellt fest, dass die Freude über die Erfolge in einer Community so eine Sache ist: “Wenn man ehrlich und integer ist, dann freut man sich ehrlich, dann kann man richtig feiern. Wenn es nicht ehrlich ist, dann ist es trostlos, das kennt man ja von den Weihnachtsfeiern in Großunternehmen.”

### *Vorteile und Nutzen der Mitglieder*

Eine Business Community wie der ABRT bietet seinen Teilnehmern vor allem die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch, zum Kontakt und zur Kommunikation mit und zu anderen Trainern, Kollegen, Unternehmen, Multiplikatoren, Kooperationspartnern und Kunden (ABRT Web 2002). Dieser Vorteil wird auch von Teilnehmern des ABRT beschrieben:

“Ich hatte den Eindruck, die Moderatoren geben den Teilnehmern was mit für ihr Leben. Sie geben mir den Anstoß, mutiger zu sein und bestärkten mich in meinen Wünschen. Ich habe interessante Leute kennen gelernt und Kontakte gemacht, die ich irgendwann reanimieren kann. Ich konnte den Abend konkret verwerten, habe eine persönliche Hürde genommen”, erklärt Metzger (2002i), dem aber eine solche Erfahrung noch nicht ausreicht, um Mitglied zu werden: “Ich hüpfte von Netzwerk zu Netzwerk, da ich noch kein Effizientes für mich gefunden habe.” Ein wirklich produktives Netzwerk charakterisiert er nach: “Eine hausgemachte, familiäre Atmosphäre, die Personen zu kennen, es auch wieder verlassen zu können, schnell wichtige Infos zu erhalten, Aktivität, Sympathie der Teilnehmer, operative Treffen und ein organisch wachsendes Gebilde.” Da Metzger so ein Netzwerk noch nicht gefunden hat, baut er für sich “selbst ein persönliches Netzwerk auf”.

Eine Community hat für Gäbler (2002i) eine Menge Vorteile: “Ich ziehe aus so etwas einen super Return. Beispiel Abenteuer Business Round Table: Ich habe drei echte Kontakte gemacht, mit denen ich mich innerhalb von 14 Tagen getroffen habe. Die Versprechen der Kontaktpersonen wurden eingehalten.” Für Gäbler ist heute die Hilfe und Motivation von anderen immer wichtiger, “in Zeiten, in denen die Wirtschaft Pleite geht und es jetzt auch die Leitung und die gut Ausgebildeten erwischt.” Er beobachtet, dass sich immer mehr Menschen zwischen 30 und 40 selbstständig machen und dass die Wichtigkeit von freien, nicht an Unternehmen gebundene Communities zunimmt.

Buchhardt (2002i) sagt, welchen wirtschaftlichen Nutzen sie von Business Communities hat: “Auf einer Veranstaltung hat sich für mich ein Buchprojekt ergeben. Ich bin für einen Beitrag bezahlt worden und habe auch noch eine werbewirksame Veröffentlichung bekommen. Ich habe schon oft Einladungen zu Seminaren erhalten, jetzt mache ich eins in Brasilien. Ich erfahre durch die Communities von Sachen, wo ich mich noch weiterentwickeln kann. Ich will

mich amüsieren, und dann ergeben sich neue Kontakte zu Personen und Trainern automatisch. Die Business Möglichkeiten sind dann Beiwerk, aber nicht die Hauptsache. Solche Veranstaltungen geben mir unheimlich viel, das Zwischenmenschliche bereichert mich. Ich finde es toll, Ideen auszutauschen und mich weiterzuentwickeln.”

### *Qualität und Quantität der Wissensexplizierung*

Die Leiter und die Teilnehmer des ABRT publizieren ihre Ergebnisse und Erkenntnisse aus ihren Veranstaltungen und nutzen dafür vier Medien: Zeitschriften, Newsletter, Bücher.

*Zeitschriften:* Viele der Teilnehmer des ABRT nutzen den Kontakt zu Isabella Sonntag und schreiben Artikel über ihre Aktivitäten in der Zeitschrift “Isness – Leute, Leben, Erfolg.” Diese Zeitschrift erscheint vierteljährlich und dient als moderne Publikation, die vor allem die Außenkommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit der Autoren unterstützt. Es gibt darin Berichte aus der Praxis, Fallstudien, Konzepte, Buchbesprechungen, Geschichten, Metaphern und Trends in der Weiterbildung. Es melden sich Vordenker und Anwender zu Wort.

*Newsletter* sind ein weiteres Publikationsmedium des ABRT. Die beiden Leiter des ABRT versenden regelmäßig per E-Mail einen Newsletter. Dieser beinhaltet aktuelle Mitteilungen an die Teilnehmer wie Kongresse, wichtige Termine und Ansprechpartner.

*Bücher:* Der ABRT ist quasi rund um das Buch “Abenteuer Business” entstanden und seit der Veröffentlichung dieses Buches sind innerhalb kurzer Zeit die Bücher “Abenteuer Beziehung” und “Abenteuer Leben” entstanden. Sonntag (2002i) erzählt: “Wir schreiben gerade ein neues Buch – ‚Abenteuer Momente‘. Das ist quasi der ABRT zum Mitnehmen.”

Neben den Abenteuer-Büchern, die ausschließlich von den beiden Leitern des ABRT verfasst und publiziert werden, gibt es noch weitere Buchprojekte, bei denen die Teilnehmer des ABRT mitwirken können. Das Buch der Lebensfreude ist ein solches Projekt, an dem der Autor dieser Fallstudie im Selbstversuch mitgewirkt hat. Es handelt sich dabei um ein Kooperationsprojekt von Isabella Sonntag – Initiatorin des ABRT -, Jörg Poedtke – Gründer des Taufpatenclubs – und Monika Thiel – Autorin des Wu Wei Verlags. Laut Poedtke (2002i) hatte Monika Thiel im Mai 2001 die Idee, 50 Menschen zu finden, sie zu vernetzen und dazu zu bringen, einen Beitrag für das Buch der Lebensfreude zu schreiben. Die Umsetzung, Koordination und Produktion wurde in Poedtkes Hände gelegt. Die Autoren wurden sowohl aus dem Umfeld von Poedtke im Norden als auch aus dem ABRT-Umfeld in München gewonnen.

Durch ein solches Projekt entsteht viel Nutzen, sagt Poedtke (2002i): “Je mehr Teilnehmer in dem Projekt sind, desto größer sind die Chancen, dass aus diesem Buchprojekt etwas zurückkommt. Das Projekt bietet jedem Autor die Möglichkeit, seine Sicht der Welt einzubringen, bietet einen Gesprächsanlass und weist den Leser ausdrücklich auf die Kontaktaufnahme mit Autoren hin. Zwischen den 30 bis 40 Autoren selbst entsteht unmittelbar ein kleines Netzwerk. So ein Buch ist ein konkretes, greifbares, überschaubares Ergebnis. So ein Netzwerk-Projekt ist wichtig, damit eine Dynamik entsteht. Damit die Mitglieder ins Tun kommen. Für die Projektleiter entsteht ein Nutzen, sie sammeln Erfahrungen, wie man solche Netzwerk-Projekte macht. Mit diesem speziellen Projekt sind wir Produzenten für Lebensfreude. Das ist eine inhaltliche Vision, andere Menschen lesen vielleicht nur ein Kapitel, das sie weiterbringt. So ein Buch ist praktisch, sinnlich, bejahend. Aus solchen Projekten kann dann schließlich mehr entstehen. Es dient dem Marketing jedes einzelnen Autors und bietet den Anknüpfungspunkt für neue Projekte.

### *Ergebnisse der Community für die Organisation*

Neben der Generierung direkter Einnahmen durch die Eintrittspreise für die Veranstaltungen versuchen die Leiter des ABRT, weiteren wirtschaftlichen Nutzen zu generieren (Sonntag/Nemeczek 2002): “Bisher nutzen die Firmen Seb Bank, Aerospace Sailing Systems, Deutsche Telekom, kc-medien, Dekra und neuerdings auch BMW unser Buch Abenteuer Business als Geschenk für Kunden oder Mitarbeiter. Jeder neue Mitarbeiter, der nun zu BMW kommt, erhält das Buch als Begrüßungsgeschenk und als Leitfaden fürs Arbeiten im Konzern. Das freut uns sehr! Zur Win-Win-Idee: Wenn über euch eine Firma Bücher bestellt, beteiligen wir euch mit 20 Prozent vom Umsatz. Für euch als Beispiel: die Seb Bank hat 200, die Telekom hat 1100 und BMW hat 500 Exemplare gekauft und will nun jährlich weitere 500 Stück! Aber auch schon bei 10 oder 50 Büchern lohnt sich das für alle. Viele aus unserem großen Netzwerk verkaufen Abenteuer Business auch selbst auf ihren Seminaren oder in ihren eigenen Geschäftsräumlichkeiten! Hier geben wir wie dem Buchhandel 35 Prozent Rabatt als Gewinnspanne.” Nemeczek (2002i) kommt zu dem Ergebnis: “Die Investition in Website und Marketing hat sich zurückgezahlt.”

#### **4.1.4 Unterstützende Organisation**

Das Besondere am ABRT ist, dass die unterstützende Organisation so einfach wie möglich gehalten wird: “Wir haben keine feste Struktur. Der ABRT ist eine lockere und freie Sache. Ich habe nur einen Mailverteiler und den auch mehr deshalb, damit ich die Teilnehmer über einen kurzfristigen Ortswechsel

informieren kann. Für die ABRT ist eine feste Struktur nicht wichtig.” (Sonntag 2002i).

Das zeigt sich auch daran, dass die Leiter dieser Community einer formellen Planung und Organisation eher skeptisch gegenüberstehen, so Poedtke (2002i): “Viele scheitern an der Planung, es muss ein Nutzen für alle herauskommen. Beispiel: Beim Projekt ‚Buch der Lebensfreude‘ kommen keine 50 Autoren zustande, 28 haben ihren Beitrag abgeliefert und hängen jetzt in der Luft. Das ist typisch für eine Community, jetzt sind Momentum und Führung wichtig. Nicht an einem Ziel mit einer Planung unendlich festhalten, der Weg ist das Ziel. Vielleicht kriegt man das Projekt auch mit 30 Autoren hin. Die Leitung muss sich fragen, was der Moment erfordert. Sie muss sich das klar machen, dann kann etwas Neues passieren. Vielleicht sind die Teilnehmer bereit, noch Weiteres dafür zu tun.”

Auch Nemecek/Sonntag (2001, S. 199) stehen der Planung skeptisch gegenüber: “Statt zu versuchen, in einer Chaosumgebung alles im Voraus durchzuplanen, können wir im Augenblick das tun, was eben gerade zu tun ist. Da Leben ein unplanbarer Prozess ist, sind auch Fragmente daraus nicht planbar. Das vermittelt manchen Menschen große Unsicherheit. Was wir für lebensrettende Schwimmwesten halten – also die absolute Planbarkeit oder detaillierte Strategien im Business – sind in Wirklichkeit Luftblasen. Erfolg ist nicht linear, er erstreckt sich in alle Richtungen. Wir können am meisten erreichen, wenn wir nichts erreichen wollen und unsere Aufmerksamkeit auf das richten, was wir genau jetzt machen können. Jetzt ist der einzige Moment, der den Schlüssel für die unplanbare Zukunft enthält.”

### *Mitglieder administrieren und unterstützen*

Laut Nemecek (2002i) ist es entscheidend, die Mitgliederverwaltung so einfach wie möglich zu halten. So hat er sich in der Business Community “Service Network” dafür entschieden, statt eines jährlichen Mitgliederbeitrages lieber einmalig 400 Euro für den Rest des Lebens verlangt: “Dann ist der Organisationsaufwand viel geringer.” Beim ABRT haben die Leiter gleich ganz auf die Möglichkeit der Mitgliedschaft verzichtet.

### *Umfang eingesetzter Instrumente und Methoden*

Viele Business Communities verfügen über eine mehr oder weniger umfangreiche Internet-Plattform. Die Plattform des ABRT versichert lediglich die Existenz der Business Community und macht auf ihre Aktivitäten aufmerksam (ABRT Web 2002). Hier gehen die Leiter des ABRT den einfachsten Weg und verzichten auf jeden Aufwand. Im Gegenzug zur Schlichtheit der Inter-

netplattform sorgen die Leiter des ABRT dafür, dass die Veranstaltungen des ABRT in außergewöhnlich schönen und angenehmen Räumen stattfinden wie dem KUSC in Türkenfeld oder dem Lustspielhaus in München/Schwabing. Nach Metzger (2002i) ist die Qualität der Räume für den Erfolg einer Community-Veranstaltung von Bedeutung: "Der ABRT findet in einem ruhigen, tollen Raum statt. Veranstaltungen beispielsweise im Bayrischen Hof finde ich schlecht, sie sind so unpersönlich."

## **4.2 new-in-town**

### **4.2.1 Historie und Aufbau von new-in-town**

#### *Geschichte und Entstehung:*

Im Herbst 1999 hatte ein IT-Berater eine einfache und geniale Idee. Seine Tätigkeit war meist mit einem längeren Aufenthalt in einer fremden Stadt verbunden. Tagsüber die Arbeit und abends Langweile an der Hotelbar. Warum kann man im Internet nicht den passenden Sport- und Freizeitpartner finden? Das Internet war 1999 voll in Fahrt gekommen und Homepage-Design Seibert schon zu diesem Zeitpunkt bekannt für die Entwicklung datenbankbasierter Internetanwendungen. So wurden sie mit der Umsetzung des Konzepts beauftragt. Im Dezember 1999 ging [www.new-in-town.de](http://www.new-in-town.de) (vgl. Abbildung 10) nach acht Wochen Programmierung online. Die Anspannung war groß, denn aller Anfang ist schwer und das ganze HPDS-Team drückte die Daumen, allen voran Geschäftsführer Martin Seibert.

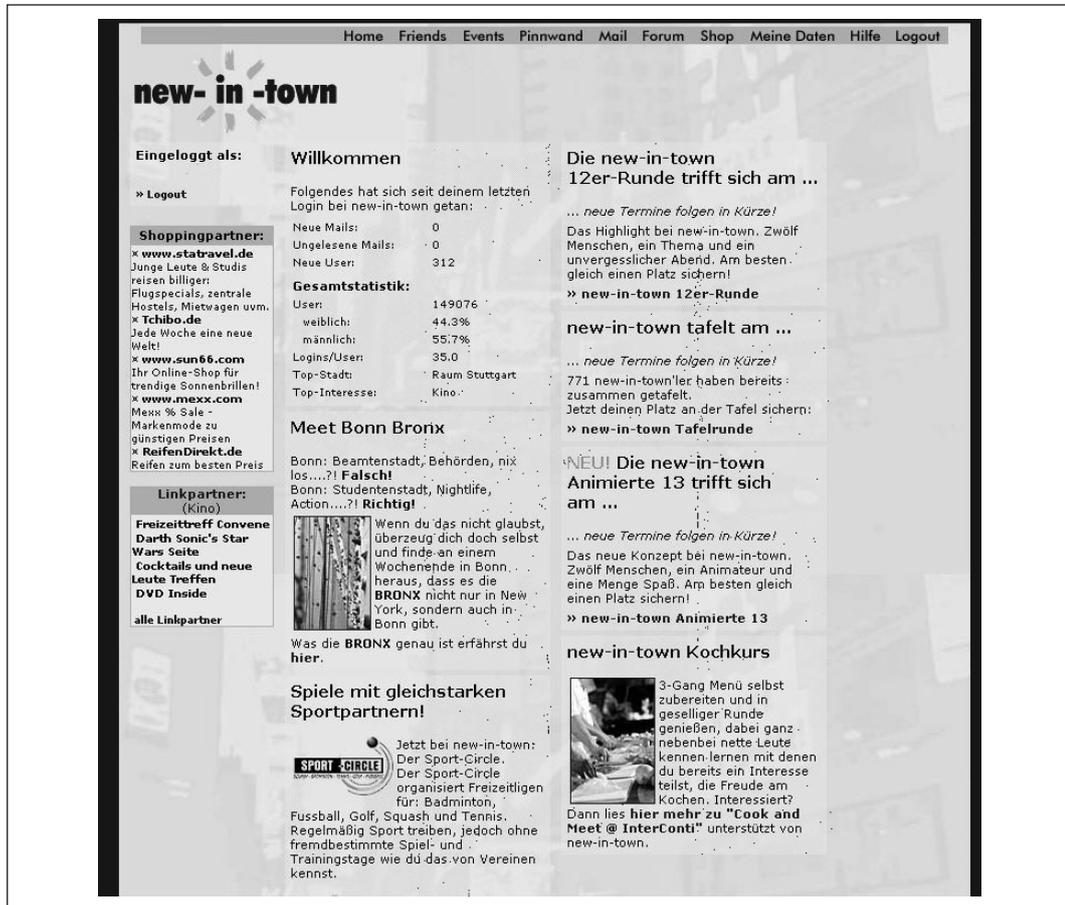
Schon bald waren die ersten 1.000 registrierten Friends bei new-in-town und verabredeten sich eifrig. Neue Funktionen wurden integriert und der IT-Berater merkte schnell, dass ihm new-in-town über den Kopf gewachsen war. Von Anfang an war Martin Seibert begeistert von der Idee new-in-town, und so beschloss er kurzerhand, das Projekt in sein Unternehmen zu integrieren. Nun lag es an der Firma Seibert Media GmbH, die Community weiter zu entwickeln. Der erste Relaunch erfolgte bereits im Spätsommer 2000. Am 20.01.2003 zählte die Community bereits 109.931 Mitglieder (vgl. Abbildung 11).

Struktur: Ziel sind nicht lange Onlinezeiten auf dem Datenhighway, sondern die Förderung des Lebens in der Gemeinschaft.

- new-in-town zeigt sport- und freizeitbegeisterten Menschen Chancen und Möglichkeiten, gemeinsam etwas zu unternehmen. Die Mitglieder können sich anhand zweier Dimensionen finden: dem gleichen Interesse und/oder der örtlichen Nähe.

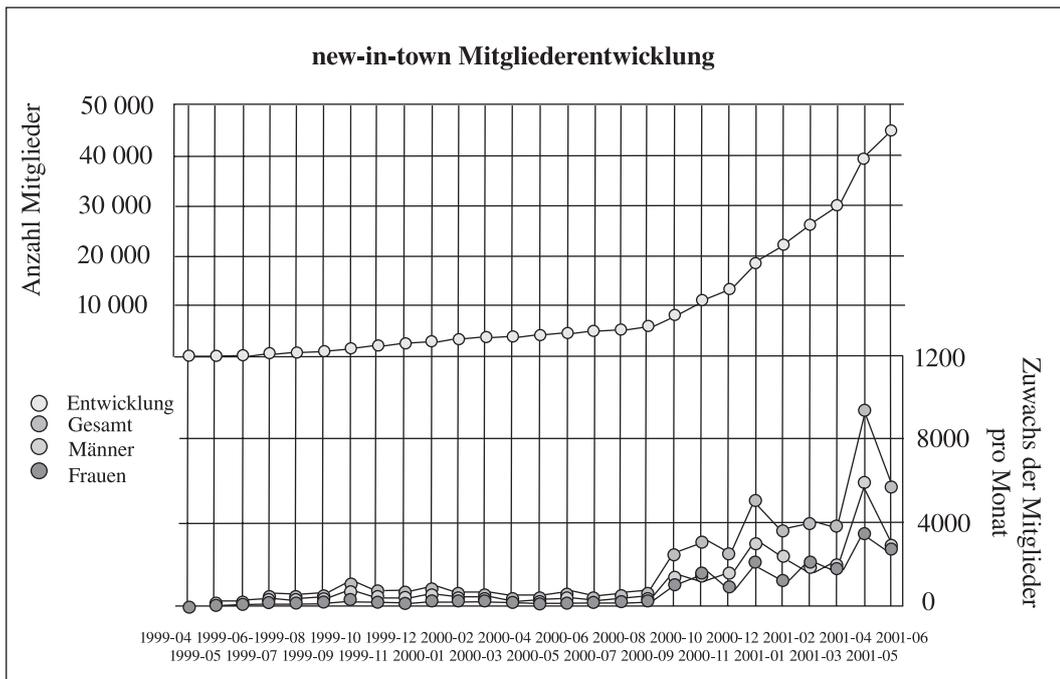
# Abbildung 10

Einlog-Portal www.new-in-town.de



# Abbildung 11

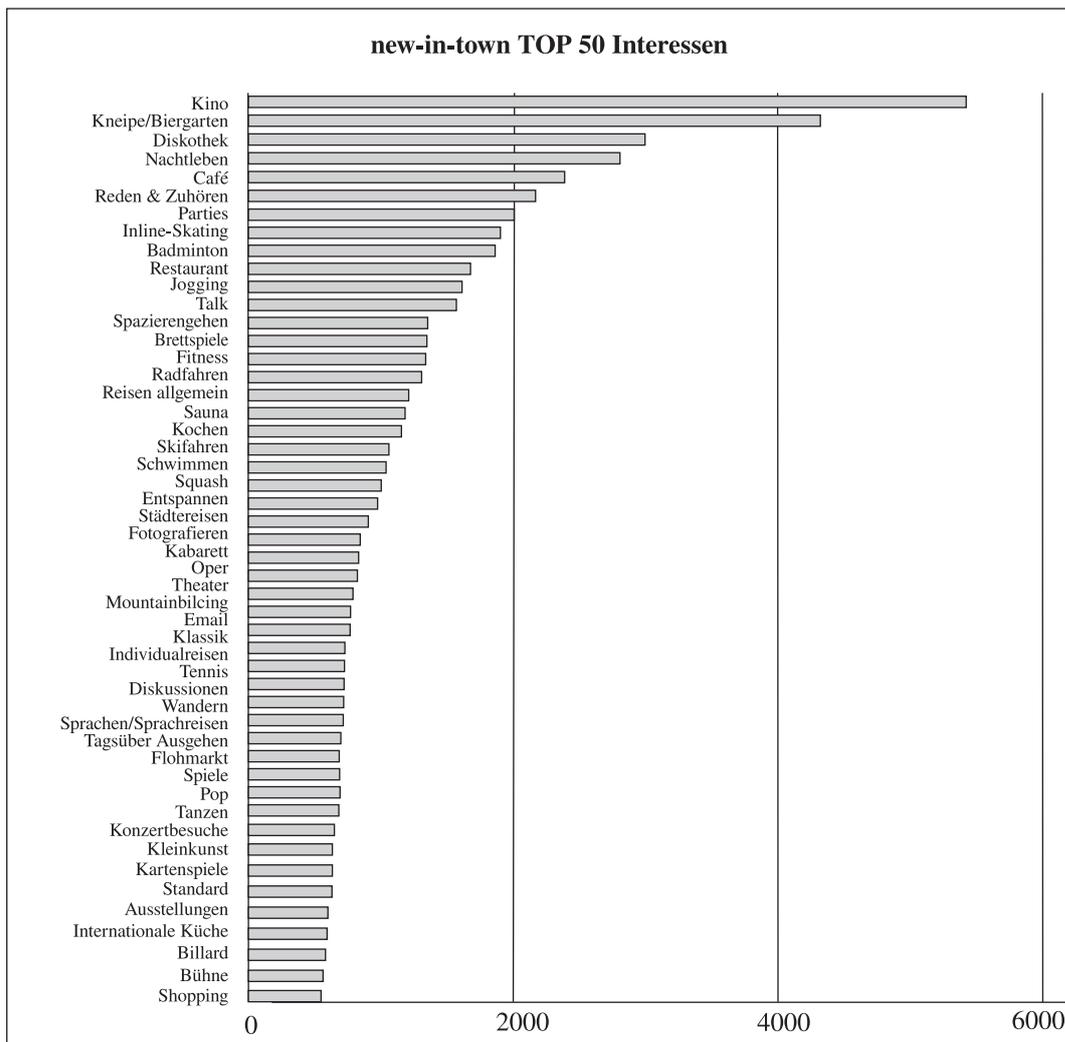
new-in-town Mitgliederentwicklung



- In folgenden Bereichen können Mitglieder aus über 300 Interessen genau das Passende für sich auswählen: Freizeit & Fun, Ausgehen, Kultur, Reisen, Sport, Computer und Business.

Um mitmachen zu können, trägt der Community-Interessent zunächst seine demografischen Grunddaten ein. Dazu gehören Alter, Geschlecht und Wohnort. In einem zweiten Schritt trägt er seine persönlichen Interessen ein. Das können sowohl berufliche Interessen und Schwerpunkte, als auch private Freizeitinteressen und Hobbys sein (vgl. Abbildung 12). Der User hat nun die Möglichkeit, seine Interessen durch eine Skala zu priorisieren. Durch Angabe der Spielstärke verhindert so ein Tennisprofi, dass er im Spiel auf einen Anfänger trifft. Zusätzlich können Präferenzen der Ausübung (Tag, Woche, Häufigkeit im Verhältnis zu einem Zeitraum) angegeben werden. Dies sind notwendige Informationen, die die Community zur Funktion bringen und dem Interessenten seine Registrierung ermöglichen.

**Abbildung 12**  
new-in-town Top 50 Interessen



## 4.2.2 Teilnehmende Personen

### *Motivation: Soziale Kontakte und gemeinsame Interessen*

Das Ziel der Community drückt sich in dem Slogan der Community aus: “log in to go out”. Die Mitglieder sollen sich nicht nur auf der Ebene virtueller Zusammenkünfte kennen lernen, sondern dazu bewegt werden, in soziale Interaktion(en) zu treten. Inhaltlich stehen private Freizeitinteressen im Vordergrund, über die dann berufliche Interessen ausgetauscht werden können. Nach diesen Erfahrungen ist somit eine praktische Plattform des sozialen Informations- und Wissensaustausch gegeben. Die virtuelle Plattform ist somit Mittel zum Zweck des persönlichen Wissensaustausches.

Dieser Nutzen ist eine der Hauptmotivationen der Teilnehmer: Das zwanglose Kennenlernen von anderen Wissensträgern ist immer mit der Option verbunden, etwas Interessantes von der Person hinsichtlich der eigenen Interessenverfolgung zu erfahren: “Es geht mir um die direkte Kommunikation, damit meine ich persönliche Treffen und nicht nur E-Mails.” (Nehr 2002i)

Die sozialen Kontakte befriedigen darüber hinaus ein Grundbedürfnis menschlichen Daseins (vgl. Guretzky 2002) und leisten somit einen weiteren Nutzen für die Teilnehmer. Die Community fördert die Möglichkeit, einen Freundeskreis in einer neuen Wohnregion aufzubauen und das unter Einsparung von langen Suchmechanismen oder ressourcenaufwendigen Kontaktaufnahmeprozessen.

### *Zugehörigkeit und Wissensdiversität*

Die meisten Community-Mitglieder melden sich mit ca. 25 Jahren an (vgl. Abbildung 13). In dieser Lebensphase, fällt oft das etablierte und soziale Umfeld weg. So wechseln eine hohe Anzahl von Mitgliedern nach dem Studium den Standort. Es ist für diese Person – eingebunden in einen herausfordernden Job – dann oft schwierig, sozialen Kontakt und Zugang zu existenzfördernden Informationsbasen zu bekommen. Hier unterstützt die Organisation new-in-town.

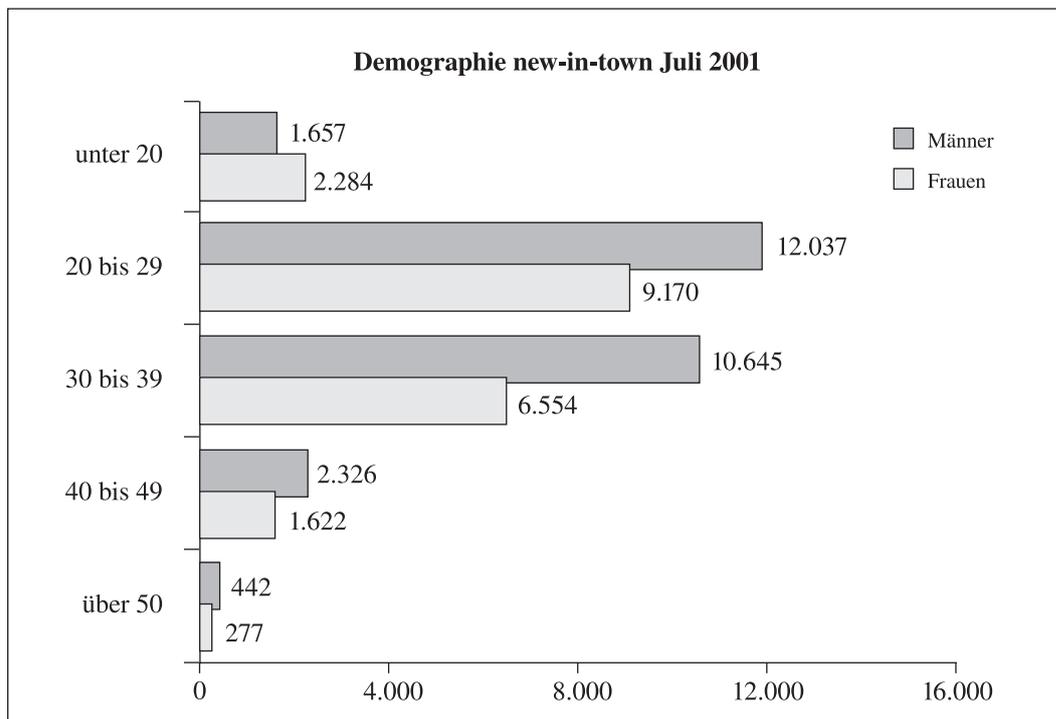
Statistische Informationen und demographische Daten über die Community-Mitglieder können folgendermaßen aufgebaut werden: “Was wir sogar über einzelne Mitglieder aussagen können ist: 25 Jahre, weiblich, PLZ, interessiert sich für Tennis, hat eine sehr hohe Spielstärke, spielt regelmäßig am Wochenende. Diese Daten können wir ohne Probleme aus dem System gewinnen. Und die Mitglieder geben uns diese Daten aus Eigenmotivation.” (Dieses

und die folgenden Zitate entstammen einem persönlichen Interview mit new-in-town-Projektleiter Jochen Nehr: Nehr 2002i.)

42,7 Prozent der Community sind weibliche, 57,3 Prozent männliche Mitglieder.

### Abbildung 13

Demographie new-in-town Juli 2001



### Wissensaustausch:

Durch die hohe Anzahl unterschiedlichster Personen ist grundsätzlich eine hohe Wissensdiversivität vorhanden. Die Frage ist, ob bei einer stark wachsenden Anzahl von Mitgliedern Strukturierungsarbeiten notwendig sind, welcher Erfolg aus dem Wissensaustausch zu beobachten ist und in welcher Quantität und Qualität dieser auf Businesskontexte zu übertragen wäre. Dazu Nehr: “Der direkte Austausch zum Thema Business findet z. B. durch selbst organisierte Stammtische statt, (...) new-in-town in dieser Form ist jedoch als eine Lifestyle-Community zu verstehen. Der Wissensaustausch steht nicht im Vordergrund. Doch er findet statt, wenn Mitglieder sich treffen und über ihre Interessen austauschen.”

Demzufolge ist zu differenzieren zwischen dem Austausch von Informationen und dem tatsächlichen Austausch von personengebundenen Wissens. Durch die durch den Informationsaustausch identifizierten gemeinsamen Interessen

kommt es zu einem tieferen Austausch von fachlichen Informationen, was grundsätzlich die Möglichkeit eines Wissensaustausches bietet. Daher leistet new-in-town eine breite Zugangsbasis zu optionalen Wissensaustausch von Personen unterschiedlichster Interessengebiete. Die Beobachtung seit Bestehen der Community zeigt deutlich, dass spezifische Fachthemen beispielsweise zu Marketing immer wieder ausgetauscht werden (wollen).

Nach dem Zugang über die Plattform new-in-town finden persönliche Treffen statt, in denen Wissensaustausch betrieben wird (beobachtende Teilnahme am Marketing-Stammtisch in Frankfurt am Main vom 13. Juli 2002 mit 16 Teilnehmern aus new-in-town). Den Teilnehmern ist es nicht direkt offenbar, dass konkretes Wissen ausgetauscht wird. So ist zu unterscheiden zwischen "zwanglosem Geplauder", "persönlichem Kennenlernen" oder "problemorientiertem bis ergebnisorientiertem Wissensaustausch". Es ist zu beobachten, dass in der Regel eine Mischform der Kommunikation benutzt wird, die von der Situation, Lokation und den teilnehmenden Personen abhängt. Hier werden Aussagen aus der Literatur bestätigt, die besagen, dass der Erfolg einer Community unter anderem von der Art und Qualität der Faktoren Atmosphäre (North/Romhardt/Probst 2000) Vertrauensbasis (Frost/Holzwarth 2001) und passenden Kommunikationsformen (Schoen 2000) abhängt.

### *Mitgliedergewinnung*

Für die Gewinnung von Mitgliedern sind diverse Kommunikationsstrategien zu beobachten. Sie lassen sich kategorisieren in a) interne Kommunikationsaktivitäten, die dem Mitgliederzuwachs und damit den Zugang zu neuen Wissensträgern erhöht, und b) den externen Kommunikationsaktivitäten im Rahmen der Finanzierung der Community.

Folgend werden die Kommunikationsaktivitäten im Einzelnen aufgezeigt:

#### *a) Interne Kommunikationsaktivitäten*

- Themen-Stammtische
- Angebot von allgemeinen Themen
- organisatorische Unterstützung bei der selbst organisierten Gestaltung von Sub-Communities

Die Aktivitäten zur weiteren Mitgliedergewinnung gehen von der Summe der Aktivitäten von new-in-town aus. Es ist daher kaum ein eindeutiger Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zu beobachten, nach dem der Einsatz einer einzeln ausgewählten Methode einen Anstieg der Mitgliederzahl verursacht hätte.

Die Erfolgsstrategie der Mitgliedergewinnung liegt im Angebot allgemeiner Themen. Ob das zentrale Interessenangebot nun zu Beginn der Community z. B. Tennisspielen oder Jobsuche sein sollte, stand anfangs bewusst nicht zur Entscheidung. Statt dessen entstand bei dem anfangs rasanten Mitgliederzuwachs Interessenhäufungen und -redundanzen, die dann zu einem späteren Zeitpunkt in Unterinteressen, den Sub-Communities, strukturiert werden können: “Es ist ratsam, beim Aufbau einer neuen Community ein Thema allgemein anzugehen, so erhält man die nötige Basisstärke. Jetzt kann ich anfangen, Sub-Communities zu gründen. Das ist unser Erfolg bei new-in-town, inzwischen haben wir bestimmt 10.000 Leute, die sich fürs Tennisspielen interessieren, denen könnte man eine eigene Sub-Community anbieten. Die Sub-Community kann durch einen Markenartikler aus diesem Bereich unterstützt werden. Das gilt auch für andere Interessen. Versuche ich den Weg andersrum zu gehen und beginne mit einer reinen Community nur für Tennisspieler, werde ich die Anfangszeit, bis Kommunikation stattfindet, nur über einen hohen Invest stützen können. Diese Konzepte sind oft zum Scheitern verurteilt.”

Gerade in dieser Kategorie steht die Selbstorganisation der Tafelrunden oder Stammtische im Vordergrund. Vom Community-Betreiber werden jeweils nur die Anfangseinladungen für einen ersten Termin ausgesprochen. Danach wird die Organisation von einem Community-Mitglied autonom weitergeführt. So lassen sich Schlüsselpersonen identifizieren, die sich als Moderator von bestimmten Themen oder Community-Organisationen unentgeltlich engagieren: “Wir veranstalten z. B. Tafelrunden. Zu diesen werden max. 12 Mitglieder zu einem Essen eingeladen, bei dem wir [die Betreiber], ein Menü auswählen und einen Tisch reservieren. Wir geben den Anstoß; was die Leute dann vor Ort daraus machen, bleibt ihnen überlassen. Es ist die Philosophie von new-in-town, nicht zu sehr einzugreifen, unsere Mitglieder sind selbständig.”

#### *b) Externe Kommunikationsaktivitäten*

- Weinproben
- Spielabende
- Sport (Beachvolleyball)-Turniere
- Tafelrunden
- Partnership-Programme
- Empfehlungsmarketing (Mund-zu-Mund-Propaganda)
- Visitenkarten für Mitglieder (auf Wunsch und kostenlos)

In dieser Kategorie werden im Besonderen Zusammenkünfte von Community-Mitgliedern organisiert, die als Anlass sowohl sportliche Aktivitäten oder freizeitleiche Zusammenkünfte anbieten als auch organisationsgetriebene Partnerschafts-Programme.

Eine besondere Bedeutung kommt dem so genannten Empfehlungsmarketing zu. Hier tritt die Community nicht als eigener Produkt-Eigentümer in den Vordergrund mit dem Ziel, ein eigenes Produkt auf einem Markt anzubieten und zu vertreiben, sondern es werden Produkte von Drittanbietern auf der Grundlage eines Partnerschaftskontraktes in das Portfolio mit aufgenommen und den Community-Mitgliedern empfohlen. Ein direktes Verkaufen findet nur durch eine Empfehlungsansprache an die Mitglieder statt. "Die Community wächst zur Zeit hauptsächlich über Empfehlungsmarketing, also über Empfehlungen unserer Mitglieder", so Nehr.

Als Ergebnis lässt sich hier zusammenfassen, dass es keine umfangreichen Marketingaktionen außerhalb der anvisierten Zielgruppe gab. Stattdessen wurde auf die Zielgruppe geachtet, diese bedient und schließlich auf die wachsende Dynamik und den daraus erhofften Zuwachs an Mitgliedern vertraut.

### **4.2.3 Interaktive Gemeinschaft**

#### *Atmosphäre, Vertrauen und gemeinsame Werte*

Die Organisatoren der Community unterstützen die Kommunikation durch überregionale und regional ausgerichtete Newsletter. Hier werden insbesondere die obigen Kommunikationsaktivitäten in die Praxis umgesetzt. Die Inhalte der Newsletter werden häufig experimentell gestaltet. One-Way-Interaktionen werden zu Two-Way-Interaktionen, wenn auf die Newsletter Feedback erfolgt.

Laut Nehr ist dies eine willkommene Regel: "Wir bekommen oft Feedback zu unserem Newsletter, auch zu der Werbung in diesen Newslettern. Wenn einzelne Mitglieder der Meinung sind, dass die Werbung nicht personalisiert war, sondern eine allgemeine Werbung war, so bekommen wir da doch auch schon Feedback aus der Community."

Um einen hohen Grad an Interaktionen aufrechtzuerhalten und die Community am Leben zu erhalten, werden den Mitgliedern unterschiedliche Inhalte angeboten. Dazu gehören oft zeitlich unbegrenzte Kooperationen wie mit dem Reiseveranstalter "Das Abenteuer-Team", der z. B. Kanutouren in Schweden organisiert und Tafelrunden am Lagerfeuer plant. Die Teilnahme an solchen gemeinsamen Veranstaltungen ausschließlich nur mit Mitgliedern der Community erfordert ein hohes Maß an Vertrauen, da die Mitglieder sich bisweilen gar nicht persönlich kennen respektive nur durch einen partiellen virtuellen Kontakt über die Community. So werden solche Reisen z. B. den Mitgliedern konkret angeboten, die als Interesse "Reise" angegeben hatten. Darüber

hinaus werden auch Mitglieder angesprochen, von denen die Organisatoren ausgehen konnten, dass sie nach ihrem selbst erstellten Profil eine Neigung zu abenteuerlichen Reisen haben könnten. “Dieses Vorgehen funktioniert sehr gut”, so Nehr, und weiter: “Darüber hinaus wurden diese Reisen gleichzeitig in unserem eigenen Shop als new-in-town-Reisen angeboten, das hat nicht so gut funktioniert. Die Mitglieder haben uns hier nicht die notwendige Kompetenz zugesprochen, Reisen zu organisieren.”

Insofern handelt es sich bei dieser Community nicht um eine Sales-Community. Dazu Nehr: “Wenn wir selbst versuchen, etwas zu verkaufen, ist es sehr schwierig. Allerdings wenn wir als Community-Betreiber eine Sache empfehlen, ist das erfolgversprechender, weil man nicht den direkten Profitgedanken dahinter sieht. Wir empfehlen etwas, das zu den Interessen der Leute passt, und sie sind für diese Information dankbar und nutzen diese Information, um gewisse Produkte zu kaufen.” Die Community-Plattform als Empfehlungsplattform scheint ein probates Mittel zu sein, um Leben in die Wissensgemeinschaft zu bringen.

*Vertrauen:* Darüber hinaus ist als eine vertrauensbildende Maßnahme das “Du” innerhalb der Community etabliert. Die Betreiber nutzen es selbstverständlich selbst, so dass es eine lockere, nahezu private Atmosphäre gibt.

*Gemeinsame Werte:* Das Wertesystem ist in sich selbst gewachsen, sozusagen ein lebendes Wertesystem. So erfahren die Mitglieder sehr bald, dass es in dieser Community um Sport- und Freizeitaktivitäten und nicht um Partnersuche oder sexuelle Kontakte geht. Die Organisatoren haben dafür den Handlungsrahmen definiert, in dem es wiederholt und deutlich kommuniziert wird. Dazu gehören auch Ausschlüsse von Mitgliedern, die diesem Wertesystem zuwider handeln. Ausschlüsse betreffen aber nicht nur Personen, sondern auch Inhalte. Werden durch die Kommunikationskanäle Inhalte verbreitet oder angeboten, die mit den ursprünglichen Zielen der Community nur wenig oder gar nicht übereinstimmen, unter denen sich die meisten der Mitglieder angemeldet hatten, so wird dies durch direktes Feedback (E-Mail) sowohl in der Community als auch außerhalb der Community (mündliche Kommunikation) kommuniziert. Die Betreiber sind demzufolge angehalten, die Inhalte stets den Wünschen und Bedürfnissen der Mitglieder anzupassen.

### *Rhythmus der Community*

Die Interaktionen von new-in-town werden durch die Kommunikationsaktionen bestimmt: Auf der einen Seite wird der Rhythmus durch die interne Kommunikation der Mitglieder auf der Internetplattform bestimmt. Hier regeln die Mitglieder selbstorganisatorisch Anzahl und Zeitpunkte Ihres Zugangs zu

der Community. Auf der anderen Seite werden durch Stammtische und Tafelrunden wöchentlich Anreize an verschiedenen Orten Deutschlands geschaffen, soziale Kommunikation wahrzunehmen und anzubieten. Stammtische oder Tafelrunden stellen die regelmäßigen regionalen Veranstaltungen von new-in-town dar. Das wesentliche Kennzeichen dieser Veranstaltungen ist, dass hier sowohl themenbezogene wie selbstorganisatorische, das heißt unmoderierte Zusammenkünfte stattfinden. Dieser Aspekt der integrierenden Begleitung von sozialen Events und virtuellen Kontakten spielt eine determinierende Rolle im Anreizsystem dieser Community.

### *Leitung der Community*

*Moderation:* Die Betreiber der Community haben lediglich zum Start der Community stark interveniert. So wurden von den Betreibern anfangs stark Moderationsaufgaben übernommen, mit denen die Kommunikationsaktionen gestartet und auf eine Zeit von nur wenigen Monaten begleitet wurden. In der Fortentwicklung der Community wurden stark wachsende Mitgliederzahlen beobachtet, die eine Moderation ohne eine Aufstockung der Ressourcen nicht mehr effizient möglich machte. So trat das Prinzip der Selbstverantwortung und Interaktion immer stärker in den Vordergrund. Dies betrifft insbesondere die Feedbacks der Mitglieder auf die angebotenen Inhalte der Community und der anderen Mitglieder. Am Beispiel sexistischer Inhalte hat sich eine selbstorganisierende "Polizei" herausgebildet – Mitglieder, die derartige Beobachtungen an die Support-Mitglieder von new-in-town melden. Nehr: "Es bedarf in einem selbst gewachsen und lebendigen Wertesystem keines Moderators." Daneben sind Personen zu beobachten, die aus der Masse der Mitglieder heraus stechen: "Es gibt die new-in-town Scouts, sie organisieren z. B. Tafelrunden und sind auch ansonsten in der Community sehr aktiv. Es gibt ganz deutliche Rollen, Mitglieder die viele Pinwand-Einträge schreiben, viele andere Mitglieder per E-Mail kontaktieren und ständig neue Ideen haben. Beispiele sind: lass uns mal frühstücken, lass uns mal Tennis spielen, lass uns mal Mountainbike fahren, Motorrad fahren, ins Theater gehen. Diese Mitglieder werden immer wieder neue Leute kontaktieren. Dann gibt es die Organisatoren, die dahinter stehen und solche Treffen planen. Die einen sind aktiv und spontan, die anderen mehr Beobachter. Die Beobachter loggen sich in das System ein und warten bis sie kontaktiert werden. Ich denke immer, man braucht beides, denn sind alle aktiv, wird es nie wirklich zu einem Treffen kommen, weil jeder sein eigenes Ding plant, und sind alle passiv, kann natürlich auch nichts passieren. Bei new-in-town ist eine gesunde Mischung von Beobachtern und Aktiven vorhanden, aber die Passiven überwiegen da schon etwas. Deshalb sind immer wieder Aktionen von unserer Seite nötig, Events, die wir planen, um die Leute ein wenig wachzurütteln und anzustoßen."

## *Kommunikation*

*Zielgruppenorientierter Austausch:* Die Kommunikationstools bei new-in-town werden von der Communityorganisation zur Verfügung gestellt. Die Kommunikation findet über E-Mails oder gepostete Nachrichten an einer Pinwand statt. Es gibt keine Chats, man kann keine Bilder oder Dateien hochladen, insofern ist es nicht spannend für rein technisch orientierte “Freaks”, die im Netz unterwegs sind. Auch für Jugendliche ist diese Plattform weniger spannend. Die Community – kann man sagen – fängt an, interessant zu werden, für Leute ab 25 und geht etwa bis zum Alter von 45, 50 Jahren. Diese Informationen waren und sind wichtig für eine zielgruppenorientierte Kommunikation.

*Virtuelle Kommunikation:* One-to-One-Kommunikation/One-to-Many-Kommunikation: Zurzeit haben die Mitglieder bei new-in-town die Möglichkeit der One-to-One-Kommunikation, d. h. ein User schreibt dem anderen eine Mail. Darüber hinaus haben die Mitglieder die Möglichkeit der One-to-Many-Kommunikation. Hier kann ein User über z. B. einen Pinwand-Eintrag mit einer Nachricht mehrere Leute erreichen. Über One-to-Many-Kommunikation haben die Organisatoren die Möglichkeit der Personalisierung, d. h. sie können exakt bestimmen, wer welche Interventionen erhalten soll. So ist in dieser Community ein hoher Grad an Personalisierung möglich. Für die User ist die wichtigste Kommunikationsmöglichkeit die E-Mail. Es werden aktuell SMS-Funktionen integriert, eine werbefreie SMS-Funktion, so dass auch spontane Verabredungen relativ schnell abgewickelt werden können. Die Organisatoren stellen die Grundfunktion zur Verfügung, die Mitglieder tauschen ihre Mobilfunknummern untereinander aus. “Wir möchten auch da wieder den Usern möglichst viel Freiheit geben und nicht den Eindruck vermitteln, wir wollen hier Telefonnummern sammeln”, so der Projektleiter Nehr. Mit dieser Technologie wird eine weitere Kommunikationsmöglichkeit eingerichtet, die ausschließlich nur der Kommunikation unter den Mitgliedern und nicht der Fremdnutzung von externen Marketingaktivitäten dienen wird.

*Soziale Kommunikation:* Weitere Kommunikationsmöglichkeiten sind die tatsächlichen Treffen. Hier hat das Mitglied die Möglichkeit, soziale Zusammenkünfte selbst zu organisieren, “[ ... ] d. h. ich kontaktiere zuerst über die technische Lösung E-Mail ein anderes Mitglied, verabrede mich mit ihm/ihr und treffe mich mit ihm/ihr, um etwas gemeinsam zu unternehmen. Oder ich kommuniziere und treffe mich mit mehreren, habe insofern dann eine Gruppenkommunikation, eine Interaktion.” Ergänzend zu den selbstorganisierenden Treffen bieten die Communitybetreiber die Möglichkeit an, diese oder ähnliche Treffen anzustoßen, sofern ein Mitglied etwas bewegen möchte, dieser Person aber das Know-how dazu fehlt. Gegebenenfalls wird auch die kom-

plette Organisation übernommen. Die Betreiber nehmen sich beim Treffen selbst wieder zurück und überlassen die Kommunikation und somit das Selbstorganisationspotential wieder den Mitgliedern oder der Gruppe. “Nach meiner persönlichen Erfahrung mit den Tafelrunden ist auch ohne Moderation spätestens nach fünf bis zehn Minuten die Atmosphäre sehr locker, man ist direkt beim Du, denn das sind alle von der Community so gewöhnt. Alle wissen, man ist entweder neu in der Stadt oder sucht Freunde. Themen finden sich schnell durch die einzelnen Interessen.”

### *Perspektiven der Community*

Wie oben bereits beschrieben, ist die Atmosphäre bei den Stammtischen sehr locker. Was dort jedoch tatsächlich noch fehlt, ist eine gewisse Professionalität in der Gesprächsführung. Es existieren z. B. keine Absprachen der Themen oder Agenden. Auch Protokolle werden nicht erstellt und einer breiteren Runde zur Verfügung gestellt.

Mit dem Ziel, Business-Stammtische immer stärker zu realisieren, um vielleicht auch an diesen Abenden ein wenig mehr fachliche Informationen auszutauschen, könnten professionellere Verhaltensweisen hilfreich sein. Auf der anderen Seite zeigt die bisherige Erfahrung, dass durchaus bei diesem Stammtischen konkrete Geschäftskontakte entstanden sind, die nachhaltig bis heute anhalten.

Es ist daher eine der wichtigsten anstehenden Entscheidungen, strategisch zwischen einer deutlich spürbar wachsenden Intervention in Hinblick der geforderten Professionalisierung oder einer bisherig funktionierenden Selbstorganisation unter den Mitgliedern zu entscheiden. Bisher hat sich die Selbstorganisation in Form eines Empfehlungsmarketings als sehr erfolgreich erwiesen, so dass sich ein “Hard-Selling” voraussichtlich gegen die Bedürfnisse der Mitglieder (Infos ja, aber nicht organisiert) und gegen den Synergiegedanken wenden würde und ein zu erwartendes Feedback zu Korrekturmaßnahmen seitens der Betreiber führen müsste.

#### **4.2.4 Ergebnisse der Community**

Die Ergebnisse der Community sind in einer Vielzahl von sozialen Zusammenkünften von Personen zu beobachten. So haben sich neben zahlreichen Freundschaften, die auf der Grundlage von ähnlichen oder gleichen Interessen in Freizeit und Beruf entstanden sind, auch zahlreiche Geschäftskontakte entwickelt. Dabei können immer wieder Austauschprozesse beobachtet werden bei Menschen, die sich entweder sofort oder erst nach dem persönlichen Inter-

essenaustausch sympathisch sind und damit die Grundlage bilden, eine eigene Community zu ihrem speziellen Interessengebiet zu gründen. Mit new-in-town haben sie eine funktionierende Vorlage oder konkrete Unterstützung für das eigene Community-Management.

Darüber hinaus bietet die virtuelle Plattform im Internet ein ungeahntes Potential an Zugangsmöglichkeiten zu Wissensträgern. Doch auch wenn es sich hier um eine zuvorderst Freizeit-Community handelt, liegt das Kerninteresse der über 100.000 Mitglieder im Kennenlernen von anderen Menschen, wohl gleich verbunden mit der Hoffnung, Freundschaften und Gleichgesinnte zu finden. Ein Austausch über Wissensthemen bildet hier das Mittel zum Zweck und vice versa. Dafür sind die Mitglieder gewillt, für dieses Gemeinschaftsbedürfnis auch Geld auszugeben. Dies betrifft vor allem Veranstaltungen direkt, beispielsweise Tafelrunden, Weinproben, Spieleabende mit Brettspielen oder ein großes Beachvolleyball-Turnier.

Nehr: “So konnten wir herausfinden, dass wir es mit einer eher finanzstarken Gruppe zu tun haben, denn die Mitglieder zahlen € 38,50 für ein Drei-Gang-Menü bei den Tafelrunden. An einem Abend können also durchaus € 50,00 ausgegeben werden. Das ist für einen netten Abend unter der Woche nicht gerade wenig Geld. Wir fragen unsere Mitglieder nicht, welches Gehalt sie beziehen oder welches Bruttohaushaltseinkommen sie haben, aber wir sehen, dass die Leute Geld ausgeben und das ist sehr viel wichtiger.”

Das Prinzip der Wissensplattform lässt sich als Business Community 1:1 transportieren. Der Grundgedanke von new-in-town kann genutzt werden, um Business-Communities aufzubauen. Denn der Freizeitbereich betrifft jeden und es ist nicht prioritär relevant, ob der Lagerarbeiter den Geschäftsführer trifft oder der Controller den Marketingmann in einem Unternehmen: “Sobald ich es hinkriege, dass die beiden näheren Kontakt zueinander haben, habe ich schon einen weiteren Faden in meinem Netzwerk innerhalb des Unternehmens und einen weiteren Kanal, über den Kommunikation fließen kann. Also auch Informationen, die nicht in der Struktur durch das Unternehmen vorgegeben ist”, sagt Nehr. “Technisch ist es überhaupt kein Problem, das Ganze umzusetzen. Unser USP in diesem Bereich, das sind unsere bestehenden Mitglieder, die wir auch in eine Unternehmens-Community einbringen können, und der Beweis eines funktionierenden Systems. D. h. selbst wenn es in einem Unternehmen am Anfang nur zehn oder 20 Leute gibt, die aktiv sind, haben sie trotzdem direkt die Möglichkeit, andere zu treffen. Man kann diesen Kontakt zu anderen natürlich auf Wunsch des Betreibers auch ausschließen und ein eigenes separiertes System schaffen. Eine offene Community kann man einfacher ankurbeln und sie funktioniert sinnvoll für die Mitglieder von Minute eins an. (...) Als zweiten Vorteil sehe ich auch die Unterstützung bei internationalem

Austausch von Arbeitskräften. Nehmen wir ein Unternehmen aus der Region, z. B. bei Opel in Rüsselsheim gibt es bekanntermaßen viele Expatriots, d. h. es sind wirklich ständig Leute da, die neu in der Stadt sind, die sich komplett neu im Land integrieren müssen. Mit einer Lösung wie new-in-town habe ich eine sehr viel bessere Möglichkeit, diese Leute schnell zu integrieren. (...) Es besteht bereits Kontakt mit einem deutschlandweiten Relocationsservice, der unsere Idee auch sehr spannend findet. Aber da gibt es noch keine konkreten Umsetzungspläne.”

### *Vorteile und Nutzen der Mitglieder*

Die Vorteile für die Mitglieder liegen in den Möglichkeiten, soziale Austauschsituationen zu nutzen oder selber zu initiieren. Diese können zu einem späteren Zeitpunkt, aber auch häufig schon beim Erstkontakt zu geschäftlichen Kontakten führen. Wenn ein Mitglied direkt mit der Intention, ein Netzwerk aufzubauen, in dem er Geschäftskontakte knüpfen möchte, in die Community einsteigt, dann wird er recht bald von der Gemeinschaft abgestraft werden. Geschäftsführer aus großen Unternehmen machen auch aus anderen Communitybeteiligungen die Erfahrungen, dass sie es gleich mit vielen Beratern und Verkäufern zu tun haben.

“Nutze ich den Freizeitgedanken und treffe mich mit anderen Mitgliedern, kommt es quasi zufällig zu diesen Geschäftskontakten; wenn Angebot und Bedarf aufeinander treffen, freue ich mich. Wenn nicht, besteht immer noch die Chance der Weiterempfehlung. D. h. also dass ich auch nicht direkt meine Dienstleistung empfehle, sondern dass meine Dienstleistung wieder über einen Zweiten weiterempfohlen wird”, so Nehr.

Business Partner identifizieren: “Schön finde ich es immer wieder, aus einem Fenster zu blicken. Stellen Sie sich einen Innenhof mit ungefähr 50 Fenstern vor. Ich werde nur schwer erfahren, wer hinter diesen Fenstern meine Interessen teilt. Mit Hilfe von new-in-town kann ich es. Ich weiß zwar nicht genau, welches Fenster es ist, aber ich kann sehen, wie weit es von mir entfernt liegt und wie viele Menschen in meiner Umgebung mein Interesse teilen. (...) Angenommen es gibt Mitglieder im Umkreis von einem Kilometer um mich herum, die sich für Marketing interessieren. Über die Plattform kann ich diese Menschen direkt erreichen, indem ich mein Interesse unter Business-Marketing definiere, meine Postleitzahl eingebe und die Suche starte. Jetzt kann ich diese Leute direkt per Mail kontaktieren. Ohne new-in-town müsste ich eine Flyer-Aktion starten ‚Suche Marketingkollegen in der Nachbarschaft‘ und in jeden Briefkasten einen Flyer legen. Die Streuverluste wären immens.”

## *Qualität und Quantität der Wissensexplizierung*

Wissensaustauschprozesse und -inhalte zwischen den Teilnehmern lassen sich unzureichend dokumentieren. Denn Wissensaustauschprozesse bedürfen zunächst der persönlichen Kontakte, deren primäres Ziel zunächst nicht der Austausch von qualitativem Wissen ist. Stattdessen steht der Austausch von Informationen zum persönlichen Kennenlernen im Vordergrund. Aus dieser Grundlage wird jedoch der Nährboden für Wissensaustauschprozesse. Dieser Nährboden beinhaltet zunächst wichtige Voraussetzungen zum Wissensaustausch wie Kennenlernen, Vertrauen und Atmosphäre. Dazu Nehr: "Ziel und Erfolg würde ich in dem Falle so definieren, dass ich jemanden kennen lerne, der meine Interessen teilt und mit dem ich mich treffen kann. Durch die gemeinsamen Interessen kommt es jetzt wieder zum Austausch von fachlichen Informationen. Wenn sich zwei Mitglieder zum Squashen treffen, ist es nicht auszuschließen, dass der eine den anderen darüber informiert, welche tollen Schuhe es im Angebot gibt und welche super Schläger aktuell auf den Markt gekommen sind."

## *Ergebnisse der Community für die Organisation*

Die Ergebnisse für die Organisation bestehen in den geschaffenen Möglichkeiten, den Community-Betrieb durch Kostendeckung am Leben zu halten. Dazu zählen die Methoden und Instrumente zur Mitgliedergewinnung. Diese führen dazu, dass die Community new-in-town durch die Organisation von Zusammenkünften Zahlungen erhält. Die Zahlungen, die von Community-Mitgliedern beispielsweise für Tafelrunden entrichtet werden, sind im Wesentlichen Deckungszahlungen für das Restaurant und die Speisen. Ein kleiner Beitrag bleibt allerdings bei den Community-Betreibern. Aus der Summe dieser und anderer Zahlungen kann der Community-Betrieb über das Jahr finanziert werden.

Aber auch für den Business-Bereich haben sich interessante Perspektiven und Geschäfte für den Einsatz der Community-Plattform ergeben. So kann diese Plattform eingesetzt werden, um Lagerarbeiter und Geschäftsführer oder Controller und Marketingmitarbeiter in einem Unternehmen zusammenzubringen. Die Plattform kann in den unterschiedlichen Unternehmenskontexten genutzt werden, um ein Netzwerk in einem Unternehmen aufzubauen. Dieses Netzwerk dient zur Erweiterung der Kommunikation zwischen den Mitgliedern dieser Business Community.

Einen großen Vorteil sehen die Betreiber dieser Community auch darin, dass bei einem Aufbau einer Business Community ebenso eine ausgesuchte Anzahl von bereits vorhandenen new-in-town Mitgliedern integriert werden kann,

um die Business Community schnell zum Leben zu erwecken. Durch die Datenintegritäten und die zahlreichen Möglichkeiten der Mitgliederselektionen bestehen attraktive Anknüpfungspunkte von interner (organisationsinterner) und externer (internationaler) Kommunikation. “Und deshalb meine Empfehlung an die Unternehmen oder zukünftigen Community-Betreiber. Es muss eine gewisse Grundkommunikation vorhanden sein, d. h. es muss schon ein bisschen Gemurmel im Raum zu hören sein, dann fangen auch die anderen an zu reden. Stellen Sie sich einen Raum vor, in den Sie eintreten und es herrscht völliges Schweigen. Würden Sie anfangen zu reden? Nun stellen Sie sich einen lebhaften Raum vor, in dem sich viele Menschen bereits unterhalten. Meinen Sie nicht auch, die Chance, jetzt in ein Gespräch verwickelt zu werden, ist größer? Und genauso funktioniert es bei einer neuen Community auch”, so Nehr.

Die Notwendigkeit dieser basalen Kommunikation beschreibt Nehr wie folgt: “Ich habe dieses Phänomen bei Communities als Kaltstartschwierigkeiten definiert. Starte ich mit einer Community bei Null, was viele Unternehmen in den letzten Jahren versucht haben, sind sie gescheitert wegen mangelnder Kommunikation zwischen den Mitgliedern.” Bis dieser Sprung geschafft ist und eine sinnvolle Kommunikation stattfinden kann, vergeht eine lange Zeit, bei new-in-town waren es fast zwei Jahre. “Heute nach über drei Jahren kann ein Mitglied nach einem Interesse wie z. B. vegetarisch Kochen innerhalb von Wiesbaden suchen und findet über 100 Kontakte. Das war ein langer und manchmal schwieriger Weg. Was ich nicht definieren kann ist, wie wir das im Detail gemacht haben. Primär wurden konzeptionell und operativ immer die Mitgliederdaten stets aktuell gehalten. Wir haben es geschafft, über diesen Hügel zukommen. Sobald die Kommunikation auf allen Ebenen reibungslos funktioniert hat, das war bei uns so ab ca. 25.000 bis 30.000 Mitgliedern (bundesweit), ist die Mitgliederzahl der Community sprunghaft gestiegen.”

#### **4.2.5 Organisatorische Unterstützung**

##### *Mitglieder administrieren und unterstützen*

Die Mitgliederadministration wird von Mitarbeitern des new-in-town-Teams übernommen. Das Community-Mitglied wird von der Organisation in allen Fragen von Initiativen und Mitglieder-Aktivitäten unterstützt. Dazu zählt das Beantworten von Fragen, wenn ein Mitglied ein bestimmtes Event organisieren möchte, oder ggf. die operative Unterstützung von Stammtisch-Organisationen.

Unter der Mitgliedschaft hat sich auch eine “Mitglieder-Polizei” entwickelt; Mitglieder, die auf obszöne oder sexistische Inhalte stoßen, melden diese Beobachtungen direkt an die administrative Projektleitung, die wiederum alle Möglichkeiten des direkten Ansprechens, der Klärung oder im nachweisbaren Fall des Sperrens eines Mitglieds aus der Community hat.

Neben der Organisation der Rahmenbedingungen wird hinsichtlich der Teilnehmerorganisation untereinander das Prinzip der Selbstorganisation immer wieder betont. Das heißt, dass die Organisation erste Impulse, Erfahrungen und organisatorische Rahmenbedingungen für die Gesamt-Community zur Verfügung stellt. Innerhalb der Selbststeuerung bestimmen die Mitglieder selbst die weitere Weitergestaltung von Gesamt-Community und Sub-Communities.

### *Umfang eingesetzter Methoden und Methoden*

Als wichtigstes Instrument dient die Informationsplattform im Internet, die für jeden zugänglich ist. In diesem Rahmen werden weitere Instrumente aus der Informationstechnologie angewandt. Dazu gehören die Newsletter, die regional und zielgruppenspezifisch versendet werden können. Mit diesen Kommunikationsmedien werden alle geschäftlichen und ersten nichtgeschäftlichen Kommunikationen zwischen Mitgliedern und Mitgliedern/Organisation betrieben.

## **4.3 On-line networking for public policy in Latin America: A case study of a Participatory Workspace (PWS)**

Alfredo del Valle, Institute for Development Studies, Santiago de Chile

### **4.3.1 Summary**

A networking experience in a public policy field that was conducted by means of well-specified methods and tools is described and evaluated in this paper. The experience took place in 2002, in the context of a project on urban management executed by the UN Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) and funded by the Italian Cooperation that was known as the GUDS project. The networking tool Participatory Workspace (PWS), developed by the Innovative Development Institute (IDI) in Santiago, Chile, was used in this experience.

The PWS is an Internet-based management tool that simplifies and facilitates the operation of any inter-personal network, as well as the creation of new networks. It brings original concepts and methods to the Internet, and is not just a computer device. It needs no IT personnel for its operations. The PWS involves two components: (a) a methodology for organizing inter-personal networks based on the Innovative Development Model, and (b) a specialized Internet platform that reflects and applies such methodology and provides a powerful material support for the network's operation. Every PWS is actually organized within the interested network or institution, in one or two months, under the guidance of a professional qualified in the methodology. Managerial and social grounds for understanding the tool are included in the paper.

The specific objective for which the PWS was organized was to facilitate GUDS activities, which involved cooperative research, training and dissemination of relevant materials. The current study deals with two questions: To what extent did the PWS experience meet its original objective of facilitating the operations of GUDS?, and To what extent did the PWS experience go beyond this objective and set the grounds for a permanent network of Latin American urban management professionals? The study uses four sources: (a) materials from the GUDS project, (b) materials incorporated by the participants into the PWS, (c) the statistical tool of the PWS and (d) a survey of active participants. The networking experience that took place in GUDS is described in the paper by means of the framework developed by North/Romhardt/Probst (2000).

The turnout of the survey itself, which was aimed at the whole universe of active participants, provided the first conclusions of the paper. Its return rate was 51 %, and showed that the experience had indeed been significant to them. A second set of conclusions deals with GUDS project activities and networking. On the one hand, the PWS did meet its original objectives and proved an effective tool for training and for conducting electronic forums. On the other, it dearly went beyond its original objectives, and had a strong networking effect for its participants, which was actually measured by the PWS tools. They gave high scores to the PWS experience for their personal and professional contacts, and for becoming updated about developments in their professional field.

The third set of conclusions refers to the PWS tool. The GUDS experience provided a clear validation to its overall conception, and it was regarded as easy to learn and easy to use. Improvements were proposed for some management practices, for technical capabilities that would make it better suited to professionals such as architects and geographers, and for expanding it towards other forms of on-line interaction such as video-conferencing and chat. Finally, the

PWS proved to be a very effective tool for the organization and implementation of on-line, public policy networks. The participants rated it very favorably as a good tool for communications, management of documents, building social memory and knowledge management. The participants provided strong support to the continuity of this network under the sponsorship of ECLAC, as well as to the possibility that ECLAC may sponsor PWS-supported networks in other areas of activity.

### **4.3.2 Introduction**

This paper presents the description and the evaluation of an experience whereby an Internet-supported networking process was set up at a Latin American scale, through well-specified methods and tools. It was not an isolated experience, but a part of a research, development and application process we have had under way since 1996 at the Innovative Development Institute (IDI) in Santiago, Chile. This account provides not only the concrete results of this experience, but also the conceptual and related elements that will make it possible for the reader to understand why such results were achieved.

The experience took place in the context of project “Urban Management Strategies and Tools for Sustainable Development in Latin America and the Caribbean”, (GUDS, from its Spanish acronym) which has been executed between 1999 and 2003 by the Sustainable Development and Human Settlements Division of the UN Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), with financial support from the Italian Cooperation. GUDS project aimed at improving institutional capacities of local governments, in order to solve management problems related to territorial development. Its activities involved assessing urban management instruments, conducting comprehensive case studies, training urban management officers and disseminating relevant materials.

In this experience the network-supporting tool called Participatory Workspace (PWS), developed by IDI, was utilized. The experience involved 102 active participants from 21 countries. While the PWS was active, chiefly in 2002, the participants published 290 messages and uploaded 97 documents into the PWS library. The PWS is an Internet-based management tool that simplifies and facilitates the operation of any inter-personal network. It also facilitates the creation of new networks. It brings original concepts and methods to the Internet, and is not just a computer device. It involves two components: (a) a methodology for organizing inter-personal networks based on the Innovative Development Model (Del Valle 2002), and (b) a specialized Internet platform

that reflects and applies such methodology and provides a powerful material support for the network's operation. Every PWS is actually organized within the interested network or institution, in one or two months, under the guidance of a professional qualified in the methodology.

The specific objective of the experience was to facilitate the activities of GUDS and to provide them with effectiveness and transparency. Beyond this, however, an effective and practical networking process did take place through the PWS among the GUDS participants, which had not been envisaged in the original design of the project. The organization of the PWS started in November 2001 with a conceptual design workshop to which former participants in GUDS activities were invited, and the PWS was configured accordingly. It became accessible through the GUDS website, its operations began in January 2002, it went through different moments and it worked permanently through March 2003.

In order to evaluate this experience, at the request of ECLAC the author conducted in April 2003 a survey of the whole universe of active participants, by means of an Internet-delivered questionnaire. It is worth mentioning that 98 questionnaires were effectively sent out to participants (excluding the GUDS team) and 50 completed ones came back; the response rate was 51 %. The survey deals with the use of the PWS in the GUDS project, the ease of use of the tool, the overall prospects of the PWS tool and the interest of the participants in the possible continuity of this networking experience.

The paper begins by placing this experience in its research and conceptual context, in order to make it understandable. The objectives and methods of the case study, as well as the sources utilized, are then presented. This leads to the detailed description of the networking process, for which a model developed by Dr. Klaus North is utilized. The next chapter presents in detail the evaluation survey and its results. And the final one synthesizes the conclusions of the case study. Every effort has been made to let the case speak for itself and leave aside the author's judgments, since he is the creator of the PWS and cannot be neutral. And we have struggled to do this efficiently, in the short space that was available.

### **4.3.3 Context: An R&D process on Internet-supported networks**

Our research and development process at IDI on Internet-supported networks started around 1996 and is a part of a broader research process on innovation and participation. It has had two key characteristics that must be highlighted:

*Explicit social aspects:* We have dealt explicitly with the social aspects of networks, i.e., with the ends people have to get together into networks, and the means they use to do so in practice. Such explicit work has had its theoretical grounds on social systems thinking. And the methods and tools we have designed have come directly from our work in this field, which started in the late 1970's.

*Real-world networks:* All our design and testing efforts have taken place in the real world, with the active involvement of real networks of people. Moreover, our work has been mostly financed by them. We have worked with a variety of networks, belonging to international agencies, business companies, public policies and civil society organizations.

This R&D process had a pre-Internet precedent in 1983-85, when we designed and set up a participatory newsletter for environment researchers in Chile; we were amazed to see it spread by itself through Latin America, with no intention from us and very little funding. We kept for years the motivation to replicate this experience ... until the Internet arrived. In 1997-99 we got two small grants for social issues from IDRC (Canada) and Andes Foundation (Chile), and brought their work together to design an Internet-supported tool for networks. The first PWS was thus launched in 1999, for a Latin American network of NGOs dealing with elder people. All subsequent work to further develop the PWS has been funded by the application projects that followed, which as of this writing (April 2003) have been twelve.

In the coming sections we will present briefly the conceptual grounds of the PWS, describe it and its organization process, and provide the list of our application experiences.

### *First principle: Networks are social systems*

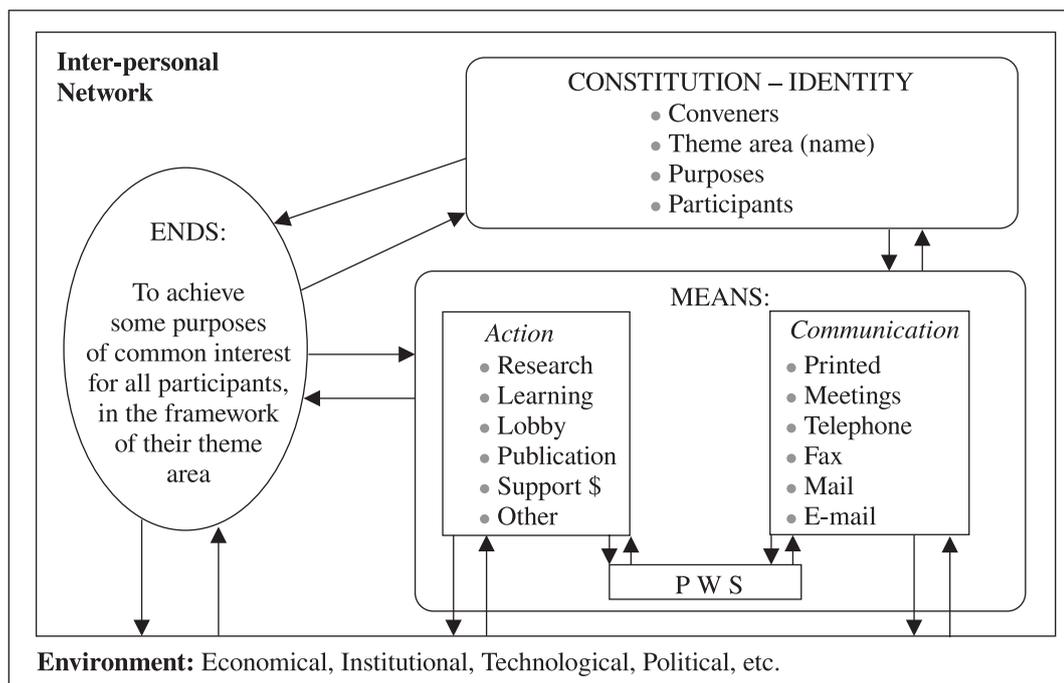
We start by examining the notion of inter-personal network, in order to specify the nature of the PWS and to identify the services it can provide to the network. We do so with the help of the figure 14.

An inter-personal network is a social system (our own conceptual framework on social systems is presented in Del Valle 1992), i. e., a complex unit that is constituted and works to achieve some specified ends. Its distinctive traits are: (1) the free and direct acting of its members, (2) the loose and flexible structure and (3) the synergy between the ends of the network and the ends of its members. Network members cannot be called users, such as those who affiliate to an interactive website, but participants. An inter-personal network is not constituted in any abstract world, but in a concrete political, economical, technological, institutional, social and cultural environment.

Four elements come together into the constitution of an inter-personal network, and hence into its identity, i.e., the theme area, the conveners, the participants and the common purposes or ends. The theme area corresponds to the specific field of interest and usually provides the network's name; for instance, urban management in Latin America. The conveners are those who set the network in motion by inviting some people to come together; for instance, the GUDS project at ECLAC. The participants are those who accept the invitation and join the common activities; they may have different degrees of commitment and effective participation. Last, but not least, the conveners establish some purposes or ends to be achieved through the network. The network will only become established and last over time if its members perceive a clear synergy with it, i.e., if they perceive that contributing to achieve the ends of the network will improve the probability of achieving some of their own individual ends.

### Abbildung 14/figure 14

Inter-personal network



Once established, the network must operate. It must seek the achievement of its ends by applying a wide variety of means. The ends may vary over time, but must always be of interest to a wide number of participants; for instance, becoming updated in the urban management field. The means must be effective and efficient to achieve the ends. As shown in the figure, we have distinguished two types of means, the action and the communication ones. Since it is self-evident, we need not enter into details about the ways in which the means are combined, in the network activities, to achieve the ends. Notice that the blocks in the figure are linked together with double arrows. This graphic sign

shows not only that they are closely linked, but also that, according to systems thinking, they are not separable. Thus, a network can only remain in existence if it is achieving its ends; otherwise it will not attract participants, irrespective of the importance of its conveners or the power of its computer tools.

We may now specify with precision the nature of the PWS. It is a new means of communication and action that can be utilized by an inter-personal network for the performance of its activities. It is a means addressed to the inside of the network rather than to its environment. And it has capabilities that are different and complementary to those possessed by other available means:

*As a means of communication*, the PWS replaces or complements meetings, telephone, e-mail, fax, postal mail and printed documents, with advantages in economy and operational simplicity.

*As a means of action*, the PWS increases the cohesion and visibility of the network, facilitates the participation of its members, records available knowledge automatically and strengthens the other specific means of action.

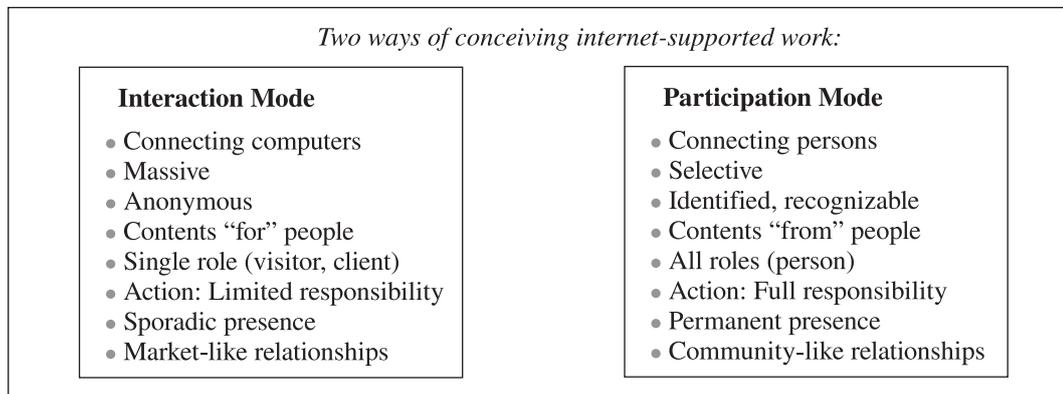
### *Second principle: Methodic participation makes complexity manageable*

It is necessary to distinguish participation from mere interaction. Current working forms in Internet are mostly focused on interaction: We may access, easily and at a low cost, information coming from a wide diversity of origins and places through this planet-wide structure, and we can also exchange through it all sorts of messages and documents. Two key characteristics of these interaction spaces have made them highly successful, namely massiveness and anonymity. They are not spaces of persons, but of users, clients, visitors, taxpayers, account holders, etc. The quantitative stands over the qualitative and the key challenge is how to attract large numbers of users.

A space of participation, on the contrary, is above all a space of persons that must be acknowledged and treated as such. It cannot be massive but selective. Nor can it be anonymous, and it should facilitate that persons get to know one another and make face to face contact if they wish so. Our research has been focused on this type of spaces, and the PWS is intended to be a tool that reflects their nature. Figure 15 provides a schematic comparison between both modes of using the Internet.

## Abbildung 15/figure 15

### Internet: From Interaction to Participation



With regard to participation, we should mention that there is a second systemic principle, coming from our work, on which the PWS is based. It deals with an important point that was mentioned in passing in our characterization of inter-personal networks as social systems. This is the fact that such networks are essentially complex. Being complex is not bad, but realistic, since it has to do with the great diversity of themes, interests and activities, both actual and potential, that are held by the members of any network. A tool for networks must be able to take fully into account the relevant diversity of its members in order to be perceived by them as effective. Otherwise they will soon find it simplistic or less-than-relevant, and will stop using it. Our principle states that methodic participation, if carried out with appropriate tools, can make social complexity manageable (Del Valle 1992, 1999). The PWS does apply this principle, and has it embodied in its array of tools and its methodology.

#### *Structure and dynamics of the Participatory Workspace*

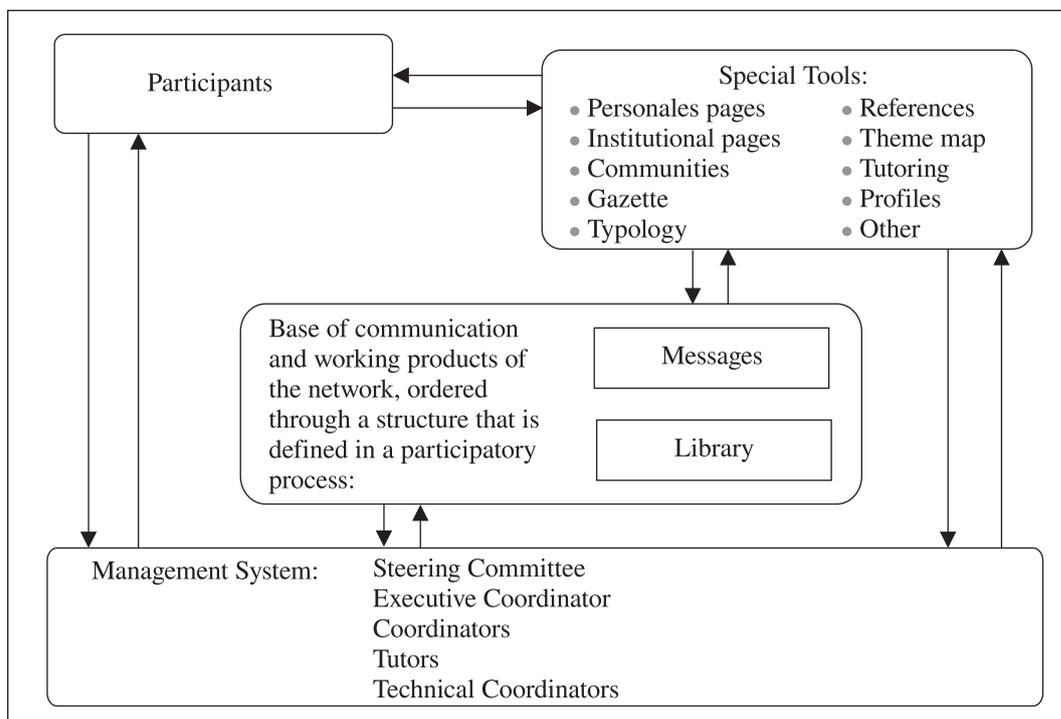
Figure 16 outlines the general conception of the PWS and makes it possible to understand its structure and dynamics. The PWS involves both social and technological components. The first social components are the participants. They may be active, who publish messages and upload documents, passive, who just read and stay informed, and managerial, who undertake some responsibilities for the overall operation of the network.

The second social component is the management system. A PWS can only work if there is a team in charge. But managing the PWS is not at all different from managing the network itself. The network's managerial responsibilities are in fact discharged easily by using the special tools to be mentioned presently. The PWS streamlines, and thus facilitates, the management of any inter-personal network. The management system has five components: the Stee-

ring Committee that is set up by the conveners to define the network policies, the Executive Coordinator who applies such policies and handles the special tools, other Coordinators who help him or her, the Tutors who oversee the uploading of documents into the library, and the Technical Coordinators who run the communities or working groups.

### Abbildung 16/figure 16

The PWS: General Conception



There is a third social component that is not explicit in the figure, which refers to the contents of the communication flowing in the network. The PWS has several content-handling tools which are jointly able to account for the complexity of the network's operations. Such tools are configured in a participatory way during the organization process of the PWS, under the guidance of a Methodological Coordinator, who is external to the network and has received special training to perform this role.

The PWS has three technological components, of which two are explicit in the figure being described. At the center are the two types of products that are generated along the communication process: the messages and the documents uploaded into the library. Both are organized through the just-mentioned content tools and can be searched through these tools and also through conventional search tools. Above on the right are the special tools. The personal pages are handled by the participants and the community ones by their Technical Coordinators. The third technological component is a statistical tool for moni-

toring the participants and their activities, which is available to the Executive Coordinator.

Finally, the elements described make it possible to appreciate the dynamics of the PWS. As opposed to websites and portals, which need specialists to be handled and are uni-directional (from the owner to the users), the PWS is fed by its own participants and is multi-directional. The PWS generates conditions for each participant to communicate directly with all others, and to strengthen thereby his or her membership in the network. In a fully operational PWS messages and documents will be incorporated frequently, each participant will become up-to-date about what is going on, and will also be able to go deeper into the subjects of greater interest by simply opening the corresponding pages. The participant will thus be motivated to make his or her own contributions, by knowing that there will always be somebody who will listen and will share his or her concerns. It is, therefore, a social system that is strengthened and enriched permanently by its own working. To what extent has this design actually worked? Such is the subject to be discussed in this paper.

### *Organizing a Participatory Workspace*

The organisation of a PWS takes about one month for an existing network and longer for the creation of a new network. It is done, as mentioned, under the guidance of a Methodological Coordinator. It is a four-step process:

*Conceptual design:* Identification of the most appropriate PWS design for the network objectives and needs. General configuration and technical specification of the PWS: content tools, criteria for communities, special functionalities if needed, linkage to other services, etc.

*Technological implementation:* Installation of the platform in the server, incorporation of the PWS components, incorporation of corporate identity, testing and start-up.

*Building up the management system:* Setting up the Steering Committee, defining management criteria, methodological training of the Executive Coordinator, handing over the administration of the PWS to the network, and training of editors and technical coordinators.

*Launching and operation:* Entering the first participants and organizations, setting up the first communities, designing and conducting launching events (either virtual or in-person) and training participants if needed.

The use of the PWS platform is made available under license to the network in two modalities: (a) ASP, with hosting and Internet services provided by IDI, or (b) self-housing, with the platform installed in a special server in the network's or its sponsor's data centre. The platform is not available for sale. IDI is ready to establish licensing agreements with other entities, for enabling them to organize PWSs on their own; this involves training Methodological Coordinators.

*PWS-building in practice: Overview of a six-year experience*

Table 4 synthesizes the PWS-Building experience to date, by identifying the corresponding networks and their constituting elements:

**Table 4/table 4**  
PWS-Building experience

Type	Name	Convener	Theme area	Participants	Purpose
International Agency	Urban management for sustainable development	ECLAC (Latin America)	Urban management	Municipal and related professionals	Training and professional exchange
Public Policy	Productive support network of the Metropolitan Region	CORFO and nine business associations	Small and medium enterprise	Small-medium enterprise development officers	Facilitating network operations
	Technical and commercial information service	INDAP	Family peasant agriculture	Agriculture professionals	Facilitating operations of the service
	National network for clean production	Public-Private Committee for Clean Production	Clean production	Government and enterprise professionals	Supporting the clean production policy
	Educational evaluation network	Education Secretariat Bogotá (Colombia)	Evaluation in secondary education	Teachers	Exchanging knowledge on evaluation
	Action for excellence network	Education Secretariat Bogotá (Colombia)	Best practices in secondary education	Teachers	Exchanging best practices

Type	Name	Convener	Theme area	Participants	Purpose
Civil Society	Chilean Institute of Mining Engineers	Chilean Institute of Mining Engineers	Mining and energy	Mining and energy professionals	Facilitating activities and exchange
	Micro-finance development network	Chilean Network for Micro-finance Development	Micro-finance	Micro-finance agency officers	Facilitating the development of the network
	Older people in Latin America	Tiempos Network (Latin America)	Older people conditions	NGO members	Facilitating network operations
Business Companies	Center for technological research on blasting and explosives	ENAEEX	Rock fragmentation	Blasting and explosives professionals	Making possible distance research work
	Exchange of preventive knowledge	Chilean Safety Association	Risk prevention	Risk prevention on professionals	Exchanging preventive knowledge
University	Social policies in Latin America	Alberto Hurtado University	Social policies	Social policy researchers	Operating joint research projects

#### 4.3.4 Case study objectives and sources

##### *Objectives*

The central objective of this paper is to describe and to evaluate the process of organization and use of the PWS that was established at the GUDS project and operated between January 2002 and March 2003, and to get lessons for the future. In more precise terms, we expect to deal with two questions:

To what extent did the PWS experience meet its original objective of facilitating the operations of GUDS?

To what extent did the PWS experience go beyond this objective and set the grounds for a permanent network of Latin American urban management professionals?

For the description of the experience we will follow an explicit model of a networking process, which will make it possible to deal with both questions. We will get material from four main sources, to be identified below. The description is presented in Chapter IV. The evaluation will involve the assessment done by the PWS participants in the survey, to be presented in Chapter V, and the interpretation by the author of its results, is contained in Chapter VI, which also provides a synthesis of the learning done.

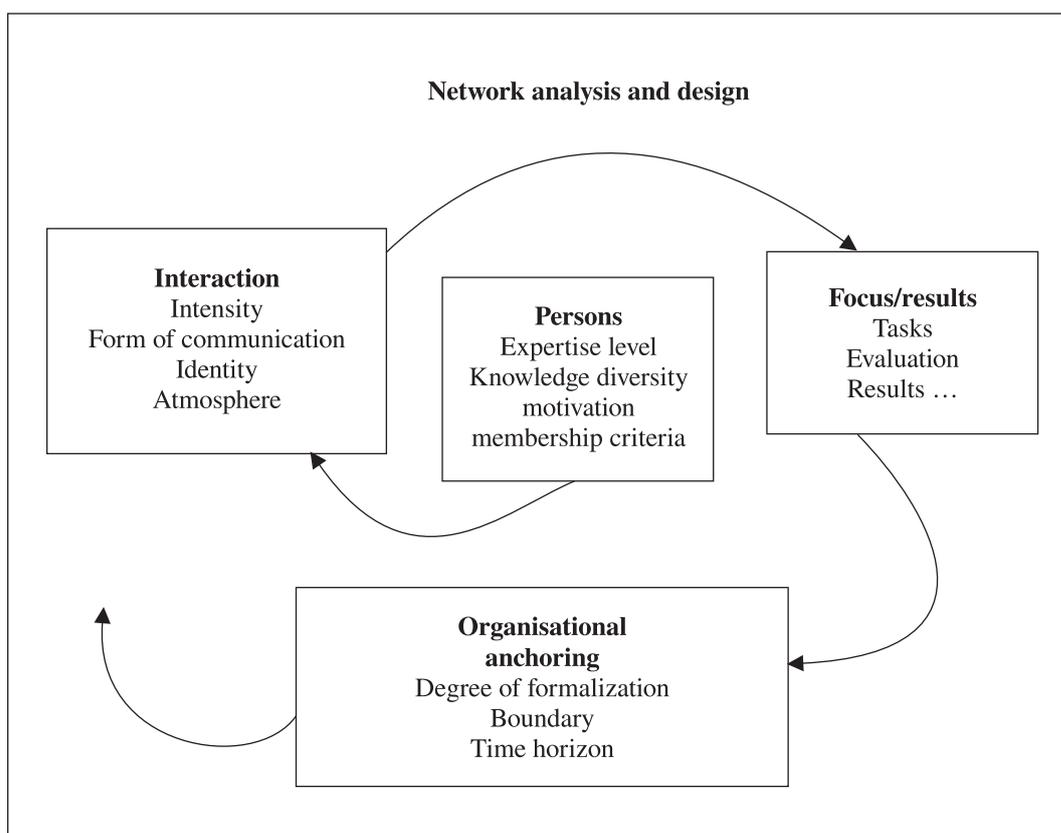
It is expected that an understanding of this experience as a whole will emerge from this paper, since this may be useful for the conveners and participants of the experience, as well as for other prospective users of the PWS tool and for its designers. The description will make use of the concepts and technical terms introduced in the preceding chapter.

### *North's framework for network analysis and design*

We will use in the description of this networking experience a model that has been developed by Dr. Klaus North (2002), at Wiesbaden University of Applied Sciences. It is contained in the diagram of figure 17.

#### **Abbildung 17/figure 17**

North's framework for network analysis and design



### *First source: The GUDS project materials*

The materials from the GUDS project that have been used in this study fall into three categories that are presented below. They are all listed in the References section.

*Managerial documents:* Project proposal, two progress reports and general information about the project included in GUDS website (<http://www.eclac.cl/dmaah/noticias/proyectos/1/7501/inicio.htm>), which involves statements of objectives, activities and general directions of the project.

*Training-related documents:* One CDs with course materials and information about students, corresponding to and the Second International Course held in Santo Domingo (GUDS, 2002). One printed report for the Regional Specialization Course on Human Settlements held In Santiago (Mac Donald 2002), which was jointly sponsored by ECLAC (GUDS project) and three Chilean institutions. The equivalent material of the First International Course of GUDS project (2001) was not considered because this course took place prior to the PWS organization.

*Substantive project outputs:* At the time of this writing (May 2003) the final, substantive report of the GUDS project is being prepared. Most of the materials that are already available consist in documents published by ECLAC in 2000 and 2001, in book format in the Environment and Development series and also as electronic documents in the GUDS project website. Since all this was already published when the PWS was organized, it will not be considered in this case study. The one piece of yet-to-be-published material that will be considered, since it was the result of an electronic forum via PWS, is Jordán/Magnoli/Bosch (2002).

### *Second source: The materials incorporated by participants into the PWS*

The participants incorporated both documents and messages into the PWS while it was operational. Their total numbers were 290 messages and 97 library documents. Messages were freely incorporated by the participants, while library documents were reviewed and authorized by some tutor prior to uploading. This data base can be searched through conventional tools such as author names, dates and text words, and also through the special tools of the PWS, which add four criteria: (a) most recent publications, through the "gazette", (b) key themes of the network, through key words in the "theme map", (c) networking function through the typology of publications and (d) activities

and projects to which messages are associated, through the communities tool. These materials also provide information about the publications done by each participants – both messages and library documents – which is listed in their personal pages.

*Third source: The statistical tool of the PWS*

The PWS includes a statistical tool that provides information to its management system for the evaluation and follow-up of its activities. It provides reports on the number of visits paid by each by each participant and on the searches done by all of them. (The new platform, PWS 2.0, developed after this PWS was organized, also provides information about the use of each key word in messages and library documents, and about the times each one has been opened by participants.)

*Fourth source: A survey of active participants*

By using the statistical tool, the active participants in the PWS were identified. We called active those who had entered the PWS at least four times. A one-page questionnaire, to be presented further on, was developed and e-mailed to all of them, and a reminder e-mail was sent a few days later. Table 5 synthesizes the numbers of questionnaires sent out and received back. It also provides information about the average number of visits to the PWS in each group:

**Tabelle 5/table 5**  
Active participants in the PWS

Item	Number of participants	Average number of visits to the PWS
Total questionnaires sent out via e-mail	106	
e-mails that bounced in Internet	3	
members of GUDS project team	5	217
Total relevant universe	98	
Participants that responded (*)	50	49
Participants that did not respond	48	32

(\*) One questionnaire was received when the analysis was already completed, and could not be considered.

The sample to be considered in this study corresponds to the 49 participants who responded in time and includes persons from 15 countries. The members

of the project team have not been included to avoid possible biases in the answers. The above table provides the first two conclusions of this study:

The return rate for this survey was 51 % of the relevant universe. This is indeed a large figure and shows by itself a clear interest in the PWS.

On average, those who responded had visited the PWS 50 % more times than those who did not. Those who knew it better, therefore, were more interested in contributing to the PWS's future.

### **4.3.5 The networking experience: Using the PWS at GUDS**

#### *Context: GUDS project activities*

In 2002, while the PWS was operational, the main activities that the GUDS project was carrying out were those of the following list. Our discussion will make reference to them.

*Santo Domingo Course:* Second International Course on Urban Management and Sustainable Development, Santo Domingo, Dominican Republic.

*Santiago Course:* Regional Specialization Course on Human Settlements "Management of city and territory", Santiago, Chile.

*Electronic Forums:* Three forums of experts on the following subjects: (a) Mitigation of urban poverty, (b) management of public services and (c) Recovery of central districts.

*Case studies:* Comprehensive studies of intermediate cities: San Salvador in El Salvador, Manizales in Colombia, Quilmes in Argentina, Carnavi in Bolivia and Cuenca in Ecuador.

#### *The Persons at GUDS*

With regard to North's framework, only one point should be added about motivation and membership criteria. All participants in the GUDS activities were offered the possibility of becoming members of the PWS. In principle, therefore, their motivation to participate in the PWS was the same motivation they had had to become associated to the GUDS project in their respective roles.

Table 6 presents the profiles of the PWS participants included in the survey, and shows the roles they played in the GUDS project:

**Tabelle 6/table 6**

Profiles and roles of the PWS participants

Roles		Number	Professional Profiles
Course participants	Santo Domingo Course	16	Senior and medium-level executives and professionals at municipalities and central-government ministries
	Santiago Course	18	Independent professionals and consultants
	Prior Course (2001)	3	Teachers and researchers at universities
Course lecturers		2	University researcher Municipality executive
Electronic forum experts – consultants		6	University researchers Government agency researchers International agency consultants
Case study researchers		1	Municipality executive
None of the above roles		4	Central government agency executive University researcher International agency expert Consultant
Total survey respondents		49	

*Pre-PWS Interaction at GUDS*

In 2000 and 2001 the GUDS project interaction was carried out through face-to-face activities, e-mails and the project's website, which is one-directional (from project team to other members). Case studies and the First International Course were conducted through these means. The interest in networking among course participants already existed at this time, and they had set up a discussion list in Internet to stay in contact once the course was completed. After some months, however, this list was focused mostly on personal and social communications rather than on professional ones (Personal communication from Ricardo Jordán, GUDS project coordinator, 2002). This experience was relevant for the GUDS project to consider with interest our proposal to organize the PWS.

*The PWS-supported interaction at GUDS*

The decision to create the PWS was made by the GUDS project in late 2001. The specific objectives that were established for the PWS were: (1) to carry out project activities with ease and efficiency, (2) to provide clear visibility to

its audience and (3) to stimulate active participation in its activities (IDI 2001). Following its methodology, the PWS was organized through a “conceptual design workshop” to which a group of persons who were representative of the prospective participants was invited. Most of them had participated as students in the 2001 GUDS course in Santiago. In this workshop two special tools of the PWS were configured, namely, the theme map and the typology of messages.

In January 2002 a professional was hired by GUDS to undertake the role of Executive Coordinator; he was trained by IDI and the PWS started operations. He worked for the project until the end of November 2002, when the main interactive activities of the project were already completed. The periods covered by these activities, and the number of PWS communities created to manage them, were the following:

*Santo Domingo course:* 15 April to 3 May (face-to-face only). No communities required.

*Santiago course:* Preparatory phase (distance): 29 April to 27 May; course work at ECLAC (face-to-face): 3 to 25 June; preparation of monograph (distance): 1 July to 17 August. Communities: 9.

Electronic forums (distance only): Urban poverty: 24 May to 25 September; Management of public services: 9 April to 25 September; Recovery of central districts: 1 April to 25 September. Communities: 3.

On figure 18 the evolution of the number of messages and documents published in the PWS, as a result of these activities, can be observed.

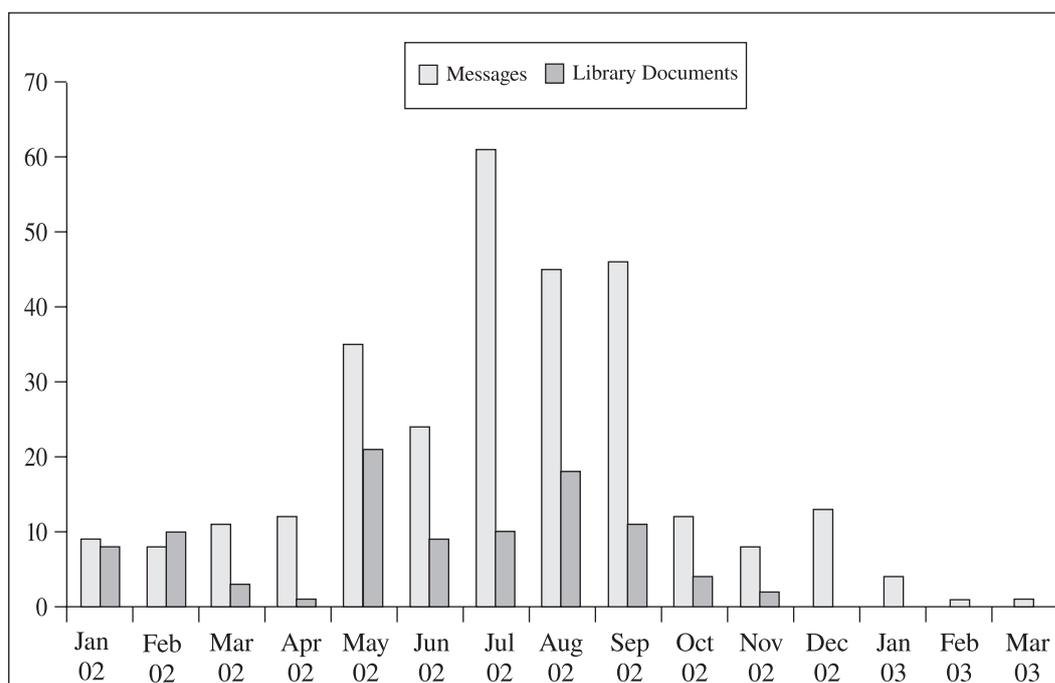
It is worth quoting at this point from the report presented by the GUDS project team on 26 June, at the first meeting of the Community of PWSs, which exchanged experiences among PWSs (IDI, 2002):

“In a survey made at Dominican Republic, some 30 % of the students expressed very strongly their need to keep having physical contact with their fellows after the course, and indicated that the PWS clearly met that need. Perhaps the others did not feel likewise, but the first ones have become a very active group.

“At the beginning it was really difficult for us to get the PWS actually moving. We asked ourselves how to make people interested, we sent out letters, etc. It was hard, very few ones entered and we sought all possible ways to seduce them into doing so. Something that helped much was to carry out training through the PWS: it was coercive, and they had to do their work through this

### Abbildung 18/figure 18

Messages and library documents published per month in the PWS



way. We are now organizing our courses with two distance phases through the PWS, which are done before and after the face-to-face phase, and we are having good results.

“But there is always a person to whom it is hard to use it well. Sometimes we get 50 e-mails a day asking for help to use it. But they finally learn and stop asking.

“There is something else going on with the PWS that is interesting. Compared to it, the classical web pages, such as the ones of ECLAC, of our Division and even the one of the GUDS project are becoming displaced. People move towards the PWS because it is fast and changes every day. They are now becoming addicted to the PWS.”

#### 4.3.6 Focus and results

The preceding description shows beyond doubt that the PWS did meet its original objective of facilitating the activities of the GUDS project. We are now in a position to turn to the second objective of this case study, and inquire about the networking effect the PWS operations may have had. An initial, positive answer was already provided in the quotation from the survey at Santo Domingo. And a quite final answer was provided by the participants themselves through the evaluation survey that will be presented on the following chapter.

At this point we will let the participants illustrate us directly, by means of the messages they actually published. Table 7 shows such messages, as they are classified according to the typology of the PWS. The first type corresponds to the operational activities of the project, i.e., course work and electronic forums, to which the participants were “coerced” to participate. The rest, therefore, provides a measure of the “free” networking process that may have actually taken place.

**Tabelle 7/table 7**  
Published messages

Type of message		Number of messages		
		Classified by the par- ticipants	Reclassified by the author	%
GUDS Operations	Messages for activities and projects	92	129	44
Networking	Debate topics	63	47	
	Experiences to share	36	28	54
	Community news	6	6	
	Latin American and Caribbean news	9	9	
	Worldwide news	6	6	
	GUDS news	25	25	
	Future conferences	10	10	
	Past conferences	7	7	
	Recent publications	1	1	
	Publication reviews	16	7	
	Training and scholarships	11	7	
	Funding sources	1	1	
	Services	2	2	
	Not classified	5	5	2
	Total	290	290	100

It is important to mention that the real number of networking messages was actually smaller than what is shown by the participant’s classification, because this particular typology lacked precision and could be interpreted in different

ways. (Its first two types should have referred straightforwardly to course work and electronic forums. We have also learned this recently from other PWS experiences.) Such was the case, and messages corresponding to course work and to electronic forums were also placed under “debate topics”, “experiences to share”, “publication reviews” and “training and scholarships”. The required correction has been made and is also shown on the table, along with the summary figures in percentage form.

This leads us to the roundup figure and the roundup conclusion on this matter. The operation of the PWS did generate a networking effect among its participants, which went beyond the formal and mandatory activities of courses and electronic forums, and was materialized as messages in the PWS. The number of free messages was even larger (by 23 %) than the number of mandatory messages.

Two final points should be made on this networking experience. One of them is that the free networking process could not have taken place without the mandatory activities of the GUDS project: It was these activities which brought the participants together and made their networking possible. The second point is that this networking experience did require management and organization to take place. Such elements were provided by both the GUDS project team and the PWS structure and organization phase.

### *Organizational anchoring*

We come now to the relationship of this PWS experience with its sponsor organization, which was one project in one of the divisions of ECLAC. The PWS was not related to ECLAC’s permanent structure, and was organized as a consulting service to the GUDS project. If we recall now the conceptual framework on networks that was presented in Chapter II, we realize that the convener role was played by the GUDS project, the purpose was to carry out easily the learning and research activities scheduled by GUDS, and the PWS did perform its duty as a communication and action means. This purpose was limited in time, however, and when its time was over the PWS ceased to work.

As already discussed, for its participants this experience went beyond the explicit objectives of GUDS and became in fact a networking process with purposes of its own. Such purposes are related to learning and exchanging knowledge in the whole field urban management, and are indeed permanent. But in order to meet such purposes the participants would require a permanent convener for their network, a permanent managerial capacity and the permanent availability of the tool that made their networking materially possible. Such elements are associated to ECLAC as a permanent organization, and no longer to one of its projects. Thus, the next step in the life of this network

should be a decision by ECLAC to grant this network and the PWS its official sponsorship and to have it linked to its permanent structure.

It is in order to have grounds for making such a decision, that ECLAC's Division of Sustainable Development and Human Settlements requested us to carry out the survey of participants in the PWS that is presented in the coming chapter.

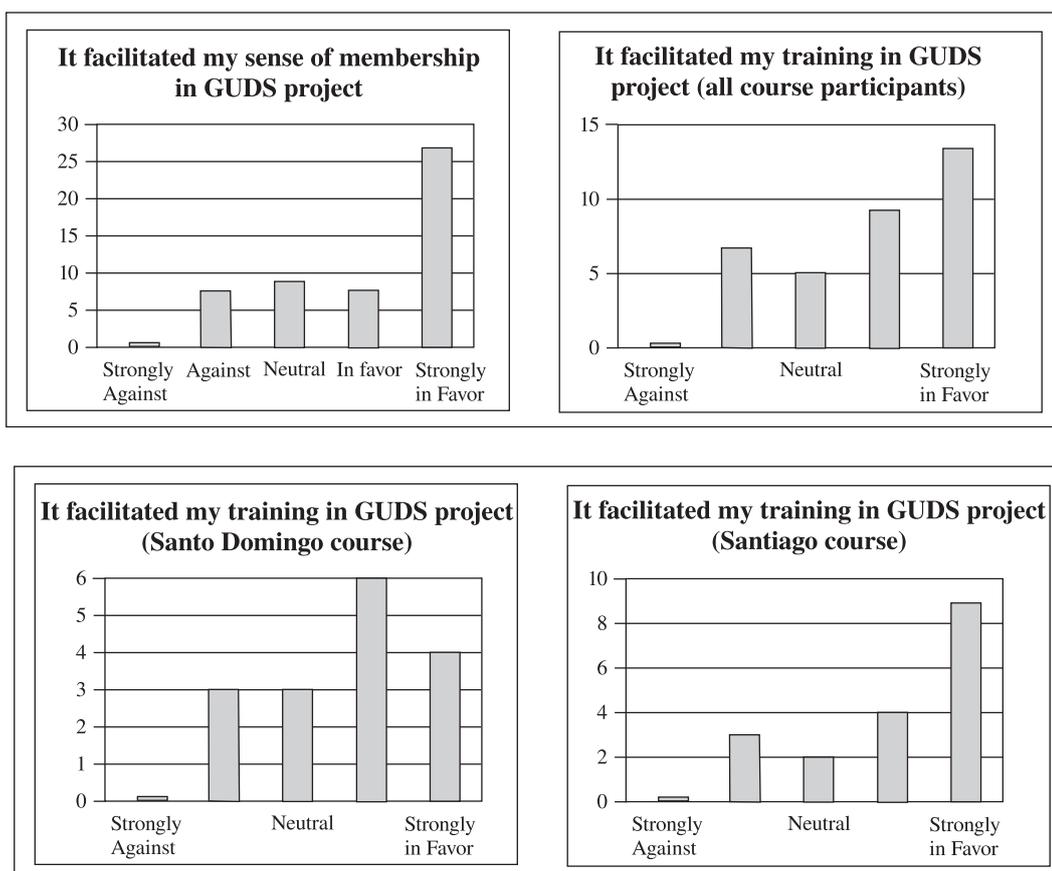
### *The PWS experience evaluated by its participants*

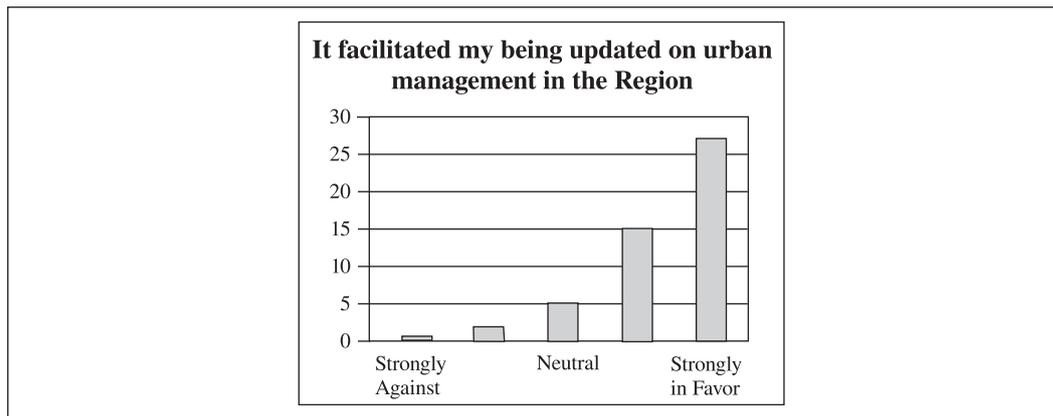
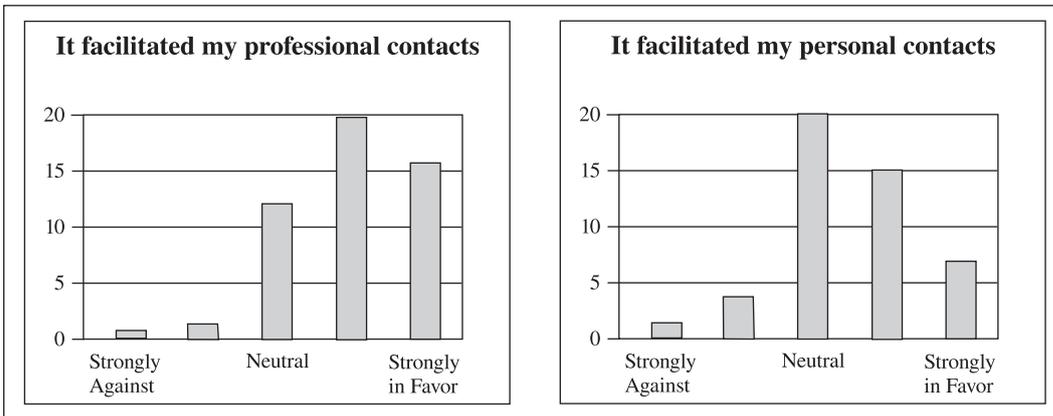
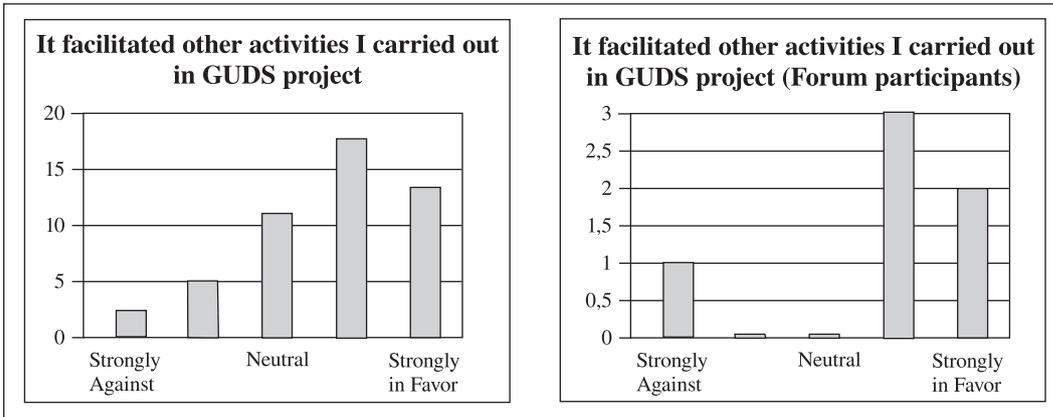
As already mentioned, a survey of active participants in the PWS was conducted in April 2003. It involved 22 closed questions to which five answer options were possible, ranging from 1 (strongly against) to 5 (strongly in favor). It also included an open question inviting the participants to provide other observations and suggestions. In the following sections, a series of 22 charts is presented with the respective answers, along with some quotes from a selected number of answers to the open questions. The sections of the chapter correspond to the sections of the questionnaire.

### *Actual use of the PWS in the GUDS project*

#### **Abbildung 19/figure 19**

Actual use of the PWS in the GUDS project





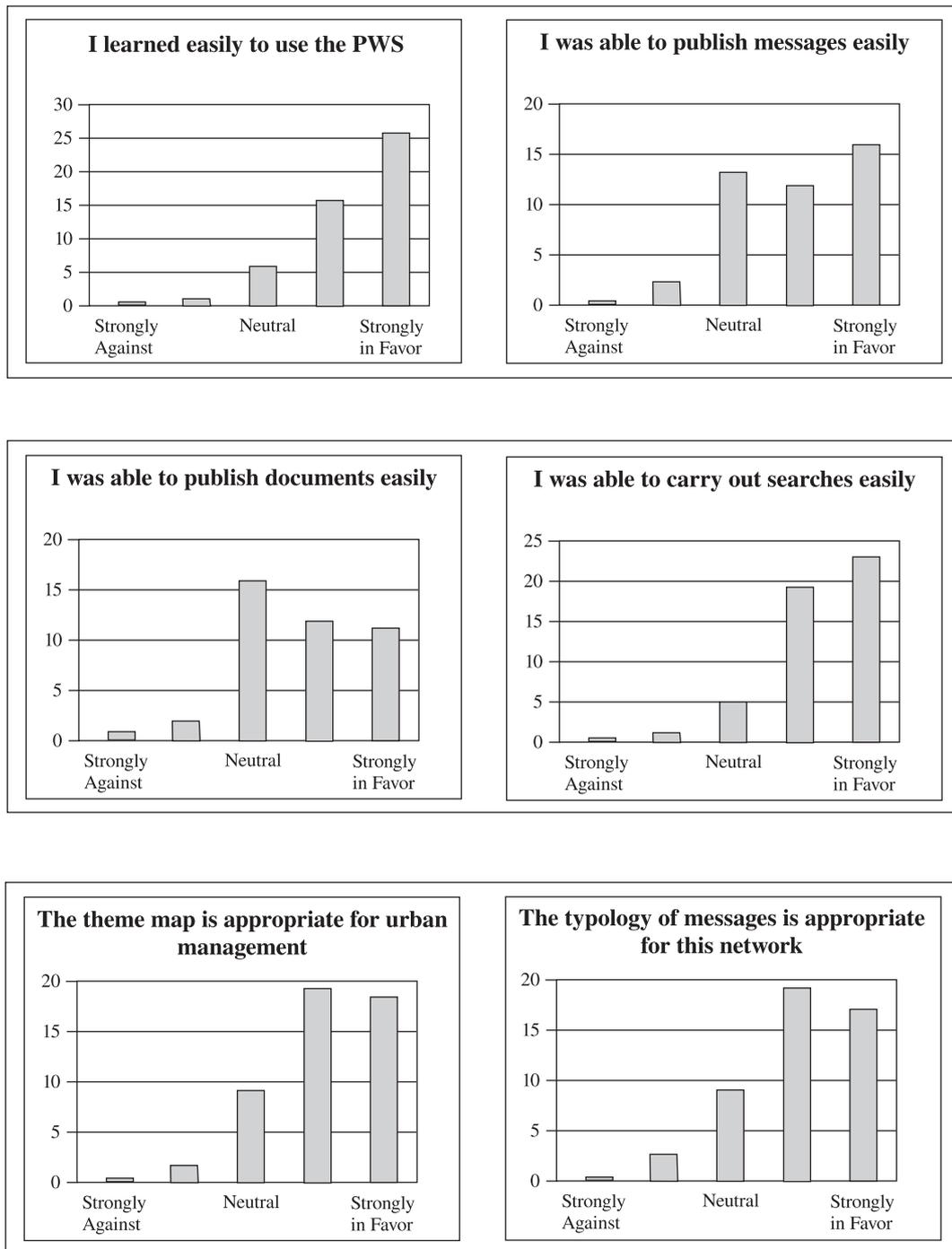
Quotations from the survey: “It seemed to me an excellent tool, I learned a lot because it made possible to me the easy exchange of information with other professionals. Besides, the process for such exchange is fast and simple.” (Ana Marisol Corcio, San Salvador Metropolitan Planning Office, El Salvador)

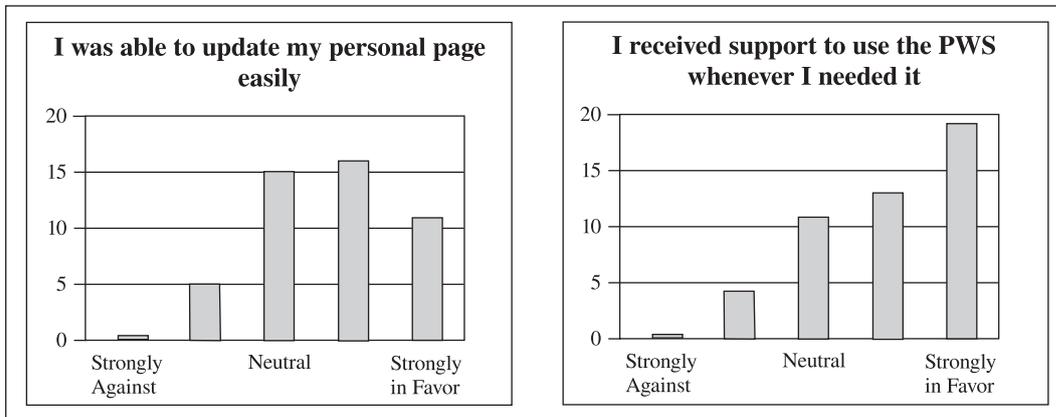
“The frequent, interactive use of the PWS by all its members should be motivated. I hope you keep innovating this system, since it benefits us for sharing and asking new knowledge from colleagues.” (Carlos Rubén Espinal, National Housing Institute, Santo Domingo, Dominican Republic)

*Ease of use of the PWS*

**Abbildung 20/figure 20**

Ease of use of the PWS





Quotations from the survey:

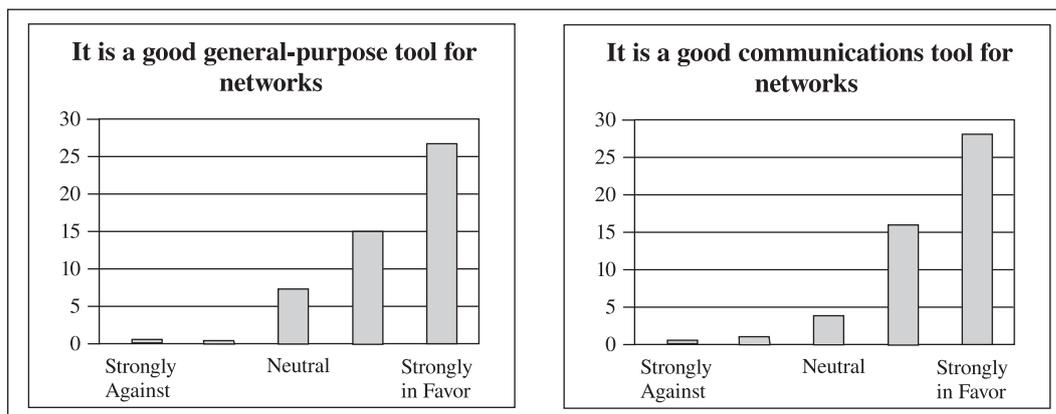
“There are weaknesses for cartographic documents, perhaps due to their high weight. It is a very useful tool to keep the region together, from the professionals who share dreams and knowledge in search for contributing to our realities.” (Olga Cadavid, COMFENALCO Valle, Cali, Colombia)

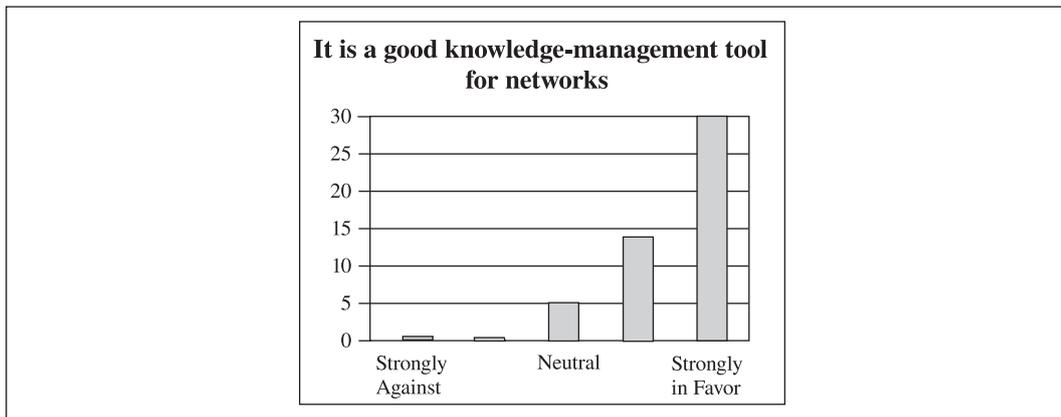
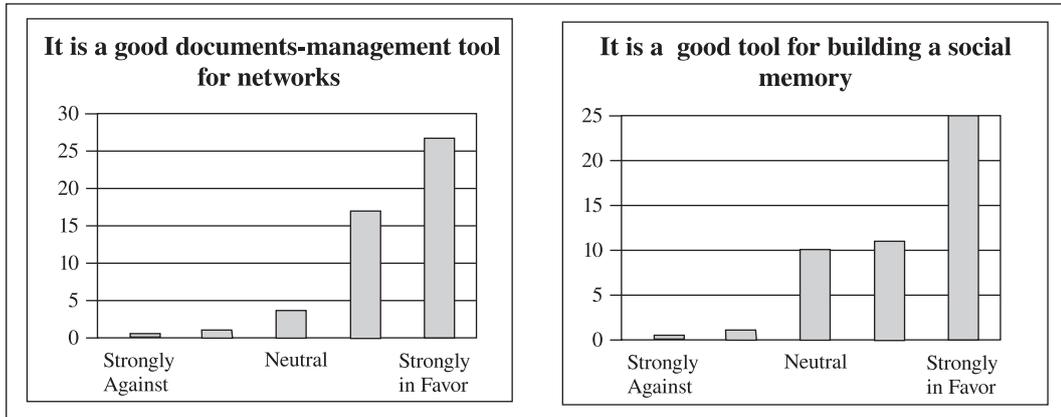
“In my view, the possibilities of interrelation between professionals and researchers should be continued, improved and disseminated, by making it possible to exchange information, planimetry, proposals, etc. This makes it necessary to establish a space of greater graphic flexibility with regard to programs (photos, graphic material, drawings, blueprints) and of better possibilities of direct contact (video-conferences, chat, etc.).” (Martin Harfagar, Architect, Valparaiso, Chile)

*Prospects of the PWS for inter-personal working networks*

**Abbildung 21/figure 21**

Prospects of the PWS for inter-personal working networks





Quotations from the survey:

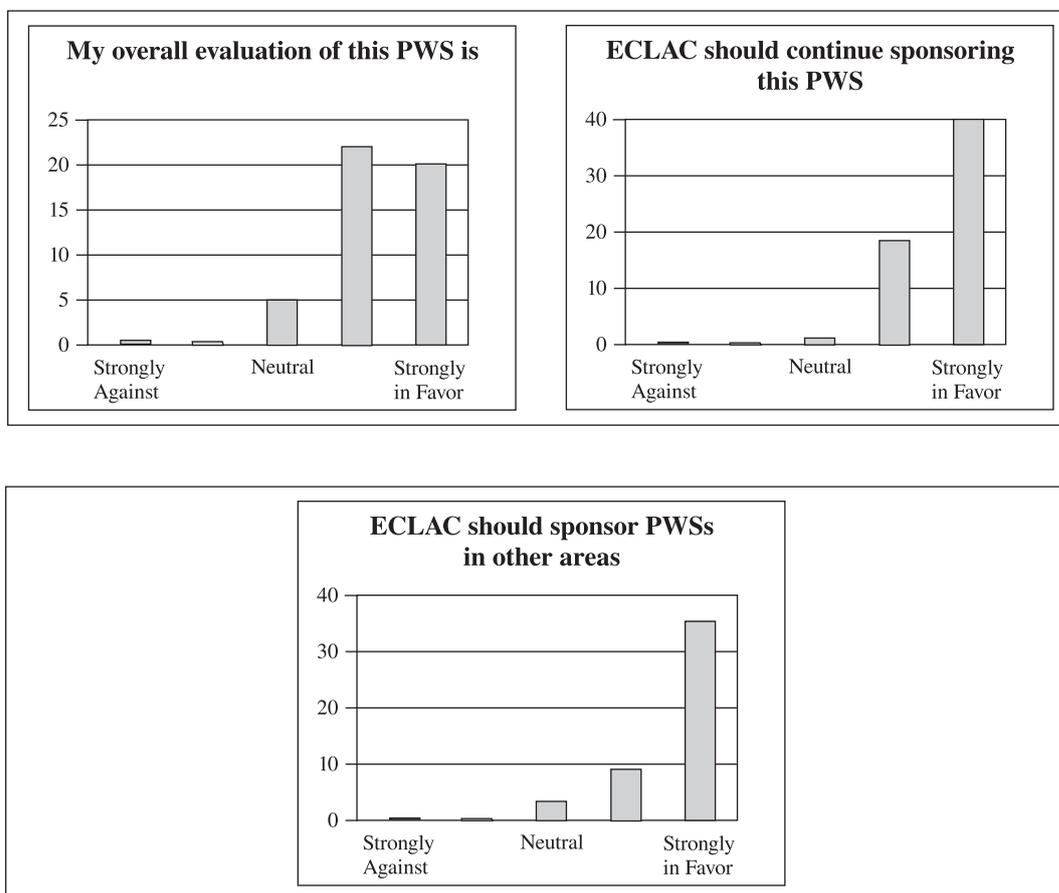
“I applied recently in a real case concepts and methodologies transmitted through the network and I consider that it contributes effectively to promote and systematize knowledge. Since I work at a university and belong to other networks, this allows me to compare and evaluate favorably the PWS of GUDS.” (Herbert Granillo, Central American University “José Simeón Cañas”, Antigua Cuscatlán, El Salvador)

“My congratulations on such an important service, above all because this bibliography is scarce in my country.” (Lourdes Ruiz, Center for Environmental Inspection and Control, Havana, Cuba)

## Overall assessment and recommendations

### Abbildung 22/figure 22

Overall assessment and recommendations



Quotations from the survey:

“In general, the PWS has been a tool of permanent use in order to be updated about realities of other countries, particularly of Latin America, and has been useful for me to have a wider vision of urban management. Besides, it allowed me to follow fluently the course ‘Management of City and Territory’, which took place at ECLAC, something that would have been very troublesome otherwise.” (Pablo Mederos, Municipal Government of Montevideo, Uruguay)

“I would like to keep participating in this space. In provinces this is the only way to keep updating our knowledge and learning about urban matters.” (Renato Araya, Regional Secretariat of the Housing Ministry, Copiapó, Chile)

### 4.3.7 Conclusions

Following are the conclusions that come up from the case study.

#### *On this evaluation process*

The significance of this on-line networking experience to its participants is demonstrated by the high interest shown by them in contributing to this study's survey. The return rate for the questionnaires was 51 %, and they had been sent out to the complete universe of participants.

The survey respondents are representative of all roles that were played in the GUDS project. They include 43 course participants, two course lecturers, six electronic forum experts, one case study researcher and 4 other participants. They come from 15 different countries.

The better the participants knew the PWS, the greater was their interest in contributing to the PWS future. This is shown by the fact that, on average, those who responded the questionnaire had visited the PWS 50 % more times than those who did not.

#### *On the PWS experience at GUDS and networking*

The PWS facilitated the participants' sense of membership in the GUDS project and the performance of their specific activities in the project. In the year it was active for the project, they posted 290 messages and uploaded 97 documents through it. Thus, the PWS did meet in full the three objectives for which it was created: (1) to carry out project activities with ease and efficiency, (2) to provide clear visibility to its audience and (3) to stimulate active participation in its activities.

The impact of the PWS on training was stronger for those participants to whom the use of the PWS was mandatory. This is shown by the score given to the PWS as a training tool, which was higher for the Santiago participants (mandatory use) than for the Santo Domingo ones (free use).

The PWS also proved an effective tool for conducting the electronic forums of the GUDS project, as shown by the high scores given to it by all but one of the forum participants.

Beyond the specific objectives for which the PWS was created, it did have a strong networking effect for its participants. The participants exchanged

through it more messages (by 23 %) that were not related to the GUDS activities than messages that were related to them. They gave high scores to the PWS experience for their professional contacts, personal contacts and being updated on urban management in the region.

### *On the PWS tool and its further development*

The GUDS experience provided a clear validation to the overall conception of the PWS, as a tool for networks that involves both social and technological components, and requires management. It was generally considered easy to learn and easy to use (by publishing messages and documents, carrying out searches and updating personal pages), its key components were rated positively and the support provided was considered good.

The typology of messages needs closer monitoring and better adjustment to the activities under way than was provided in the GUDS experience. This would have avoided the misclassification that occurred with 29 % of the messages.

In order to improve the networking impact of the PWS, several participants suggested a more active involvement of the network's management, in terms of promoting debates and discouraging the posting of messages not directly related to the network's purpose.

For this particular network, and similar ones in professional membership (architects, geographers, etc.), the PWS should have capabilities to handle technical materials such as photos, drawings and blueprints, that were not available to the GUDS experience.

The PWS should have technical capabilities to carry out other types of on-line interactive activities, such as chats and video-conferences.

### *On the PWS and public policy networks*

The PWS proved to be a very effective tool for the organization and implementation of public policy networks that involve participants who are located at different places. It provides them with identity, easy access to colleagues, up-to-date information and knowledge, management and easy-to-use working instruments. The participants rated it very favorably as a good general-purpose tool for networks, and as a good tool for communications, management of documents, building social memory and knowledge management.

There is strong support from the GUDS participants to the continuity of operations of the urban management network that was established through the

PWS of the GUDS project. Such continuity should take place under the formal sponsorship of ECLAC and should be conceived as a permanent activity.

There is also strong support to the possibility that ECLAC may sponsor PWS-supported networks in other areas of activity

## **4.4 Die Fachverbände der GTZ als Wissensgemeinschaften**

### **4.4.1 GTZ als Dienstleister der Technischen Zusammenarbeit**

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH ist ein weltweit tätiges Bundesunternehmen für internationale Zusammenarbeit. Sie arbeitet für das Ziel, die politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklung in den Ländern des Südens und Ostens positiv zu gestalten und damit die Lebensbedingungen und Perspektiven der Menschen zu verbessern.

Die GTZ wurde 1975 als privatwirtschaftliches Unternehmen gegründet. Ihr Hauptauftraggeber ist das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Darüber hinaus ist sie tätig für andere Bundesressorts, für Regierungen anderer Länder, für internationale Auftraggeber wie die Europäische Kommission, die Vereinten Nationen oder die Weltbank sowie für Unternehmen der privaten Wirtschaft. Die GTZ nimmt ihre Aufgaben gemeinnützig wahr. Überschüsse werden ausschließlich wieder für eigene Projekte der Entwicklungszusammenarbeit verwendet.

In über 120 Ländern Afrikas, Asiens, Lateinamerikas, in den Transformationsländern Osteuropas und den GUS-Staaten beschäftigt das Unternehmen mehr als 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; rund 8.700 von ihnen sind einheimische Kräfte. Die GTZ ist in 67 Ländern mit eigenen Büros vertreten. In der Zentrale in Eschborn bei Frankfurt am Main arbeiten rund 1.100 Personen. Zu den Dienstleistungen der GTZ gehören:

- die Beratung von Organisationen in den Partnerländern bei der Planung, Durchführung und Bewertung ihrer Projekte und Programme,
- die Auswahl von Fachkräften, ihre Vorbereitung sowie ihre fachliche und personelle Betreuung während ihres Einsatzes,
- die Planung und Durchführung projektbezogener Aus- und Fortbildung,
- die Planung, Steuerung und Durchführung komplexer Aufträge, etwa im Bereich der Logistik oder im Kooperations- und Veranstaltungsmanagement,

- die technische Planung und der Einkauf von Sachausrüstungen für die Projekte sowie
- die Vergabe und die Abwicklung nichtrückzahlbarer Finanzierungsbeiträge aus Mitteln der Technischen Zusammenarbeit.

#### **4.4.2 Der Stellenwert von Wissensmanagement für die GTZ**

Eine der größten Stärken der GTZ ist die vielfältige Projekterfahrung, die das Unternehmen im Laufe der Jahre erlangt hat. Erfahrungen, die in Projekten gesammelt wurden, werden durch die dezentrale Struktur nur sehr schwer zugänglich gemacht. Somit fehlt es an systematischen und institutionellen Lernprozessen, die an der dezentralen Struktur der GTZ ausgerichtet sind.

Intern wurde eine Reihe von Hindernissen für ein systematisches und unternehmensweites Wissensmanagement ausgemacht, zu deren Überwindung das strategische Projekt “Wissensmanagement” beitragen soll. Zu nennen sind dabei folgende Punkte, die in internen Umfragen erhoben wurden:

- Die Dezentralisierung der projektführenden Bereiche Mitte der neunziger Jahre hat dazu geführt, dass zunehmend dezentrale Entscheidungs- und Wissenskreisläufe entstanden sind. Dies begünstigt einerseits die Erarbeitung von partnernahen Lösungen, andererseits erschwert es aber den Transfer von Gelerntem über die Länder und Kontinente hinweg. Es ist schwierig, die entstehenden lokalen Wissenscluster global abzugleichen und zu verknüpfen. Die Wissensbasis der GTZ entwickelt sich so oft zufällig und abhängig von individuellen Initiativen; lokales Wissen wird nur unzureichend rückgekoppelt mit zentralen organisatorischen Zielsetzungen und mit weltweiten Trends an den relevanten Märkten.
- In der personen- und hierarchiebezogenen Expertenkultur ist Wissen personen-gebunden und wird als persönlicher Besitz empfunden. Die GTZ ist geprägt von Individualismus und von Beratern, die lieber in ihre eigenen Ansätze investieren, als Bestehendes wieder zu verwenden. Einzelproblemlösungen dominieren deshalb. Man lehrt eher, als dass man lernt, redet eher, als dass man zuhört. Nichtwissen erscheint manchem als Schwäche, nicht als Ausgangspunkt für Lernen und die Schaffung neuen Wissens.
- In Zeiten von Budgetkürzungen und Personalumbau ist es zunehmend schwierig, ein Klima von Offenheit und Vertrauen zu erhalten, das Voraussetzung für den Erfolg eines organisationalen Veränderungsprojekts im Wissensmanagement ist.

Wissen ist der Motor und die entscheidende Größe im Wertschöpfungsprozess des Dienstleistungsunternehmens GTZ. Dessen einziger dauerhafter Wettbe-

Wettbewerbsvorteil beruht auf dem Wissen, über das es als Organisation verfügt, auf der Effizienz, mit der es das Wissen nutzt, sowie auf der Bereitwilligkeit, mit der es neues Wissen erwirbt, vorhandenes teilt und anwendet. Stets geht es darum, den Auftraggebern, Partnern und Kunden – “verpackt” in die Dienstleistungen der GTZ – sein weltweit bestes Wissen anzubieten und nicht nur das Wissen derer, die gerade vor Ort sind. Netzwerke und Fachverbände sind daher von großer Bedeutung für den Wissensaustausch, die Reflektion und Verfügbarmachung von Projekterfahrungen.

Wissensmanagement ist dabei kein Selbstzweck, sondern Mittel zur Erreichung der Unternehmenszwecke:

- Mit Blick auf die einzelnen Mitarbeiter und Berater vor Ort geht es darum, dass diese stets genau das Wissen besitzen, was sie für das Erreichen ihrer Ziele benötigen: das richtige Wissen zum richtigen Zeitpunkt beim richtigen Mitarbeiter.
- Mit Blick auf das Unternehmen geht es darum, das Wissen Einzelner zum Wissen und zur Kompetenz der Organisation zu machen. Wissen wird dokumentiert und verfügbar gemacht oder durch persönlichen Kontakt weitergegeben, internalisiert und verankert.
- Mit Blick auf die Auftraggeber, Kunden und Partner geht es darum, in ausgewählten Geschäftsfeldern wissens- und dialogbasierte Dienstleistungen anzubieten, die innovativ und wettbewerbsstark sind. Für die Entwicklung dieser “Produkte” müssen die Erfahrung und das Know-how in Leistung umgesetzt werden.

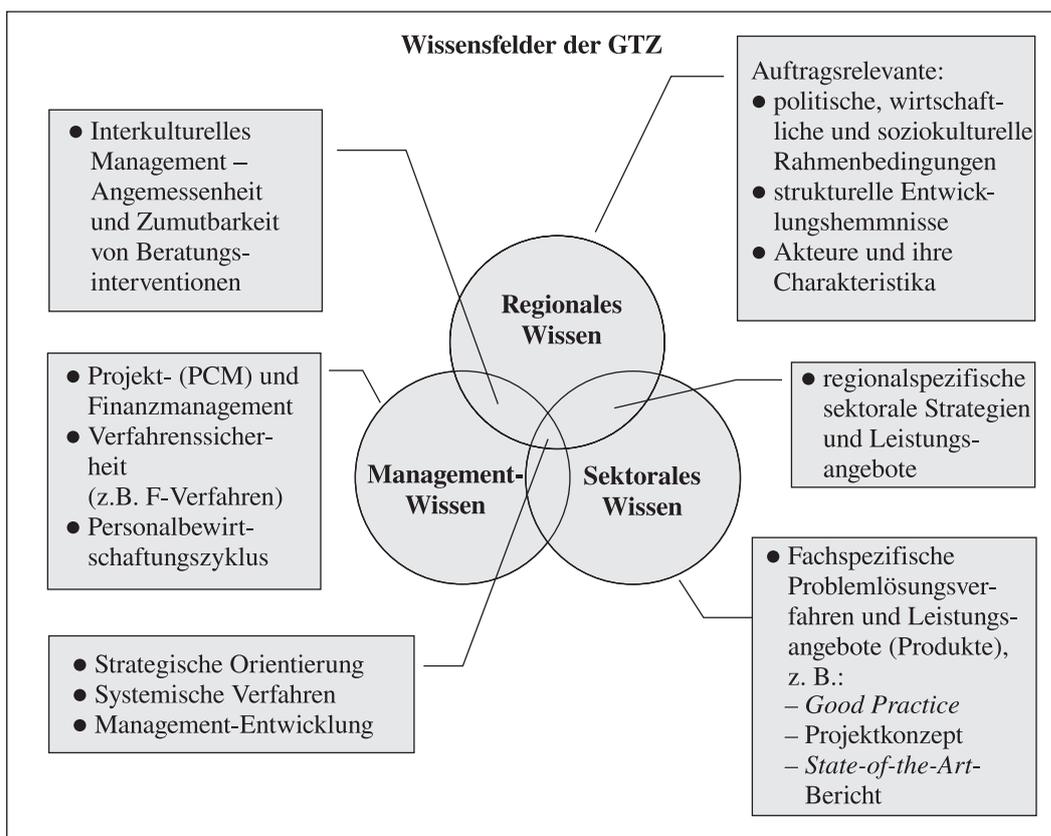
Laut der Studie “Wissensmanagement in der GTZ – Stand und Perspektiven des strategischen Projekts Wissensmanagement”, lassen sich die folgenden Grundorientierungen einer unternehmensweiten Wissensmanagement-Strategie formulieren:

- “Die Konzentration liegt auf der Mobilisierung, Vernetzung und bestmöglichen Nutzung des Erfahrungswissens aus Programmen und Projekten.
- Die Personenorientierung des Wissensmanagements wird unterstrichen. Personen sollen sich als Wissensträger suchen, finden und in Netzwerken, auch auf Distanz, kommunizieren und zusammenarbeiten können, dafür wird eine zuverlässige Basisinformation und eine funktionierende Informations- und Kommunikationstechnologie – Infrastruktur (IKT) benötigt.
- Das WM wird auf die Entwicklung und Beschreibung von Produkten ausgerichtet. (Häbig 2001 b, S. 4)

- Als wichtiger Punkt soll hier noch einmal auf die Nutzung des Erfahrungswissens eingegangen werden. Kaum eine Organisation verfügt in der internationalen Zusammenarbeit über so zielgruppennahe und weltumspannende Informationen und Erfahrungen zu gesellschaftlichen und soziotechnischen Veränderungsprozessen in Entwicklungs- und Transformationsländern wie die GTZ: übergreifendes Erfahrungswissen aus Programmen und Projekten (Häbig 2001 b, S. 5), insbesondere das mit Partnern ausgearbeitete, erprobte, replizierbare und mit Kosten und Nutzen bewertete Vorgehen (Know-how). Das Bündeln verschiedener Wissensfelder beschreibt in Abbildung 23 die Kernkompetenz der GTZ.

### Abbildung 23

Die Wissensfelder der GTZ



Vor allem zum Transfer schwer explizierbaren Wissens reichen Dokumente und IKT nicht aus. Ganz wichtig hierbei ist der persönliche Kontakt und die direkte Kommunikation zwischen Personen.

Daher wurde von der Steuerungsgruppe “Wissensmanagement” bei ihrer ersten Sitzung im November 1999 beschlossen, zunächst eine Personalisierungsstrategie anzuwenden, die davon ausgeht, dass Wissen hauptsächlich im direkten Kontakt von Person zu Person weitergegeben wird. Wissensmanage-

ment soll in erster Linie den Austausch zwischen Experten und den Aufbau von Netzwerken fördern. Mitarbeiter sollen sich als Wissensträger suchen und finden und auch auf Distanz kommunizieren und zusammenarbeiten können.

Um Veränderungen herbeizuführen, wurden folgende Ansatzpunkte zur Gestaltung eines in diesem Sinne ausgerichteten WM identifiziert:

- Durch Anpassung und Weiterentwicklung von personalpolitischen Instrumenten soll die Ausrichtung der Personalarbeit auf die Bedürfnisse des WM stattfinden. Dadurch sollen die personalpolitischen Instrumente die an Unternehmenszielen ausgerichtete Verwendung und Weitergabe vorhandenen Wissens unterstützen.
- Moderne *Informations- und Kommunikationstechnologien* (IKT) sollen für das Informationsmanagement und für Kommunikation und Zusammenarbeit auf Distanz genutzt werden. Der systematische Ausbau von Intra- und Internet und die Einführung eines “Wissensspeichers” stehen dabei im Vordergrund.
- *Fachverbunde*, als zentrales Instrument des GTZ-Wissensmanagements, sollen gezielt gefördert, aufgebaut und genutzt werden.
- *Instrumente zur Mobilisierung und Dokumentation von Basisinformationen* sowie vertieftes Know-how aus Programmen und Projekten sollen angepasst und genutzt werden.

#### **4.4.3 Die Fachverbunde der GTZ**

*Fachverbunde* als strukturierte Arbeitsform sind Netzwerke, die in der dezentralisierten und weltweit agierenden GTZ zunächst als Eigeninitiative einzelner Projektleiter entstanden sind und nun von der Organisation gefördert werden (Morbach 2000, S. 1). Ein Hauptziel von Fachverbunden (FV) ist, den Informations- und Erfahrungsaustausch zu forcieren sowie das gemeinsame Lernen zu verbessern. FV bestehen in erster Linie in einem regionalen Fachforum, auf dem die vielfältigen praktischen Erfahrungen aus Projekten und Programmen ausgetauscht, systematisch ausgewertet und rückgekoppelt werden (lernende Organisation). Sie dienen nicht als kurzfristige Informationsquelle, sondern sie werden mit anderen Netzwerken zusammen als dezentrale Instrumente des WM aufgebaut, gefördert und genutzt.

Die *Fachverbundspolicy* beschreibt Fachverbundsgrundsätze, auf die im weiteren Verlauf noch genauer eingegangen wird. Sie schreibt den Fachverbunden fünf Kernfunktionen zu:

- Diskussion und Verbreitung einer einheitlichen sektorspezifischen Unternehmenspolicy sowie von Querschnittsthemen,
- systematische, themenspezifische Erfassung und Auswertung von spezifischen Projekterfahrungen und konzeptionellen Ansätzen,
- regionaler Erfahrungsaustausch zwischen den Auslandsmitarbeitern mit gleichen, ähnlichen oder komplementären Beratungsbereichen und den entsprechenden Einheiten der Zentrale in Eschborn,
- Beobachtung der Veränderungen in der regionsspezifischen Nachfrage nach fachlichen Dienstleistungen und Identifizierung eines entsprechenden Wissensbedarfs,
- Diskussion und Diffusion internationaler Erfahrungen und Kenntnisse.

Fachverbunde (FV), von denen zurzeit 24 in der GTZ existieren, sind strukturierte Arbeitsformen, die sich im Laufe der Zeit entwickelt haben, ohne direkte Vorgaben der Zentrale. Laut der Policy für Fachverbunde in der GTZ aus dem Jahr 1999 gelten hinsichtlich ihrer Funktion, Rolle und Arbeitsweise folgende Grundsätze:

- FV sind ein wichtiger Teil der sektoralen Fachstruktur der GTZ. Sie bilden eine Plattform für einen organisierten fachlichen Austausch und die inhaltlich-konzeptionelle Zusammenarbeit zwischen den GTZ Fachkräften in den Partnerländern und in der Zentrale. Ziel ist es, die Wirksamkeit der Beratungsansätze zu erhöhen, die Beratungsprofessionalität der Mitarbeiter zu verbessern und die deutsche Entwicklungszusammenarbeit im regionalen Kontext besser zu positionieren.
- FV sind also kein beliebiger, informeller und unverbindlicher Zusammenschluss von Auslandsmitarbeitern. Sie sind ein konstitutives Element des Unternehmensmanagements und tragen wesentlich zu einer dauerhaft hochwertigen Leistungserbringung des Unternehmens bei.
- Darüber hinaus können FV je nach Ressourcenausstattung und Potential regionales, sektorales und übersektorales Wissen verknüpfen und daraus neue Produkte (z. B. Fortbildungskonzepte, Strategiepapiere etc.) nahe am Kunden entwickeln. Sie sichern und verbessern dadurch das fachlich/konzeptionelle Dienstleistungsangebot der GTZ (Innovationsmanagement). Sie sollen ein Forum sein, wo professionelle Leitlinien für bestimmte Sektoren, sektorfachliche Regionalprofile oder Beratungsansätze entwickelt werden. Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zum Qualitätsmanagement der GTZ.
- FV sollen eine Plattform sein, um innovative Ideen aus Sicht der Praxis zu identifizieren und auf Anwendbarkeit und Marktfähigkeit zu überprüfen (strategisches Marketing).
- FV sollen zur individuellen professionellen Weiterentwicklung (Verbesserung der Beratungskompetenz, Vertiefung von Kenntnissen) und zur

Erschließung von regionalen und lokalen Personalressourcen beitragen (Personalressourcenmanagement).

#### **4.4.4 Wissensaustausch und -entwicklung in den Fachverbunden**

Um die derzeitige Arbeit und weitere Gestaltung insbesondere im Hinblick auf eine Verbesserung der Interaktion sowie auf die Medien der Kommunikation in den Fachverbunden zu untersuchen, hat die GTZ eine Studie “Wissensmanagement in Fachverbunden” in Auftrag gegeben. Anhand von Interviews mit den betroffenen Akteuren in der Zentrale und den Fachverbunden konnten aussagekräftige Informationen zum aktuellen Stand, insbesondere zu den gewünschten Kommunikationsformen gewonnen werden.

##### *Interaktion*

Laut der oben genannten Studie verfolgen alle Fachverbunde eine personalisierte Wissensmanagementstrategie (Vielhaber 2000, S. 7). Das zentrale Element ist der persönliche Austausch von Informationen und Erfahrungen. Eine untergeordnete Rolle spielt der Austausch von Literatur und schriftlichen Konzepten. In einem bestimmten Maße wird auch das in den Fachverbunden generierte Wissen kodifiziert, indem die Ergebnisse von Arbeitsgruppen oder Fachtagungen z. B. in Konzepten, Leitlinien und “lessons learnt” zusammengefasst werden. Letztendlich sind diese Materialien aber bereits überwiegend Endprodukte eines im Wesentlichen auf persönlichem Austausch basierenden Prozesses. In erster Linie dienen sie der Darstellung des Fachverbunds nach außen, um z. B. dem Regionalbereich das Fachverbunds-Know-how zu verdeutlichen oder aber um sich an internationalen Fachdiskussionen zu beteiligen. In der Studie werden die Medien aufgelistet, die Fachverbunde für ihre Kommunikation und ihr Wissensmanagement nutzen (Vielhaber 2000, S. 8):

- Fachtagungen,
- Fachverbundstagungen,
- Fortbildungsveranstaltungen,
- Arbeitsgruppen,
- eine Kontaktperson als “Wissensvermittler”,
- gegenseitige Projektbesuche,
- E-Mail, Rundbriefe, Webpages und Newsforen.

Die vier als am wichtigsten erachteten Medien werden im Folgenden genauer beschrieben. *Fachverbundstagungen* (Vielhaber 2000, S. 8 ff.) finden in der

Regel jährlich bis anderthalbjährlich statt und ihre Dauer beträgt drei bis fünf Tage. Für die Fachverbandsmitglieder ist dies die einzige Gelegenheit, sich gemeinsam im großen Kreis zu treffen und sich auf breiter Basis auszutauschen. Von zentraler Bedeutung für ein Netzwerk, das eine personalisierte Strategie verfolgt, ist daher zu wissen "Wer kann was?" und natürlich die Möglichkeit, eine gegenseitige Vertrauensbasis auf der Arbeitsebene aufzubauen. Einen optimalen formellen wie informellen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen sowie die organisatorischen wie inhaltlichen Weichen für die nächste Phase des Treffens zu stellen, sind primäre Ziele der Tagungen. Produziert werden keine fertigen Produkte, Fortbildungsveranstaltungen oder fachlichen Leitlinien. Geschaffen wird hier allerdings die Grundlage für die Entwicklung von Produkten und es werden die Ergebnisse von Arbeitsgruppen und Fachtagungen vorgestellt. Die Erfahrung in einigen Fachverbänden zeigt, dass das Ergebnis der Tagung und die Qualität der anschließenden Arbeit verbessert werden kann, indem man eine Themenfokussierung (z. B. Landnutzungsplanung, Dezentralisierung) anstrebt und klare Erwartungen an die Teilnehmer stellt, sich gewissenhaft vorzubereiten. Fachverbundtagungen sind zugleich das wichtigste sowie kostenintensivste Element von Fachverbänden. Auf der einen Seite beschleunigen häufige Treffen den Austausch, die Vertrauensbildung und die Zusammenarbeit, auf der anderen Seite machen sie sich auch auf der Kostenseite bemerkbar. Einsparungen können zwar durch nur seltene Treffen (alle zwei Jahre und weniger) erzielt werden, jedoch wird dadurch die Entwicklung eines Fachverbandes gebremst. In den langen Zwischenzeiten kann ein Fachverband durch Personalwechsel nach zwei Jahren bis zu 60 Prozent aus neuen Mitgliedern bestehen, die bisher nur begrenzt in den FV integriert werden konnten. Als Idealfall scheint sich ein Tagungsintervall von 12-18 Monaten zu bewähren.

Im Gegensatz zu Fachverbundtagungen stehen themenbezogene Fachtagungen (Vielhaber 2000, S. 9), an denen neben den GTZ-Auslandsmitarbeitern auch Vertreter anderer Fach- und Entwicklungsorganisationen teilnehmen. Einerseits dienen sie der Außendarstellung des Fachverbands und andererseits dem internen Austausch aller beteiligten Gruppen. Meistens finden Fachtagungen aus Kostengründen im Vorfeld von Fachverbundtagungen statt.

Die Studie besagt, dass als weitere Form der Wissensübertragung eine Kontaktperson als "Wissensvermittler" (Vielhaber 2000, S. 10) fungiert. Die Person hat die Aufgabe, Kontakt zwischen den Gruppen im Fachverband, zur Zentrale und zu anderen Fachverbänden zu halten. Für Anfragen aus den Projekten und Gruppen, die diese nicht bilateral beantworten kön-

nen, sind sie eine Anlaufstelle. Des Weiteren stellen sie Informationen und Erfahrungen den Mitarbeitern zur Verfügung, die sie meistens vorher in Eigenregie recherchiert und aufbereitet haben. Aufgrund der Arbeitsintensität dieser Aufgabe engagieren insbesondere größere oder heterogenere Fachverbände eine zusätzliche Fachkraft, die entweder ein dezentraler Fachplaner oder ein Projektassistent ist, ein Fachassistent oder ein externer Gutachter.

*E-Mails* werden von allen Fachverbänden für die Kommunikation zwischen den Treffen benutzt. *Rundbriefe* werden von vielen in regelmäßigen Abständen verschickt und manche haben *Newsforen* eingerichtet. Eigene Webpages werden von einigen Fachverbänden geführt, wobei sich weitere Webpages im Aufbau befinden oder in Planung sind. Bei diesen Medien stehen im Gegensatz zu den persönlichen Treffen Informationen und nicht Erfahrungen im Vordergrund. Die Inhalte erstrecken sich von Informationen zu Projekten, Literaturhinweisen, Fortbildungen bis hin zu Informationen über Vakanz und Neuigkeiten aus der Zentrale. Diskussionsbeiträge werden ebenfalls hin und wieder präsentiert, doch daraus resultieren selten längere Diskussionen über E-Mail/Internet. Die Studie besagt, auch wenn über sie kein unmittelbarer Erfahrungsaustausch stattfindet, sind sie trotzdem hilfreich, da sie über die Arbeit anderer Auskunft geben, zur gegenseitigen Kontaktaufnahme motivieren und somit die Zusammenarbeit und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Netzwerk stärken. Vor Fach- und Fachverbandstagungen unterstützen sie zudem die inhaltliche Vorbereitung der Mitglieder. In Webpages, die nutzerfreundlicher als E-Mail und Newsforen sind, lassen sich Informationen und Wissen besser aufbereiten und strukturieren. Die Informationen können vom Nutzer schnell und selektiv heruntergeladen werden, während sie sich sonst in vielen E-Mails verstreut befinden, die alle separat geöffnet, gelöscht oder archiviert werden müssen. Webpages können ebenfalls der Außendarstellung von Fachverbänden dienen. Auf Dauer sind allerdings nur Webpages interessant, die in kurzen Abständen aktualisiert und mit neuen relevanten Informationen gespeist werden. Dies macht ihre Pflege aufwendig und sie werden dadurch insbesondere für kleine Fachverbände teuer. Weiterhin betont die Studie die Wichtigkeit, dass bei der Gestaltung dieser Medien die Kommunikationskultur in den Fachverbänden nicht vergessen werden sollte. Gute Erfahrungen wurden mit dem gezielten Weiterleiten von Anfragen bzgl. Gutachter an bestimmte Mitglieder gemacht. Jedoch ist nicht jeder ohne Weiteres bereit, seinen begehrten Gutachter in der internen Datenbank preiszugeben, wohingegen auf eine gezielte Anfrage hin jeder bereit ist, dem anderen zu helfen.

#### 4.4.5 Beispiele von zwei ausgewählten Fachverbänden

##### *Der Fachverband “Ländliche Entwicklung Afrika südlich der Sahara” (SNRD)*

###### *Mitglieder*

Der Fachverband SNRD (Dresrüsse 2000, S.14) wurde im Oktober 1995 während eines Treffens von GTZ-Ansprechpartnern, vorwiegend aus dem Bereich ländliche Regionalentwicklung, in Lesotho gegründet. Als einer der aktivsten Fachverbände wird er von den beteiligten Projekten als richtungsweisend für die Sicherung der fachlichen Qualität der GTZ betrachtet. Von ursprünglich 15 Mitgliedsprojekten wuchs der FV auf 60 Projekte mit über 130 Mitgliedern an. Das Interesse weiterer Projekte ist groß und die Koordination der vielfältigen Aktivitäten zunehmend schwieriger. Die jährlich tagende Steuerungsgruppe ist das oberste Entscheidungsgremium, die aus je einem Vertreter jedes Mitgliedsprojekts besteht. Der FV ist relativ stark formalisiert, und relevante Punkte werden in einer seit 1995 mehrfach aktualisierten Satzung geregelt.

###### *Interaktive Gemeinschaft:*

Die eigentliche inhaltliche Arbeit erfolgt in sieben Arbeitsgruppen:

1. Dezentralisierung und ländliche Entwicklung
2. Sektorinvestitionsprogramme/Sektorreform
3. Management natürlicher Ressourcen
4. Partizipative Beratung
5. Ländliche Regionalentwicklung
6. Reintegration, Wiederaufbau und Ernährungssicherung
7. Forstwirtschaft

###### *Organisatorische Unterstützung*

Die Arbeitsgruppen haben jeweils einen gewählten Sprecher und ein eigenes Arbeitsprogramm. Der FV wird durch das Büro des GTZ-Fachberaters für ländliche Entwicklung unterstützt. Für die bisherigen Erfolge des Fachverbandes Ländliche Entwicklung/Afrika (SNRD) ist die Tätigkeit des Fachberaters von der Zentrale von entscheidender Bedeutung. Der Fachberater stellt etwa 20 Prozent seiner Arbeitskapazität für Fachverbandsarbeit bereit.

Einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung des FV leisten regionale Trainingsprogramme bzw. Fortbildungsveranstaltungen. Ebenfalls kooperiert der FV

mit anderen Entwicklungsorganisationen wie z. B. der Weltbank, IFAD und UNCDF. Diese unterstützen auch teilweise die vom FV initiierten Aktivitäten mit finanziellen Mitteln.

Der Fachverbund richtete das erste elektronische Mailing der GTZ ein, das jedoch wegen geringer Nutzung eingestellt wurde. Stattdessen wurde die existierende Internet-Homepage des FV für die zentrale Wissensbereitstellung und als Diskussionsplattform weiter ausgebaut. Praktisch nicht nachgefragt und deswegen nicht weitergeführt wurde eine umfangreiche Fachverbundsbibliographie mit mehreren Tausend in den Projekten vorhandenen Studien, Arbeitspapieren und Fachliteratur.

### *Beurteilung aus Sicht zweier Mitglieder*

Nachdem bereits die verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten und Tools beschrieben wurden, die die Fachverbunde zur Interaktion nutzen, soll im Folgenden die Kommunikation in den FV näher beleuchtet werden. Basis sind zwei Interviews mit Mitgliedern eines Fachverbunds. Der erste Gesprächspartner vom Fachverbund "Ländliche Entwicklung Afrika südlich der Sahara (SNRD)" berichtete auf die Frage, wie die Kommunikation der FV organisiert ist, Folgendes: "Von vielen Fachverbunden wird die Nutzung von moderner IKT-Technologie als notwendiges Übel betrachtet. Eine moderne Medienkultur ist bisher nicht vorhanden, was u. a. darauf zurückzuführen ist, dass die Unterstützung fehlt, die Mitgliedern den Einstieg in neue Technologien erleichtern soll." (Gespräch vom 18.03.2002) Der Interviewte erklärte, dass zurzeit eine Vielzahl an teilweise unverständlichen Kommunikationsinstrumenten existiert.

Der zweite Gesprächspartner, ebenfalls vom Fachverbund SNRD mit Sitz in Harare, Zimbabwe, berichtete zu den Fachverbundstreffen, die einmal im Jahr stattfinden, Folgendes: "Die Fachverbundstreffen des SNRD finden seit sieben Jahren in regelmäßigen Abständen statt. Von den jeweiligen Projekten, die in dem Fachverbund laufen, nimmt meistens ein Vertreter an dem Treffen teil. In dem umfassenden Themengebiet werden einerseits konzeptionelle Fragen (z. B. wie kann man das FV-Treffen kostengünstiger gestalten oder welche Themen stehen sind primär zu behandeln?) besprochen. Im Vordergrund steht jedoch die inhaltliche Projektarbeit und damit die Aufarbeitung verschiedener in den Projekten angefallener Fragen." (Gespräch vom 22.03.2002). Ein neues Element der Treffen, das sich zunehmender Beliebtheit erfreue, sei der Veranstaltungsbereich "Open Space". Durch diesen Veranstaltungsteil soll jedem Teilnehmer die Möglichkeit gegeben werden, einen Themenvorschlag abzugeben, der sich meistens auf eine Problemstellung innerhalb seines Projekts bezieht, um diesen anschließend zu präsentieren und zu diskutieren. Da

aufgrund eines begrenzten Zeitrahmens nicht alle Vorschläge diskutiert werden können, wählen die Teilnehmer die für sie interessantesten Themen aus. An einem Tag werden in Blöcken von ca. 90 Minuten, von denen sechs gleichzeitig ablaufen, bis zu 24 Themen präsentiert. Mit diesem System soll ein möglichst weites Themenfeld erschlossen werden, und durch die Vielzahl der Themen kann so ein jeder Teilnehmer den für sich relevanten Vortragsteil auswählen. Dadurch soll einerseits der informelle Austausch von Informationen gefördert werden, andererseits aber soll vermieden werden, dass das Treffen in ein unstrukturiertes Meeting verfällt, bei dem das ausgetauschte Wissen schnell wieder in Vergessenheit gerät. Ein Kritikpunkt der Treffen, den die Teilnehmer immer wieder äußern, ist der knapp bemessene Zeitrahmen, in dem die Treffen stattfinden. Zeit fehlt vor allem für den persönlichen, informellen Austausch untereinander. Zwar haben die Teilnehmer zwischen den einzelnen Veranstaltungen die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch, jedoch ist der Rahmen zu eng gefasst, um einen ausreichenden Austausch zu haben. Es wird diskutiert, ob nicht noch ein zusätzlicher Tag eingeplant wird, der ausschließlich den persönlichen Gesprächen gewidmet ist. Die Nachbereitung des Treffens erfolgt meist in Form von Arbeitsgruppen, die Berichte verfassen und die Dokumente zum Download auf die Homepage des FV stellen. Ebenfalls wird in einem Newsletter auf die Berichte aufmerksam gemacht, der allen Mitarbeitern der Organisation zugestellt wird.

### *Der Fachverbund “Entwicklungsorientierte Nothilfe” (NEON)*

#### *Mitglieder*

Im Juni 1999 wurde das Netzwerk für Entwicklungsorientierte Nothilfe (NEON) ins Leben gerufen (Krause 2001, S. 3). NEON ist der erste Versuch, innerhalb der entwicklungsorientierten Nothilfe einen Informationsaustausch, also die “Mittlung” und Entstehung von Wissen zwischen Innen- und Außenstruktur der GTZ, zu schaffen.

Neon entstand als Antwort auf die gestiegene Nachfrage der Auslandsmitarbeiter, die plötzlich Nothilfeaktivitäten abwickeln mussten, aber eigentlich anderen Fachgebieten angehörten oder zu dem Zeitpunkt andere Projekte bearbeiteten. Die entwicklungsorientierte Nothilfe jedoch bedarf einer spezifischen Fachlichkeit, die schnell und direkt anwendbar zur Verfügung stehen muss.

Es war damit eine explizite Notwendigkeit und ein Interesse zur Vernetzung, sowohl bei Auslands- als auch Inlandsmitarbeiter vorhanden. Im Laufe der ersten zwei Jahre ist die Anzahl der Mitglieder von 15 auf 55 stetig angewachsen und es kann mit einer anhaltenden Tendenz gerechnet werden. Während

NEON seinen Sitz in der Zentrale der GTZ hat, gibt es im Ausland so genannte "regionale Netzwerkknoten", die jeweils eine der Regionen betreuen.

Das NEON ist offen gestaltet, d. h. die Mitgliedschaft ist unabhängig von Funktion, Fachlichkeit oder geografischer Zuordnung. Die Aufteilung besteht aus dem Verhältnis von 20 Inlandsmitarbeitern zu 30 Auslandsmitarbeitern, wobei je drei bis vier bzw. zehn bis zwölf Mitarbeiter gleichzeitig einem Fachverbund angehören. Der Seniorfachplaner (SFP) der EON betreut acht der Mitglieder im Rahmen des Personalressourcenmanagements. Der geografischen, fachlichen und funktionalen Heterogenität steht der gemeinsame Kontext (Krisen, Katastrophen, Konflikte) der Praxis als verbindendes Element gegenüber.

#### *Interaktive Gemeinschaft*

Formelle Instrumente des Wissensmanagements sind Jahrestreffen, Arbeitsfeldklausuren, Newsletter, eine Newsgroup als Austauschplattform und die Bereitstellung und Bearbeitung der Intranet-Homepage. Der informelle Austausch (personenorientiert) wird als intensiv eingestuft.

Zusammenfassend lässt sich aufgrund dieser Aussagen also bestätigen, dass das Netzwerk als Instrument funktioniert, um Menschen und Ideen zusammenzubringen. Eine gemeinsame Erfahrungsbasis und Berufspraxis ist ebenso vorhanden wie ein hoher Grad von Freiwilligkeit, der durch einen hohen Grad an Toleranz auf Seiten des Managements unterstützt wird.

#### **4.4.6 Ergebnisse: Probleme bei der Erfassung und Auswertung von Projekterfahrungen**

Nach der GZT-internen Studie "Die Umsetzung der Fachverbund Policy" (Strehlein 2002, S. 9) werden in den meisten Fachverbänden Arbeitsziele vereinbart, wohingegen Wissensziele nur selten systematisch festgelegt werden. In mehr oder weniger systematischen Prozessen werden zwar Themen für die FV-Veranstaltungen vereinbart, jedoch sind diese in den häufigsten Fällen nicht auf ein systematisches Wissensmanagement ausgerichtet. Es fehlt das Allgemeinverständnis der Mitglieder und es scheint nicht zu deren Arbeit zu gehören, Erfahrungen zu erfassen und aufzubereiten.

Steckbriefe, in denen das Projekt kurz dargestellt wird, sind die meistgenutzte Form, in der die Erfassung von Projekterfahrungen vorgenommen wird. Diese Form der Darstellung wurde bisher als noch sehr unzureichend beurteilt. In so gut wie keinem Fachverbund ist laut der Studie eine systematische Erfassung

von spezifischen Erfahrungen, die sich auf vereinbarte Wissensziele beziehen, erkennbar.

Wegen der noch nicht gut funktionierenden Erfassung von Projekterfahrungen gibt es auch keine ausreichende Grundlage für die Auswertung der Erfahrungen bzw. das Einbringen von Schlussfolgerungen in neue Beratungsansätze oder Produkte. Vieles geschieht auf der informellen Ebene und die Erfahrungen der anderen Mitarbeiter fließen über persönlichen Kontakt oft in andere Projekte mit ein. Es wird so dem Zufall überlassen, wer von den Erfahrungen der anderen profitiert und wer davon keine Kenntnis erhält. Das jedoch größte Hindernis, die Erfahrungen und das somit entstandene Wissen einer breiten Menge von Mitarbeitern zugänglich zu machen, stellt die bisher noch schlecht entwickelte Dokumentation dieses Wissens dar. Nach einer repräsentativen Umfrage des Autors mit Projektmitgliedern entstehen folgende Probleme bei der Dokumentation von Projekterfahrungen:

- Viele Versuche der Darstellung von Projekterfahrungen dienen eher einer positiven Selbstpräsentation. In den Darstellungen werden oft Worthülsen benutzt, die keinen Aufschluss über die Tätigkeiten und Erfahrungen des Projekts geben.
- Die sehr oberflächlichen Darstellungen auf einem FV-Treffen im Rahmen eines Projektmarkts führen schnell zu Desinteresse und wenig Beachtung der Darstellungen.
- Die allgemeine Aufforderung der Erfassung und Darstellung von Erfahrungen überfordert die Projekte, da es nicht möglich ist, alle Erfahrungen darzustellen. Die Aufforderung endete in einer wenig hilfreichen Skizze des Projekts bzw. einem Nicht-Nachkommen der Aufforderung. Der Fokus auf bestimmte Wissensziele wird nicht geleistet.

Eine sehr oft thematisierte Frage, die im Zusammenhang mit der Erfassung, Auswertung und Dokumentation von Projekterfahrungen gestellt wird, ist: “Wer soll das machen?” Da der FV eher eine Organisationsform (Netzwerk) darstellt, ist es schwer, ihn für die Auswertung verantwortlich zu machen. Jedoch sind die Projekte/Programme die Quellen der Erfahrung und somit kommt ihnen bei der Darstellung eine wesentliche Rolle zuteil.

Laut der Meinung des Autors der Studie, C. Strehlein, muss die Erfassung und Dokumentation der Erfahrungen durch die Projekte oder durch das Zusammenspiel von Projekten geleistet werden. Strehlein sagt: “Um dies möglichst professionell zu machen, haben die GTZ-Zentrale und die Außenstruktur gemeinsam die Plattform Fachverbund geschaffen. Das Netzwerk stellt das Medium dar, das sich eignet die Erfahrungen auszuwerten und zu diskutieren. Die Kontaktpersonen in der Zentrale können die Aufgabe übernehmen, die Er-

fahrungen und Instrumente anderer FV, Netzwerke und des Projekts WM zu nutzen und den FV zugänglich zu machen.” (Strehlein 2002, S. 11) Eine wichtige Rolle könnten die Fachplaner auch bei der Auswertung und Verdichtung der Erfahrungen übernehmen und bei der Qualitätssicherung der Dokumentation Hilfestellungen leisten. Ein weiterer wichtiger Bestandteil ihrer Aufgaben muss sein, dass die gemachten Erfahrungen und daraus gezogenen Schlussfolgerungen in neue oder weiterentwickelte Produkte und Beratungsansätze eingehen.

## 5 Schlussfolgerungen

In der Einleitung hatten wir als übergeordnetes Ziel des Projekts formuliert, die Dynamik von Wissensgemeinschaften zu verstehen und Wege zu ihrer Initiierung, Förderung und Belebung aufzuzeigen. Hierzu sind wir in vier Schritten vorgegangen:

Zunächst wurde das Ausgangsmodell von North/Romhardt/Probst (2000) anhand einer ausführlichen Literaturanalyse empirisch überprüft und daran die in der Literatur erfassten Dimensionen von Wissensgemeinschaften beurteilt. In der Analyse zeigte sich die Schwierigkeit, unterschiedliche Formen von Gemeinschaften (“Communities”) abzugrenzen. So ist z. B. die Frage: “Ist eine online community eine Wissensgemeinschaft?” nicht pauschal zu beantworten, da die Kriterien, was eine Wissensgemeinschaft ausmacht, a priori nicht in jedem Fall überprüfbar sind. Wir haben uns daher entschieden, ein weites Begriffsverständnis von Wissensgemeinschaften anzuwenden.

Als Folgerung der Literaturanalyse wurde das Modell weiterentwickelt. Das resultierende Modell mit den Gestaltungsdimensionen Mensch, Interaktive Gemeinschaft, Ergebnis und organisatorische Unterstützung (MIEO-Modell) ist in Abschnitt 2.3 erläutert. Einzelne Gestaltungsdimensionen wurden neu formuliert und inhaltlich ergänzt. Es liegt nach Meinung der Autoren nun ein umfangreiches Modell zur Analyse und Gestaltung von Wissensgemeinschaften vor.

Im dritten Schritt wurden bereits publizierte Fallstudien aufwändig recherchiert und nach dem Raster des MIEO-Modells eingeordnet. Es zeigte sich dabei, dass die beschriebenen Praxisfälle von Communities nur wenige der Gestaltungsdimensionen unseres Modells explizit beschreiben. Dies deutet auf ein reduktionistisches Verständnis von Communities hin. Die detaillierten Schlussfolgerungen der Fallstudienanalyse finden sich in Abschnitt 3.4.

Im vierten Schritt wurde das MIEO-Modell als Analyse- und Gestaltungsinstrument realer Communities eingesetzt. In teilnehmender Beobachtung wurden vier Communities begleitet. Es zeigte sich, dass das weiterentwickelte Modell sehr gut als Instrument zur Selbstreflektion von Wissensgemeinschaften und als Rahmenkonzept für die Ausbildung von Moderatoren bzw. das Coaching von Communities geeignet ist. Über eine entsprechende Aufbereitung des Modells sollte nachgedacht werden.

Fügt man die Erkenntnisse aller vier Schritte zusammen, so entsteht ein komplexes Bild derjenigen Faktoren, die das Entstehen, Entwickeln und erfolgrei-

che Arbeiten von Communities fördern, und solcher Faktoren, die sich eher negativ auswirken. Eine Reihe von Fragestellungen wird in der Literatur, den publizierten Fallstudien und von unseren Interviewpartnern als klärungswürdig angesehen. In den abschließenden Tabellen 8-11 sind diese Erkenntnisse nach den Dimensionen des MIEO-Modells in drei Kategorien eingeordnet:

- funktioniert und wirkt positiv
- funktioniert nicht und wirkt negativ
- offene Fragen

Diese sehr differenzierte Ergebnisdarstellung soll an dieser Stelle nicht ausschnittsweise kommentiert werden. Wir möchten viel mehr die Ergebnisse unserer Forschungen sehr vereinfacht unter der Fragestellung zusammenfassen: Was braucht man unbedingt, damit eine Wissensgemeinschaft oder allgemein eine Community funktioniert? Was macht eine “No Frill Community” aus, eine Gemeinschaft, die sich nur auf die wesentlichen Dimensionen konzentriert?

Eine solche Gemeinschaft braucht:

- *einen Kümmerner*: mindestens eine Person, die mit Engagement und Charisma die Gruppe zusammenhält, neue Mitglieder gewinnt und für Vertrauensbildung sorgt;
- *ein Thema*: ein klar beschreibbares und auch abgrenzbares Thema, das für alle Mitglieder attraktiv ist und Interesse auch längerfristig aufrecht erhalten kann;
- *eine Mailing-Liste*: zur Kommunikation der Mitglieder untereinander und unkompliziertem Infoaustausch;
- *regelmäßige Veranstaltungen*: möglichst gut merkbare und konstant eingehaltene Termine (z. B. dritter Donnerstag im Monat), Round Tables, Vorträge;
- *Weiterentwicklung der Grundelemente*:
  - eine Website, Publikationen, Newsletter: eine Möglichkeit, Ergebnisse, Fragen, Anregungen zu dokumentieren und als Community auch nach außen zu wirken;
  - eine jährliche Großveranstaltung: ermöglicht, alle Mitglieder zusammenzubringen und zu zeigen “Wir sind wer!”

Wir wünschen allen Community-Gründern, Moderatoren und Mitgliedern sowie den Leitungsebenen in Organisationen und Community-Forschern, dass sie Wissensgemeinschaften als Keimzellen lebendigen Wissensmanagements begreifen und daraus nicht nur individuellen Nutzen ziehen, sondern persönliche Beziehungen knüpfen und ihr Wissen mit anderen teilen. Das von uns empirisch validierte MIEO-Modell kann dazu Hilfestellung leisten.

**Tabelle 8**  
Zusammenfassung der detaillierten Schlussfolgerungen I: Dimension Mitglieder

<b>Mitglieder</b>	<b>(+) Funktioniert und wirkt positiv</b>	<b>(-) Funktioniert nicht und wirkt negativ</b>	<b>(?) Offene Fragen</b>
Gemeinsames Thema & Interesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinsame Interessen und Themenfokus bestimmen</li> <li>- Schaffen einer gemeinsamen Basis und Identität</li> <li>- Das Thema sollte ein hohes Nutzenpotential aufweisen.</li> <li>- Brennende Angelegenheiten identifizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Einstellung "Wissen ist Macht"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist der Sinn und Zweck der Community?</li> <li>- Was ist das Thema der Community?</li> <li>- Welche Ziele werden mit der Community verfolgt?</li> </ul>
Zugehörigkeit zur Community	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Build a case for membership</li> <li>- Invite different levels of participation</li> <li>- Create a sense of commitment and ownership</li> <li>- Develop both public and private community spaces</li> <li>- Entwicklung personalisierbarer Mitgliederidentitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrauensmangel zwischen den Mitgliedern</li> <li>- Inhalte ohne Personalisierung laufen ins Leere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer gehört dazu?</li> <li>- Welche Teilnahmemöglichkeiten gibt es?</li> <li>- Wie wird die Teilnahme in den Arbeitsprozessen integriert?</li> <li>- Wie werden aus Besuchern Mitglieder?</li> <li>- Soll die Community geschlossen oder offen sein?</li> </ul>
Fähigkeiten & Fertigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fertigkeiten wie methodische Kompetenzen, Instrumenten-Kompetenz, Moderations-Kompetenz</li> <li>- Fähigkeiten wie Achtsamkeit, emotionale Intelligenz, Empathie, Integrität, Authentizität, Kontextsensitivität, politisches Gespür, Konfliktfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit</li> <li>- Hinderliche Verhaltensweisen einschränken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überwältigt von der Informationsflut</li> <li>- Ausblendung innerlich ablaufender Prozesse</li> <li>- Mangel an Fähigkeiten, stattdessen Schriftfixierung, Qualifizierungsillusion, Entfremdung, Überspezialisierung, Funktionalisierung, Opportunismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Kompetenzen und Eigenschaften sollen die Mitglieder mitbringen?</li> <li>- Wie können Mitglieder und Moderatoren qualifiziert werden?</li> <li>- Welche Disziplinen können hier eine Hilfestellung geben?</li> </ul>

<b>Mitglieder</b>	<b>(+) Funktioniert und wirkt positiv</b>	<b>(-) Funktioniert nicht und wirkt negativ</b>	<b>(?) Offene Fragen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experte-niveau &amp; Wissens-diversität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl der richtigen Mitglieder und Teilnehmer</li> <li>- Vordenker und Experten einladen</li> <li>- Aufmerksamkeit für das eigene Wissen</li> <li>- Wissenssprache, Fach-Know-how, Wis-sensethik vermitteln</li> <li>- Transparenz über Informationsbestände und Wissensträger</li> <li>- Netzwerk zu externen Wissensträgern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probleme mit dem Wissen wie: Realitäts-leugnung, Gefühlsnegierung, Denkdominie-rung, Wertevakuum, Orientierungslosig-keit, destruktives Menschenbild</li> <li>- Geringe Sensibilität zum realen Wissens- und Informationsaustausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie kann die für die Entstehung von Wis-sen notwendige Atmosphäre der Freiwillig-keit und Offenheit bewahrt werden?</li> <li>- Wie lassen sich Experten identifizieren?</li> <li>- In welchem Umfang sollen Experten unter sich sein?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitglieder-gewinnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentielle Mitglieder und Teilnehmer in-terviewen</li> <li>- Community für potentielle Interessenten sichtbar machen</li> <li>- Besucher anlocken, einladen und rekrutieren</li> <li>- Besucher zu Mitgliedern machen bzw. Be-troffene zu Mitgliedern machen – vom Jammerer zum Akteur</li> <li>- Für regen Besuch der Mitglieder sorgen</li> <li>- Mund-zu-Mund-Propaganda – tue Gutes und rede darüber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitmangel bei Mitgliedern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielgruppe der Community?</li> <li>- Wer soll mit der Community angesprochen werden?</li> <li>- Kommen bereits bestehende Kunden, Mit-arbeiter und Lieferanten als Teilnehmer in Frage?</li> <li>- Ist es ggf. nötig, die Zielgruppe auf andere, nicht themeninteressierte Zielgruppen zu erweitern?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentielle Moderatoren identifizieren</li> <li>- Moderation mit Erfahrung im Thema ge-winnen</li> <li>- Moderatoren offiziell legitimieren</li> <li>- Gründerpersönlichkeiten schaffen das nöti-ge Momentum</li> <li>- Verantwortlich für Marketing, Transparenz der Informationsbestände, Administration und Vernetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderatoren können Informationsasymme-trien und daraus erwachsende Macht &amp; Einfluss auszunutzen.</li> <li>- Interessenkonflikt zwischen Enablern der Community und der Moderationsnotwen-digkeit in Personalunion</li> <li>- Treiber überfordert mit den Aktivitäten ei-nes Community Startes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was passiert mit den Gründern einer Com-munity nach 2 oder mehr Jahren?</li> </ul>

<b>Mitglieder</b>	<b>(+) Funktioniert und wirkt positiv</b>	<b>(-) Funktioniert nicht und wirkt negativ</b>	<b>(?) Offene Fragen</b>
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intrinsische Motivation der Mitglieder stärken</li> <li>- Freiwilliges Engagement der Mitglieder stärken</li> <li>- Moderatoren sorgen für Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrinsische Motivationen schwächen</li> <li>- Anreizsysteme abschaffen, da sich sonst Mitarbeiter nicht mehr beteiligen, weil sie es für sinnvoll halten, sondern weil sie eine Belohnung anstreben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wollen sie die Leute dazu kriegen, freiwillig ihr Wissen weiterzugeben?</li> </ul>

**Tabelle 9**

Zusammenfassung der detaillierten Schlussfolgerungen II: Dimension Interaktionen

<b>Interaktionen</b>	<b>(+) Was funktioniert und wirkt positiv</b>	<b>(-) Was funktioniert nicht und wirkt negativ</b>	<b>(?) Offene Fragen</b>
Gemeinsame Werte entwickeln & Vertrauen aufbauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrauen in die Identität, Reichweite, Kompetenz, Sicherheit und Qualität der Community aufbauen</li> <li>- Kultur der Zusammenarbeit, des Kümmerns, des Lernens und der Verbesserung schaffen</li> <li>- Regeln und Standards der Zusammenarbeit werden von allen akzeptiert und eingehalten</li> <li>- Herausstellung und Fokussierung des Menschseins</li> <li>- Gemeinschaftsgefühl und kollektive Identität schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probleme mit der Wissenskultur: Mangel an Vertrauen in die Wissensträger, Wissenshortung, Silodenken, lokale Ergebnisoptimierung, Wissen ist Macht, Politisierung, Misstrauen, Tabuisierung, Narzissismus, Funktionalismus, Cliquesigkeiten, Egalitarismus, Abhängigkeiten, NIH-Syndrom</li> <li>- Verwirrung bei den Mitgliedern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wird Vertrauen aufgebaut?</li> <li>- Wie wird eine gemeinsame Identität aufgebaut?</li> <li>- Wie werden problematische Einstellungen abgebaut?</li> </ul>

Interaktionen	(+) Was funktioniert und wirkt positiv	(-) Was funktioniert nicht und wirkt negativ	(?) Offene Fragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmäßige Veranstaltungen organisieren und moderieren</li> <li>- Kommunikations-Schleifen zur Gestaltung eines Rhythmus</li> <li>- Unterschiedliche Aktivitätslevel ermöglichen</li> <li>- Spannende Themen und Referenten auswählen</li> <li>- Gewohntes und Neues anbieten</li> <li>- Veranstaltungen promoten und vermarkten: Große überregionale Veranstaltungen für die gesamte Community, Projektgruppen und Arbeitskreise, Seminare der und für die Mitglieder, Ausbildungen für die Mitglieder, Community-Wettbewerbe der Mitglieder, Beratungen durch Support-Gruppen organisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereinzelt Veranstaltungen führen zu keinem erkennbaren Zusatznutzen in der Interaktion</li> <li>- Distance: Connections and visibility</li> <li>- Size: Knowing people</li> <li>- Zeitliche, räumliche, kulturelle und sprachliche Barrieren</li> <li>- Vernachlässigung Gruppendynamiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein erfolgreicher Austausch</li> <li>- Fehlende Transparenz und Terminologie</li> <li>- Schwätzer und Schweiger</li> <li>- Thematische und emotionale Stagnation, Einseitige Virtualisierung – der Austausch von persönlichen Werten funktioniert nicht virtuell</li> <li>- Individuelle Anwendungsprobleme bei IKT-Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Rolle spielt Kommunikation?</li> <li>- Wie interagieren die Mitglieder in den verschiedenen Rollen?</li> <li>- Wird eine Informations- und Wissensteilung initiiert und forciert?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Virtuelle Kommunikation unterstützen</li> <li>- Die Gruppe gut vernetzen und transparent machen</li> <li>- Denken in Netzwerken</li> <li>- Kontinuierlichen persönlichen Austausch fördern</li> <li>- Persönliches Kennenlernen fördern</li> <li>- Individuelle Beiträge einfordern</li> </ul>			

Interaktionen	(+) Was funktioniert und wirkt positiv	(-) Was funktioniert nicht und wirkt negativ	(?) Offene Fragen
Moderation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management einer Gemeinschaft von Mitgliedern</li> <li>- Zieldefinition, Zielausrichtung und Strategie steuern</li> <li>- Facilitation der Rahmenaktivitäten</li> <li>- Kommunikationstraining, Konflikttraining, Training von Verhandlungstechniken und Meditationstrainings</li> <li>- Beschreibung und/oder Definition von Rollen hilfreich</li> <li>- Soziale Kompetenzen der Moderation haben Vorbildfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The temptation of ownership</li> <li>- Versuch der Kontextbeherrschung</li> <li>- Einseitigkeit von Wissensmanagern</li> <li>- Fixierung auf Wissensprozesse</li> <li>- Klassische Moderations- und Kommunikationstrainings wirken bei Communities nicht ausreichend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Aktivitäten laufen in CoPs ab, welche sind zur Unterstützung sinnvoll?</li> <li>- Was muss besonders beachtet werden?</li> </ul>
Sub-Communities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplikationseffekt von Sub-Community Einheiten</li> <li>- Sinnvolle Unterteilung in Untergruppen: Klare Mission und Ziele, Sub-Community Werkzeuge, Orientierung durch Rollen, Regeln, Protokolle und Veranstaltungen</li> <li>- Rollen und Untergruppen-Strukturen festlegen</li> <li>- Transparenz und die Beobachtung, dass einzelne Sub-Communities Informationen und Wissen austauschen, multipliziert die Wertschätzung</li> <li>- Teilweise geschlossene Bereiche erhöhen den Reiz. Was verboten ist, ist interessant und spannend.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie läuft der Lebenszyklus einer CoP?</li> <li>- Wie werden sie initiiert und gestartet?</li> <li>- Wann ist das Ende des Lebenszyklus erreicht?</li> <li>- Wann sollte bei der Auflösung der CoP beachtet werden?</li> </ul>

**Tabelle 10**  
Zusammenfassung der detaillierten Schlussfolgerungen III: Dimension Ergebnisse

Ergebnisse	(+) Was funktioniert und wirkt positiv	(-) Was funktioniert nicht und wirkt negativ	(?) Offene Fragen
Nutzen der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz, Qualität und Praxis mit dem Thema</li> <li>- Mehrwertdienste führen zu einem erhöhten Nutzungsanreiz</li> <li>- Relevanz, Verfügbarkeit, Zugreifbarkeit des Wissens</li> <li>- Allgemeine Zufriedenheit der Mitglieder</li> <li>- Mitglieder erkennen, dass an Innovationen gearbeitet und Ideen generiert werden</li> <li>- Die Mitglieder werten das Informationsangebot als positiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anreizsysteme können leicht ausgehebelt werden</li> <li>- Verdrängungseffekt der extrinsischen Motivation</li> <li>- Nutzeneffekte sind für den Einzelnen nicht oder kaum erkennbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welcher zeitliche und finanzielle Aufwand entsteht durch die Community?</li> <li>- Wie kann das Unternehmen zur Motivation der Community-Mitglieder beitragen?</li> <li>- Wie können durch Anreizsysteme Mitglieder incentiviert werden?</li> </ul>
Transformation von Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Find the ideas, insights, and practices that are worth sharing</li> <li>- Großzügig dokumentieren</li> <li>- Wissenslücken identifizieren und schließen</li> <li>- Eine Lernagenda aufstellen</li> <li>- Connect local pockets of expertise and isolated business professionals</li> <li>- link and coordinate unconnected activities and initiatives</li> <li>- Qualität und Quantität von Wissensbeständen</li> <li>- Journalistische und bibliothekarische Betreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentism, amnesia, dogmatism, mediocrity,</li> <li>- Fokus auf Explizierung und Dokumentierung</li> <li>- Intransparenz hemmt Engagement</li> <li>- Erfahrungen werden nicht ausreichend dokumentiert</li> <li>- Beiträge der Mitglieder nicht hinreichend qualifizierbar</li> <li>- Hold-Back-Paradoxon: ohne Vorleistung von Mitgliedern keine Attraktivität der Community</li> <li>- Informationen werden eher gelesen als eingestellt</li> <li>- Wissensangebot unzureichend strukturiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie können personengebundenes Wissen und Informationen verteilt werden?</li> <li>- Wie begegne ich dem wachsenden Kommunikationsproblem?</li> <li>- How would one structure the content in order to safeguard retrieval of the information?</li> <li>- Quantität der eingestellten Informationsangebote?</li> <li>- Wie lässt sich die Qualität der Beiträge verbessern?</li> </ul>

Ergebnisse	(+) Was funktioniert und wirkt positiv	(-) Was funktioniert nicht und wirkt negativ	(?) Offene Fragen
Nutzen der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosten senken und Gewinn steigern durch Beschleunigung von Prozessen, Auffinden von Problemlösungen, Koordination von Aktivitäten, Entwicklung neuer Geschäftsidee, schnellerer Problemlösungen, Best-Practice-Transfer, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern</li> <li>- Diagnose and address recurring business problems</li> <li>- Finanzielle Einnahmen durch: Kostenpflichtige Mehrwertdienste, Mitgliedsgebühren, Rabattmodelle, Groß- und Einzelhandel, Verkauf von Nutzer- und Produktdaten, Werbung und Sponsoring, Affiliate-Partner-Programmen, Link-Partnerschaften und Technischen Services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Anwendung von tradierten Management- und Organisations-Instrumenten funktioniert begrenzt</li> <li>- Heavy-handed control will fail</li> <li>- Ausblendung der Risiken von Communities</li> <li>- Es gibt noch keine oder unzureichende Business-Konzepte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Communities sind doch nur Spielzeug?</li> <li>- Welchen Nutzen verspricht die Community?</li> <li>- Ist die Community ein lebendiger Markt?</li> <li>- Wie wird damit Geld verdient?</li> <li>- Wie kann eine Kosten/Nutzen-Analyse aussehen?</li> <li>- Wert der Transaktion und Transaktionshäufigkeit?</li> <li>- Kundenbindung und Kundengewinnung?</li> <li>- Beitrag der Community zum Geschäftswert bei?</li> </ul>
Institutionalisierung der Community	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sie wird umso besser funktionieren, je schlanker und flexibler sie Verwaltung und Steuerung institutionalisieren</li> <li>- Erfolgskontrollen: Nutzungsintensität, erzielter Umsatz, Kommunikationsnutzung, Qualität und Zufriedenheit Kundenbindung, Lernbeziehungen, Effizienzsteigerungen, Umsatzsteigerungen, Entwicklung neuer Märkte</li> <li>- Anerkennung der CoP im Unternehmen</li> <li>- Eine Community wird umso lebendiger funktionieren, je klarer sie ein gemeinsames Ziel ausprägt, dessen Verfolgung für alle beteiligten Nutzen generiert.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die großen Ziele und Visionen?</li> <li>- Verändern sich Netzwerke im Zeitablauf nach bestimmten Mustern?</li> <li>- Welche Erscheinungen deuten darauf hin, dass sie stärker institutionalisiert wird und damit in die Nähe strukturkonservativer Organisationsformen rückt?</li> <li>- Ist ein instrumentelles Verständnis für den Aufbau einer Community sinnvoll?</li> <li>- Funktionierte Projektmanagement bei Communities?</li> </ul>

**Tabelle 11**

Zusammenfassung der detaillierten Schlussfolgerungen IV: Dimension Organisation

Organisation	(+) Was funktioniert und wirkt positiv	(-) Was funktioniert nicht und wirkt negativ	(?) Offene Fragen
Mitglieder administrieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mindestmaß an Struktur für Mitgliederverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wenn alle unter Strom stehen, dann nutzt das keinem.</li> </ul>	
Informations-Kommunikations-Plattform unterhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wissenspeicher aufbauen und unterhalten</li> <li>– Technologische Weiterentwicklung und Betrieb</li> <li>– Rechtliche Aspekte und Sicherheit in Business Communities</li> <li>– Kommunikationsinfrastruktur aufbauen und unterhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Probleme bei der Nutzung der InK-Medien</li> <li>– Tote Informations-Technologie</li> <li>– Fixierung auf Instrumente</li> <li>– Funktionen und Foren funktionieren nur unzureichend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Business Communities sind Foren und Chats, oder?</li> <li>– Welche Komponenten und Technologien sollte die Community haben?</li> </ul>
Kommunikations- & Content-Infrastruktur bereitstellen & managen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Meetinginfrastruktur und Materialien</li> <li>– Technologien für (a)synchrone Kommunikation</li> <li>– Support von Community-Konferenzen, persönlichen Meetings, virtuelle Meetings</li> <li>– Einstellen interessanter Inhalte</li> <li>– System zur Speicherung und Wiederverwendung von Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zu viele Besprechungen</li> <li>– Wenn Treffen schlecht(er) besucht werden, die Frequenz der Aufsuchung von Diskursen abnimmt, dort administrative Fragen oder bestimmte Leute dominieren, keine Neuzugänge mehr zu verzeichnen sind und Ehrenämter nicht besetzt werden können.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–</li> </ul>

Organisation	(+) Was funktioniert und wirkt positiv	(-) Was funktioniert nicht und wirkt negativ	(?) Offene Fragen
Community sponsorn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Öffentlichkeit der Community bearbeiten</li> <li>- Benötigte Ressourcen beschaffen</li> <li>- Beziehungen nach außen verstärken</li> <li>- Bewusstsein im Unternehmen schaffen</li> <li>- Vermarkten der Community</li> <li>- Community-Budget und Kostenverrechnung</li> <li>- Innovationsfreundliches Umfeld</li> <li>- Finanzierung ist vor allem in der Anlaufphase wichtig</li> <li>- Engage the top managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communities can be a big obstacle to effective communication and organizational change</li> <li>- Takes time, not likely to see any immediate benefits</li> <li>- Stickiness and Leakiness of the boundaries</li> <li>- Addressing organisational barriers like irrational politics, short-term focus on tangible outcomes, anti-learning culture, Rigidity and Agility</li> <li>- Geschäftsprozess und projektspezifische Barrieren, zu hohe Kosten, Fehlentscheidungen, schlechtes Betriebsklima, Unproduktivität, Inflexibilität</li> <li>- Selbstfinanzierung funktioniert selten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie erklärt man einem Vorstand, was Business Communities sind?</li> <li>- Wie können Kooperationspartner für Communities akquiriert werden?</li> <li>- Welche Rahmenbedingungen sind wichtig?</li> <li>- Wie können CoPs aus der Sicht einer größeren Organisationseinheit unterstützt werden?</li> <li>- Wie kann in einem Unternehmen ein Bewusstsein für CoPs geschaffen werden?</li> <li>- Welche Personenkreise können von Beginn an den Aufbau unterstützen und mitgestalten?</li> </ul>
Community Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hold renewal workshop</li> <li>- Community-Manager kümmern sich Vollzeit</li> <li>- Leiter auswählen und ausbilden in vernetzten</li> <li>- Denken, systemischer Beratung, sozialen Kompetenzen</li> <li>- Die organisierende Geschäftsstelle</li> <li>- Design for evolution (Integrate different uses, use repeating patterns, create transitions at entrances)</li> <li>- Management unterstützt den Aufbau und erlaubt die Weiterentwicklung, auch wenn zunächst kein nachweisbar monetärer Nutzen daraus entsteht.</li> <li>- Der Support kann auch auf die Mitglieder delegiert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unsystematische Vorgehensweise führt zu Verwirrung und Missverständnissen</li> <li>- Die Organisatoren sind zu autoritär und einseitig</li> <li>- Illusion der Steuerung und kein Vorbild</li> <li>- Cops can be seeded and nurtured but they cant be managed and they will serve their member needs first</li> <li>- Support runs the risk of driving the Community underground and losing its benefits</li> <li>- Management-Techniken für Communities sind unbekannt oder nicht etabliert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie manage ich Business Communities?</li> <li>- Wie interagieren die Betreiber mit den Mitgliedern, um den Betrieb aufrecht zu erhalten?</li> <li>- Welche Prozessschnittstellen zwischen Betreiber, der Gemeinschaft und den Mitgliedern sind notwendig?</li> <li>- Wenn man CoPs nicht managen kann, was kann man dann tun?</li> <li>- Ist der zeitliche Rahmen für die Community klar abgesteckt?</li> <li>- Gibt es ein Projektmanagement für die Community?</li> </ul>

## Literatur

Adams, E. C.; Freeman, C.: Communities of Practice – bridging technology and knowledge assessment. In: Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 1, 2000, S. 38-44

Anderson, T.; Kanuka, H.: On-Line Forums – New Platforms for Professional Development and Group Collaboration. In: JCMC, Vol. 3, No. 3, 1997

Ansoff, H. I.: Strategic Management in a historical perspective. In: Hussey, D. E. (Hrsg. ): International Review of a Strategic Management. Chichester 1991, S. 3-69

APQC: Building and Sustaining Communities of Practice – Continuing Success in Knowledge Management. Best Practice Report des Consortium Learning Forum des American Productivity & Quality Centers 2001

Armstrong, A.; Hagel, J.: The Real Value of On-line Communities. In: Harvard Business Review, May-June 1996, S. 134-141

Atkins, J.; Hughes, E.; Mayne, A.: Community Pilot Project Report – Developing Knowledge Management Structures in Support of Best Practice in Patient Care within a Health Community. Sandwell Healthcare NHS Trust (Hrsg.). 2001

Back, A.; Krogh, G. von; Seufert, A.; Enkel, E.: Getting Real about Knowledge Networks – Unlocking Corporate Knowledge Assets. Palgrave 2001

Barab, S.; Barnett, M.; Squire, K.: Developing an Empirical Account of a Community of Practice – Characterizing the Essential Tensions. In: Journal of learning Science, o. J.

Barab, S.; Duffy, M.: From Practice Fields to Communities of Practice. In: Jonassen, D.; Land, S.: Theoretical Foundations of Learning Environments. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ 2000, S. 25-55

Barab, S.; MaKinster, J.; Moore, J.; Cunningham, D.: Designing and Building an Online Community – The Struggle to Support Sociability in the Inquiry Learning Forum. In: Educational Technology Research and Development, o. J.

Beck, T. C.: Coopetition bei der Netzwerkorganisation. In: zfo, 5, 1998, S. 271-276

Berger, Z.; Collins, M.: Perceptions of e-moderators about their roles and functions in moderating electronic mailing lists. In: Distance Education – An International Journal, Vol. 21, No. 1, 2000, S. 81-100

Berres, W.: Knowledge Networking holt das Wissen aus den Köpfen. In: io-Management, 10, 1998, S. 58-61

Blair, J.: Knowledge management leverages engineering at Chrysler. Gardner Group, Research Note Case Studies CS-CS-219. 1997

Bock, W.: A Wally Bock Whitepaper – Online Commercial Communities. 2001. <http://www.bockinfo.com/docs/onlcomm.htm>

Brailsford, T. W.: Building A Knowledge Community at Hallmark Cards – By connecting to the marketplace to produce a rich dialogue of perspectives and experiences, the company expects to foster additional resources of innovative ideas. In: Research Technology Management, September-October 2001, S. 18-25

Bressler, S. E; Grantham, C. E.: Communities of Commerce – Building Internet Communities to Accelerate Growth, Minimize Risk, and Increase Customer Loyalty. New York 2000

Brown, J. S.; Duguid, P.: Organizational Learning and Communities of Practice – Towards an Unified View of Working, Learning and Innovation. In: Organizational Science, Vol. 2, No. 1, February 1991, S. 40-57

Brown, J. S.; Duguid, P.: Balancing Act – How to Capture Knowledge without Killing It. In: Harvard Business Review, May-June 2000, S. 73-80

Brown, J. S.; Gray, E. S.: The People Are the Company. In: Fast Company, November 1995. <http://www.fastcompany.com/online/01/people.html>

Brown, J. S.: Research that Reinvents the Corporation. In: Harvard Business Review, Vol. 69, No. 1, 1991, S. 102-111

Brown, J. S.; Collins, A.; Duguid, P.: Situated Cognition and the Culture of Learning. In: Educational Researcher, Vol. 18, No. 1, 1989, S. 32-42

Brown, S. L.; Tilton, A.; Woodside, D. M.: Case study for online-Communities. McKinsey Quarterly Report 2002. The case for online communities, <http://www.mckinseyquarterly.com/article>. 2002

Brunold, J.; Merz, H.; Wagner, J.: [www.cyber-communities.de](http://www.cyber-communities.de) – Virtual Communities. Landsberg/Lech 2000

Bukowitz, W.; Cothrel, J.; Williams, R.: On-line Communities – Research Study. <http://www.nrg.com>, July 1998

Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Knowledge meets Process – Wissen und Prozesse managen im Intranet. Studie des Fraunhofer Instituts Arbeitswissenschaft und Organisation in Kooperation mit der Computerwoche. 2001

Bullinger, H.-J.; Baumann, T.; Fröschle, N.; Mack, O.; Trunzer, T.; Waltert, J.: Business Communities – Professionelles Beziehungsmanagement von Kunden, Mitarbeitern und B2B-Partnern im Internet. Galileo Business. Bonn 2002

Cashel, J.: Community Report – Top Ten Trends for Online Communities. <http://www.onlinecommunityreport.com/features/10/>, 2001

Clark, H. C.: The Growth of Canadian Knowledge Networks. In: Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 4, 1999, S. 304-307

Cook T. D.; Campell D. T.: Quasiexperimentation – Design & Analysis Issues in Field Settings. Houghton, Mifflin Company. Boston, MA 1979

Cothrel, J.: Virtual Communities Today. In: The Journal of AGSI, July 1999, S. 52-55

Cothrel, J.: Measuring the Success of an Online Community. In: Strategy and Leadership, Vol. 28, No. 3, 2000

Cothrel, J.; Williams, R.: On-line Communities – Getting the Most out of On-line Discussion and Collaboration. In: Knowledge Management Review, No. 6, 1999 a, S. 20-25

Cothrel, J.; Williams, R.: On-line Communities – Helping them Form and Grow. In: Journal of Knowledge Mangement, Vol. 3, No. 1, 1999 b, S. 54-60

DaimlerChrysler: Communities of Practice – Lessons learned from Auburn Hills' Tech Clubs. Interne Broschüre. o. J.

Davenport, E.: Social Intelligence in the age of networks. In: Journal of Information Science, Vol. 26, No. 3, 2000, S. 145-152

Davenport, T. H.; Probst, G. J. B.: Knowledge Management Case Book. New York, NY. 2000

Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S.: Handbook of qualitative research. London 1994

Dettmar, H.: Business Communities – Herkunft, Aufbau, Strukturen und Chancen in der Anwendung von Wissensmanagement, [www.community-of-knowledge.de/cp\\_artikel\\_d.htm?artikel\\_id=66](http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel_d.htm?artikel_id=66), 2002

Dick, M.: Praxisgemeinschaften, Hamburger Wissensmanagement Newsletter 2. TU Hamburg-Harburg 1999

Döring, N.: Sozialpsychologie im Internet – Bedeutung des Internets für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. Göttingen 1999

Duffy, D.: Cover Story: Virtual Communities – It takes an E-Village. In: CIO Enterprise Magazine, 15/10/1999

Edmundson, H.: Eureka – Networking for Technical Excellence and Business Success – A Schlumberger Oilfield Technical Community Initiative. Präsentation zur CoP@Work Studien Konferenz. Paris 2000

Edmundson, H.: Technical Communities of Practice at Schlumberger – Encouraging staff to share “been there, done that” knowledge. In: Knowledge Management Review, Vol. 4, No. 2, 2001, S. 20-23

Eisenhardt, K.: Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, 1989, S. 532-550

Eisenhart, M.: Around the virtual Water Cooler. In: Knowledge Management, Vol. 3, No. 10, 2000, S. 48-53

Enkel, E.; Heinold, P.; Hofel-Alfeis, J.; Wicki, Y.: “Communities of Practice” Keimzellen für eine Architektur des Wissensmanagements. Der Erfahrungsaustausch in Communities of Practice ist ein wichtiger Schritt in Richtung auf ein wissensbasiertes Unternehmen. In: Personalführung, 2, 2001, S. 24-28

Eppler, M.: Conceptualizing Information Quality – A Review of Information Quality Frameworks from the Last Ten Years. In: Proceedings of the 2000 MIT International Conference of Information Quality. Boston 2000

Figallo, C.; Rhine, N.: Tapping the Grapevine – User-Generated Content. In: econtent, May 2001, S. 38-43

Figallo, C.: Hosting Web Communities – Building Relationships, Increasing Customer Loyalty, and Maintaining a Competitive Edge. New York 1998

Fleming, C.: Communication Skills for Professional Growth. In: Siliconindia, Vol. 5, No. 1, 2001, S. 96

Foddy, W.: Constructing questions for interviews and questionnaires. Cambridge, MA 1993

Fontaine, M.: Knowledge & Communities – an annotated Bibliography 1991-1999. In: IBM Institute for Knowledge Management. August 1999

Fontaine, M.: Keeping Communities of Practice Afloat – Understanding and fostering roles in Communities. In: Knowledge Management Review, Vol. 4, Nr. 4, 2001, S. 16-21

Forum Analysis: Numeric Analysis of 117.000 Messages – Simple Analysis of the Message of an On-line Community, [www.deepwoods.com/transform/pubs/Community/Stats.htm](http://www.deepwoods.com/transform/pubs/Community/Stats.htm), 1998

Franco, V.; Piirto, R. u. a.: Anatomy of a Flame – Conflict and Community Building on the Internet. In: IEEE Technolgy and Society Magazine, 1995, S. 12-21

Franz, M.; Freudenthaler, K.; Kameny, M.; Schoen, S.: The development of the Siemens Knowledge Community Support. In: Davenport, T. H.; Probst, G. (Hrsg.): Knowledge Management Case Book – Siemens Best Practices. München 2002, S. 147-160

Franz, M.; Schmidt, R.; Schoen, S.; Seufert, S.: KECnetworking – Knowledge Management at Infineon Technologies AG. In: Davenport, T. H.; Probst, G. (Hrsg. ): Knowledge Management Case Book – Siemens Best Practices. New York 2000

Frost, B.: Motivieren in Communities of Practice. Präsentation auf dem WMK. 2002

Frost, B.; Holzwarth, C.: Motivieren in Communities of Practice – Erfahrungen und Ansätze der Siemens AG. In: new management, No. 10, 2001, S. 74-80

Gheradi, S.; Nicolini, D.: The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice. In: Journal of Management Inquiry, Vol. 9, No. 1, 2000, S. 7-18

Goleman, D.: Emotionale Intelligenz. München 1997

Gongla, P.; Rizzuto, C.: Evolving communities of practice – IBM Global Services Experience. In: IBM Systems Journal, Vol. 40, No. 4, 2001, S. 842-862

Gruban, P.: Name der Community – Community Konzept. White Paper der cassiopeia AG. 2000 (zu bekommen bei p. gruban@cassiopeia.com)

Gruban, P. (Hrsg.): Business Communities – Online Projektgemeinschaften in Unternehmen integrieren und einsetzen. München 2001

Guretzky, B. von: Schritte zur Einführung des Wissensmanagements – Wissen erwerben und entwickeln, [www.community-of-knowledge.de/cp\\_artikel\\_d.htm?artikel\\_id=44](http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel_d.htm?artikel_id=44), 2002

Hagel, J.; Armstrong, A.: Net Gain – Profit im Netz: Märkte erobern mit virtuellen Communities. Wiesbaden 1997

Henschel, A.: Communities of Practice – Plattform für individuelles und kollektives Lernen sowie den Wissenstransfer, Dissertation Nr. 2450 an der Universität St. Gallen (HSG) 2000

Hildreth, P.; Kimble, C.: Communities of practice in the distributed international environment. In: Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 1, 2000, S. 27-38

Högberg, C.; Edvinsson, L.: A Design for Futurizing Knowledge Networking. In: Journal of Knowledge Management, Vol. 2, No. 2, 1998, S. 81-92

Judge, W.; Fryxell, G.; Dooley, R.: The New Task of R&D Management – Creating Goal-Directed Communities of Innovation. In: California Management Review, Vol. 39, No. 3, 1997, S. 72-85

Kannonier-Finster, W.: Methodologische Aspekte soziologischer Fallstudien. In: Kannonier-Finster, W.; Ziegler, M. (Hrsg.): Exemplarische Erkennt-

nis. Zehn Beiträge zur interpretativen Erforschung sozialer Wirklichkeit. Innsbruck 1998, S. 35-64

Karlenzig, W.: Chrysler's new know-mobiles.  
<http://kmmag.com/kmmagn2/km199905/feature1.htm>. 1999

Kilmann, R.; Covin, T. J.: Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world. San Francisco 1988

Kim, A. J.: Community Building on the Web. Berkeley, CA 2000

Kimball, L.: Tips for Learning Expeditions and Communities of Practice.  
<http://freenet.msp.mm.us/confdoc/modguide.html>, 1998

Kinnel, T.: Making Large Collaborations Work: Solutions from High Energy Physics. In: Knowledge Directions, Spring 1999, S. 16-27

Kofman, F.; Senge, P. M.: Communities of Commitment – The heart of Learning Organizations. In: System Dynamics, 1996, S. 5-22

Köhne, M.; Enkel, E.; Seufert, A.; Back, A.; Krogh, G. von: Development Aspects and Supportive Factors in Knowledge Networks. BE HSG, IWI Nr. 18, 2000

Krackhardt, D.; Hanson, J. R.: Informelle Netze – die heimlichen Kraftquellen. In: Harvard Business Manager, Nr. 1, 1994, S. 16-24

Kruizinga, E.; Kouwenhoven, T.: Real and Virtual – Best of breed environments for knowledge sharing in communities. In: Knowledge Management Magazine – Special Issue on: The Impact of environment on knowledge management, ARK Group, May 1998

Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. München 1989

Langford, P.: Communities of Practice – the practitioner's viewpoint. In: Knowledge Management Review, Vol. 4, Issue 3, July/August 2001, S. 8-9

Lave, J.; Wenger, E.: Situated learning Legitimate peripheral participation. Cambridge, UK 1991

Lave, J.: Situated Learning in Communities of Practice. In: Resnick, L. B. et al. (Hrsg.): Perspectives on socially shared cognition. Published by American Psychological Association, 1991, S. 63-82

Leithner, B.: Auswertung eines Fragebogens zur Community of Practice des Industriearbeitskreises Deutschland. Studie des Instituts für Internationales Management der Karl Franzens Universität Graz 1999, S. 1-18

Leonard-Barton, D.: A dual methodology for case studies – Synergistic use of a longitudinal single site of a replicated multiple sites. In: Organizational Science, 1, 1990, S. 248-266

Leonard, S.; Sensiper, S.: The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. In: California Management Review – Special Issue on Knowledge and the Firm, Vol. 40, No. 3, 1998, S. 112-132

Lesser, E.; Stork, J.: Communities of Practice and organizational performance. In: IBM Systems Journal, Vol. 40, No. 4, 2001, S. 831-841

Lesser, E.; Prusak, L.: IBM Institute for KM: Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. In: Information Systems Review, June 1999, S. 3-10

Liedtka, J.: Linking Competitive Advantage with Communities of Practice. In: Journal of Management Inquiry, Vol. 8, No. 1, 1999, S. 5-16

Lindemann, M. A.; Schmid, B. F.: Elements of a Reference Model Electronic Markets. Proceedings of the 31st Annual Hawaii International Conference on Systems Science HICCS'98, Vol. IV, pp. 193-201, Hawaii, January 6-9 1998, 01/98. URL: [http://www.netacademy.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/466](http://www.netacademy.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/466), 1998

Lipnack, J.; Stamps, J.: Virtual Teams – Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology. New York 1997

Lovas, B.; Ghoshal, S.: Strategy as Guided Evolution. In: Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, S. 875-896

Lovelock, P.; Farhoomand, A. F.: Virtualchina.com – The Building of a Virtual Community (Fallstudie). Distributed by the European Case Clearing House. 2000

Maharg, P.: Negotiating the Web – Legal Skills Learning in a Virtual Community. In: International Review of Law Computers & Technologies, Vol. 15, No. 3, 2001, S. 345-360

Malone, T.; Laubacher, R.: Vernetzt, klein und flexibel – die Firma des 21. Jahrhunderts. In: Harvard Business Manager, Nr. 2, 1999, S. 28-36

Manville, B.; Foote, N.: Harvesting Your Workers' Knowledge – Harness the collective knowledge of informal groups. In: Datamation, 7th July 1996

Marshall, C. C.; Shipman, F. M.; McGall, R. J.: Making Large Scale Information Resources Serve Communities of Practice. In: Journal of Management Information, Vol. 11, No. 4, 1995, S. 65-86

Mayr, P.; Seufert, S.: Learning Community Platform “MBA on NetAcademy”. URL: <http://www.netacademy.com>, 2002

McDermott, R.: How to encourage learning across teams. In: Knowledge Management Review, Issue 8, May/June 1999 a

McDermott, R.: Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. In: California Management Review, Vol. 41, No. 4, 1999 b, S. 103-117

McDermott, R.: Nurturing Three Dimensional Communities of Practice – How to Get the most out of Human Networks. In: Knowledge Management Review, 1999 c

McDermott, R.: Building a Support Structure for your Communities. In: Knowledge Management Review, Vol. 3, No. 3, 2000 a, S. 5

McDermott, R.: Community Development as a Natural Step – Five Stages of Community Development. In: Knowledge Management Review, Vol. 3, No. 5, 2000 b, S. 16-19

McDermott, R.: Planned Spontaneity. In: Knowledge Management Review, Vol. 3, No. 4, 2000 c, S. 5

McDermott, R.: Critical Success Factors in Building Communities of Practice. In: Knowledge Management Review, Vol. 3, No. 2, 2000 d, S. 5

McDermott, R.: How to design live community events. In: Knowledge Management Review, Vol. 4, Nr. 4, 2001

McDermott, R.: Measuring Community Value. Präsentation, [www.McDermottConsulting.com](http://www.McDermottConsulting.com), o. J.

McMaster, M.: Communities of Practice – An Introduction, <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/mmintro.shtml>, 1999, S. 1-3

Nickols, F.: Communities of Practice – Start Up Kit. The Distance Consulting Company. 2000 a

Nickols, F.: Community of Practice – What It’s Like Inside. The Distance Consulting Company. 2000 b

Nickols, F.: Communities of Practice – Roles. The Distance Learning Company, <http://home.att.net/Prozent7Ediscon/KM/CoPs.htm>, 2000 c

Niemeier, J.: Internet Communities als Geschäftsmodell – Von der Web-Präsenz über den elektronischen Marktplatz zur virtuellen Gemeinschaft. In: zfo 4, 1998, S. 220-223

Nonaka, I.: The Knowledge-Creating Company. In: Harvard Business Review, Vol. 69, No. 6, 1991, S. 96-104

Nonaka, I.: A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: Organization Science, Vol. 5, Nr. 1, 1994, pp. 14-37

Nonaka, I.; Konno, N.: The Concept of ‚Ba‘ – Building a Foundation for Knowledge Creation. In: California Management Review, Vol. 40, No. 3, 1998, S. 40-54

Nonaka, I.; Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company. New York 1995

North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden 2002

North, K.; Romhardt, K.; Probst, G. J. B.: Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. In: io-Management, 7/8, 2000, S. 52-62

Ogden, C. A.: Nurturing Community through Collaboration – Effective use of Discussion Databases, <http://www.deepwoods.com/transform/pubs/DDB.htm>, 1998

Palmer, J.; Richards, I.: Get Knetted – Network Behaviour in the New Economy. In: Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 3, 1999, S. 191-202

Pan, S. L.; Scarbrough, H.: A Socio-Technical View of Knowledge-Sharing at Buckman Laboratories. In: Journal of Knowledge Management, Vol. 2, No. 1, 1998, S. 55-66

Pawlowitz, N.: Kunden gewinnen und binden mit Online-Communities – So profitieren Sie von Foren, Chats, Newsgroups und Newslettern. Frankfurt, New York 2001

Pettigrew, A. M.: Longitudinal field research on change: Theory and practice. In: Organization Science, Vol. 1, Nr. 3, 1990, pp. 267-292

Polanyi, M.: Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy, Chicago 1962

Polyani, M.: The Tacit Dimension. New York 1967

Pór, G.: Designing Knowledge Ecosystems for Communities of Practice. Präsentation an der ICM conference on Knowledge Management, 29-30 September. Los Angeles 1997

Porter, M. E.: Towards a dynamic theory of strategy. In: Strategic Management Journal, 12, Special Issue, Winter 1991, S. 95-118

Proceedings of the 31st Annual Hawaii International Conference on Systems Science (HICSS), January 1998

Pubney, D.; van der Merwe, M.; Stockport, G.: eBay.com – Profitability Managing Growth from Start-up to 2000. (Fallstudie) Distributed by the European Case Clearing House. 2001

Putz, P.; Arnold, P.: Communities of Practice – Guidelines for the Design of Online Seminars in Higher Education, Submitted to Education, Communication and Information. 2001

Raub, S.; Probst, G.: Community of Practice – Wissensmanagement von morgen, elektronisch publiziert, [http://www.zfu.ch/fartikel/fartikel\\_01\\_km2.htm](http://www.zfu.ch/fartikel/fartikel_01_km2.htm), 2002

Reiß, M.: Mythos Netzwerkorganisation. In: zfo, 4, 1998, S. 224-229

Rheingold, H.: The virtual Community – Homesteading the electronic frontier. Reading, MA 1993

Rheingold, H.: The Art of Hosting Good Conversations Online. <http://www.rheingold.com/texts/artonlinehost.html>, 1998

Romhardt, K.: Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. Zürich 2001

Schendel, D. E.; Hofer, C. W. (Hrsg.): Strategic management – A new view of business policy and planning. Boston, MA 1979

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

Schneider, U.: Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurt/M. 1996

Schneider, U.: Man muss Wissensmanagement als indirekte Rahmensteuerung begreifen, <http://www.zum-thema.com/archiv/schneider1.htm>, 1999

Schneider, U.: Die 7 Todsünden des Wissensmanagements. Frankfurt/M. 2001

Schneider, U.: Communities – (zeit)-aufwendig aber wirksam. Präsentation auf dem 4. Österreichischen Wissensmanagement-Kongress, 20.03.2002

Schneider, U. H.: Die Handwerker kommen! In: Wissensmanagement, 2, 1999, S. 4-7

Schneider, U. H.: Nun schärt mal schön! In: Wissensmanagement, 1, 2001, S. 4-6

Schoen, S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. München 2000

Seufert, A.; Seufert, S.: Wissensgenerierung und -transfer in Knowledge Networks. In: io-management, 10, 1998, S. 76-84

Seufert, A.; Krogh, G. von; Bach, A.: Towards knowledge networking. In: Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 3, 1999, S. 180-190

Shand, D.: Making Community – Long undervalued, organizations are turning to informal cross-functional communities of practice to help them learn, remember and respond. In: Knowledge Management Magazine, June 1999

Sharp, J.: Key Hypothesis in Supporting Communities of Practice. <http://www.tfriend.com/hypthesis.html>, 1997

Sharp, J.: Reading Notes and Links to Literature on the Community of Practice Concept, <http://www.tfriend.com/cop-lit.htm>, 1999

Siemens: Das Leben der Black Belt Community – Praxisbeispiel einer Knowledge Community – Version 1.0. Interne Fallstudie der Siemens AG, <http://community-support.siemens.com>, 2001 a

Siemens: Knowledge Community – Geben und Nehmen auf höchstem Niveau, Interne Broschüre der Siemens AG, <http://community-support.siemens.com>, 2001 b

Smaling, A.: Objectivity, reliability and validity. In: Bruinsma, J. N.; Zwangenburg, M. A. (Eds.): Methodology for management specialists: Trends and methods. South Africa: Muiderberg 1992, pp. 302-322

Snyder, W. M.: Communities of Practice: Combining organizational learning and strategy insights to build a bridge to the 21st century. In: Proceedings of Academy of Management Conference, Boston 1997, p. 3

Snyder, W. M.: Organization and World Design: The Gaia's Hypotheses. Working Paper. Social Capital Group. Cambridge, MA. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/gaia.shtml>, 1999

Stacey, R. D.: Complex Responsive Processes in Organizations – Learning and knowledge creation. New York 2001

Stahl, G.: Collaborative Information Environments for Innovative Communities of Practice, <http://orgwis.gmd.de/gerry/publications/conferences/1998/dcscw98/dcscw.html>, 1998

Stake, R.: Case studies. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y.: (Hrsg.): Handbook of qualitative research. London 1994

Stamps, D.: Communities of Practice – Learning is Social. Training is Irrelevant. In: Training Magazine, February 1997, S. 34-42

Stewart, T.: Your Company's Most Valuable Assets: Intellectual Capital. In: Fortune, 3.10.1994, S. 28-33

Stewart, T.; Brown, V.: The Invisible Key to Success: Shadowy groups called Communities of Practice. In: Fortune Magazine, August 5th, 1996, Vol. 134, Issue 3, 1996, pp. 173-176

Suler, J. R.; Phillips, W.: The Bad Boys of Cyberspace – Deviant Behaviour in Multimedia Chat Communities. In: Cyber Psychology and Behaviour, No. 1, 1998, S. 275-294

Symon, G.: Information and communication technologies and the network organization – A critical analysis. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 73, 2000, S. 389-414

Trittmann, R.; Romhardt, K.: Eigenbild AG Wissensmanagement. Studie des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Systementwicklung der Universität zu Köln 2001

Turoff, M.; Hiltz, R.; Bieber, M.; Rana, A.: Collaborative Discourse Structures in Computer Mediated Group Communications, Working Paper, 1999

Ulrich, H.; Krieg, W.: Das St. Gallener Management Modell. Bern 1974

Van de Ven, A.; Huber, G.: Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. In: Organization Science, Nr. 1, Vol. 3, 1990, S. 213-219

Van de Ven, A. H.: Suggestions for studying strategy process – A research note. In: Strategic Management Journal, 13, Special Issue, Summer 1992, S. 169-188

Van Unnik, A.: New Ways of Working – Building mega CoPs in Shell. Präsentation zur CoP@Work Studien Konferenz. Paris 2000

Vopel, O.; Hermsen, T.: Wissensökonomie und Dienstleistungsmanagement – das unentdeckte Land neuer Wertschöpfungspotenziale, [www.community-of-knowledge.de/cp\\_artikel\\_d.htm?artikel\\_id=8](http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel_d.htm?artikel_id=8), 2002

Ward, A.: Getting strategic value form constellations of Communities. In: Strategy/Leadership, Vol. 28, Nr. 2, 2000, S. 4-9

Wenger, E.: Communities of Practice – The social Fabric of a Learning Organisation. In: Healthcare Forum Journal, July/August 1996, S. 20-26

Wenger, E.: Communities of Practice – Learning as a social system. In: The Systems Thinker, Vol. 9, No. 5, 1998 a, S. 1-12

Wenger, E.: Communities of Practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge, UK 1998 b

Wenger, E.: Communities of Practice – Stewarding Knowledge. Working paper, November 1999 a, S. 1-15

Wenger, E.: Communities of Practice – the Key to Knowledge Strategy. In: Knowledge Directions, Vol. 1, No. 2, 1999 b, S. XXX

Wenger, E.: Communities of Practice and social learning systems. In: Organization articles, Vol. 7, No. 2, 2000, S. 225-246

Wenger, E.: Supporting communities of practice – a survey of community-oriented technologies, <http://www.ewenger.com/tech>, 2001

Wenger, E.; Snyder, W.: Communities of Practice: The organizational frontier. In: Harvard Business Review, Nr. 1, January-February 2000, S. 139-145

Wenger, E.; McDermott, R.; Snyder, W.: Cultivating Communities of Practice – A Guide to Managing Knowledge, Boston, MA 2002

Wernicke, A.: Knowledgemanagement/Wissensmanagement im Gesundheitswesen, [http://www.community-of-knowledge.de/cp\\_artikel\\_d.htm?artikel\\_id=62](http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel_d.htm?artikel_id=62), 2002

Wesley, P. M.; Buysse, V.: Communities of Practice – Expanding Professional Roles to Promote Reflection and Shared Inquiry. In: TECSE, Vol. 21, No. 2, 2001, S. 114-123

Williams, R.; Cothrel, J.: Four Smart Ways to Run Online Communities. In: MITSloan Management Review, Vol. 41, Nr. 4, 2000, S. 81-91

Wolley, D.: The Future of Web Conferencing. <http://thinkofit.com/web-conf/wcfuture.htm#E-Mail>, 1998

Yin, R.: The Case Study Crisis – Some Answers. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 26, 1981, S. 58-65

Yin, R.: Case Study Research – Design and Methods. Newbury Park 1989

Yin, R.: Case Study Research – Design and Methods. London 1994

Ziegler, M.: Vorausschauen und Zurückblicken – Zur Erkenntnislogik interpretativer Forschungsstrategien. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Vol. 22, Nr. 3, 1997, S. 3-29

## Quellen der Fallstudien

### *Informations-Nutzungs-Communities*

Atkins, J.; Hughes, E.; Mayne, A.: Sandwell Healthcare NHS Trust; Community Pilot Project Report; Developing Knowledge Management Structures in Support of Best Practice in Patient Care Within a Health Community. In: Bulletin of the European Union, Iss. 11, 18 Feb 2002

Brenneise, H. R.; Marks, E. B.: Creating a state-wide virtual health library – The Michigan Experience (Official organ of the IFLA division of special libraries). 5 Lit.; Online information review; The international journal of digital information research and use; Bradford, GB; Bradford; GB: MCB Univ. Press: MCB Univ. Press; 25; 2001; 2; S. 115-120; 1468-4527

Kennedy School Of Government (Case Program 2002) United Way of Metropolitan Atlanta (- Fallstudien program). The Funder as “Community Builder”: The United Way of Metropolitan Atlanta. European Case Clearing House, <http://www.ecch.cranfield.ac.uk>

O. V. Pharmaceutical products: Community code relating to medicinal products for human use (Bulletin of the European Union), <http://europa.eu.int/abc/doc/off/bull/en/welcome.htm> (15.08.2001, 14:15 Uhr)

### *Virtuelle Communities*

Brunold, J.; Merz, H.; Wagner, J. (2000): Fallstudie N-TV: Customer Relationship Management ohne Stolperfallen. Cyber – Communities – Fallstudien: <http://www.cybercommunities.de/ntv.php4> (15.08.2002, 22:02 Uhr)

Brunold, J.; Merz, H.; Wagner, J. (2000): QM-Web: Community für Qualitätsmanagement-Verantwortliche. In: Cyber-Communities, Fallbeispiel einer erfolgreichen Community [www.cybercommunities.de/qmweb.php4](http://www.cybercommunities.de/qmweb.php4) (11.03.2002, 23:33 Uhr)

Brunold, J.; Merz, H.; Wagner, J. (2000): BauNetz – Marktführer im Online-Fachinformations-Markt. In: Cyber- Communities, Fallbeispiel einer erfolgreichen Community: Baunetz- ein Marktführer im Online Fachinformationsmarkt. [www.cybercommunities.de/baunetz.php4](http://www.cybercommunities.de/baunetz.php4) (11.03.2002, 23:44 Uhr)

Clark, C. H.: The growth of Canadian knowledge Networks. In: Journal of Knowledge Management, Vol. 3, Nr. 4, 1999, S. 304-307

Dettling, W.; Schubert, P.: Management of a Virtual Community of Students (VICOS). University of applied sciences Basel; JMM- The international Journal on Media Management, Vol. 4, Nr. 1, 2002

Erlach, Ch.; Neubauer, A.; Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H.: LeCO: Siemens SQT + Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://leco.emp.paed.uni-muenchen.de/index.htm> 29.01.2003 (12.06.2003, 12:35 Uhr)

Hirata, T.; Murakami, H.; Nishida, T.: Supporting Community Knowledge Building-Using Talking Visualized-Egos Metapher. Graduate School of Information Science, Nara Institute of Science and Technology. In: International Journal of Knowledge- Based Intelligent Engineering Systems, Vol. 5, No: 4, 2001

O. V. (2000): The National Credit Bank of Canada-Ridgetown Branch. Richard Ivey School of Business. European Case Clearing House, <http://www.ecch.cranfield.ac.uk> (16.02.2002, 16:01 Uhr)

Schubert, P.; Ginsburg, M.: Virtual Communities of Transaction. The role of personalization in electronic commerce. IAB Institute for Business Economics, FHBB University of applied sciences Basel. Proceedings of the Hawaii international conference on system science, 4-7.01.2000. Maui, Hawaii 2000

Wernicke, A.: Wissensmanagement im Gesundheitswesen am Beispiel der OnkoNet GmbH, [http://www.community-of-knowledge.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=62](http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel.htm?artikel_id=62) (31.07.2002, 21:48 Uhr)

### *Communities of practice*

Barab, S. A.; Barnett, M.; Squire, K. (2001): Community of Teacher: Developing an Empirical Account of a Community of Practice (Indiana University). European Case Clearing House <http://www.ecch.cranfield.ac.uk> (16.02.2002, 16:22 Uhr)

Edmundson, H. (2001): Manager Knowledge Transfer by Daimler Chrysler. Lessons learned from Auburn Hills' Tech Clubs: Daimler Chrysler Corporate University, <http://dcu.daimlerchrysler.com> (18.02.2002, 12:45 Uhr), S. 1-22

Fulmer, William E.: World Bank: Urban Services Thematic Group (Harvard Business School). In: The World Bank and Knowledge Management: The Case of the Urban Services Thematic Group (Nr. 9-801-157). European Case Clearing House <http://www.ecch.cranfield.ac.uk> (05.01.2001, 11:35 Uhr)

Franz, M.; Freudenthaler, K.; Kameny, M.; Schoen, S.: Siemens AG Community Support Team – Praxisbeispiel einer Knowledge Community. The development of the Siemens Knowledge Community Support. European Case Clearing House, <http://www.ecch.cranfield.ac.uk> (16.02.2002, 15:55) S. 1-13

Franz, M.; Freudenthaler, K.; Kameny, M.; Schoen, S.: The development of the Siemens Knowledge Community Support. In: Davenport; T. H.; Probst, G. (Hrsg.): Knowledge Management Case Book – Siemens Best Practices. München 2002, S. 147-160

Gongla, P.; Rizzuto, C.: Evolving communities of practice: IBM Global Services experience. In: IBM Systems Journal, Vol. 40 No. 4, 2001, S. 842-862. Characterizing the essential tensions. European Case Clearing House, <http://www.ecch.cranfield.ac.uk> (16.02.2002, 17:45 Uhr) S. 1-59

Karboul, A. (2001): Lessons learned from Daimler Chrysler Tech Clubs (DC Corporate University: Karboul). Daimler Chrysler Corporate University, <http://dcu.daimlerchrysler.com> (18.02.2002, 11:22 Uhr)

Liebeskind, J. P.; Oliver, A. L.; Zucker, L.; Brewer, M.: Social Networks, Learning and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms. In: Organization Science Vol. 7, No 4, July-August 1996, S. 428-443

O. V. (2000): Running Head: CoT: Developing an empirical account of a community of practice: ChaO. V.: Technical communities of practice at Schlumberger-Encouraging staff to share “been there, done that” knowledge. In: Knowledge Management Review, Nr. 4, 2001, S. 20-23

### *Learning communities*

Mayr, P. Seufert, S. (2001): Learning Community Plattform-"MBA on NetAcademy" (Internetbasierte Lernplattform für ein Masterprogramm an der Universität St. Gallen). mcm Institute der Universität St. Gallen, Learning Community Plattform “MBA on NetAcademy”. [www.netacademy.org](http://www.netacademy.org) (12.07.2002, 00:34 Uhr)

Schubert, P.; Lincke, D. M.; Schmidt, F. B. (1998): A Global Knowledge Medium as a Virtual Community. Institute for media and communications management: The NetAcademy concept of University of St. Gallen. [www.netacademy.org](http://www.netacademy.org) (12.07.2002, 00:45 Uhr)

## *Sales and support*

Beicher, P. (2000): Pharmaceutical Executive: Pharma – Physician E- Hubs: Online Communities Build Doctors' Loyalty, [http://www.findarticles.com/cf\\_0/m0EJJ/10\\_20/66355666/print.html](http://www.findarticles.com/cf_0/m0EJJ/10_20/66355666/print.html) (08.08.2002, 08:21 Uhr)

Brown, S. L.; Tilton, A.; Woodside, D. M.: Case study for online-Communities. McKinsey Quarterly Report 2002. The case for online communities, <http://www.mckinseyquarterly.com/article> (21.02.2002, 17:15 Uhr)

Brunold, J.; Merz, H.; Wagner, J. (2000): Smart-forum: Herstellerunabhängige Interessengemeinschaft. Cyber-Communities – Fallstudien: <http://www.cybercommunities.de/smartforum.php4> (08.08.2002, 11:33 Uhr)

Damsgaard, J.; Horlück, J. (2000): Designing [www.LEGO.com/Shop](http://www.LEGO.com/Shop). Business Issues and Concerns. Aarhus University Denmark. European Case Clearing House. <http://www.ecch.cranfield.ac.uk> (18.02.2002, 17:15 Uhr)

Pubney, D.; Van der Merwe, M.; Stockport, G. (2001): eBay.com – Profitability managing growth from start-up to 2000. Graduate school of management-University of western Australia, European Case Clearing House, <http://www.ecch.cranfield.ac.uk> (18.04.2002, 16:15 Uhr)

Reinke, C. (Hrsg.): Haskell Community and Activities Report. Second edition, <http://www.haskell.org/communities> (08.07.2002, 13:33 Uhr)

O. V.: Kundenclubs managen Kundenbindung. Kundenclubs und Kundenkarten bieten Vorteile und Möglichkeiten für Mitglieder. In: Zeitschrift Direkt Marketing 12/2001, S. 68-69

## *Externe CoP*

Brailsford, T. W. (2000): Building a Knowledge Community at Hallmark Cards. Research – Technology Management. European Case Clearing House. <http://www.ecch.cranfield.ac.uk> (18.07.2002, 17:10 Uhr) S. 18-25

Snyder, M. W.: Organizing for Economic Development in Chicago: A Case Study of Strategy, Structure and Leadership Practices Social Capital Group; Organizing for Economic Development in Chicago. European Case Clearing House. <http://www.ecch.cranfield.ac.uk> (15.03.2002, 11:10 Uhr), S. 1- 30

### *Abenteuer Business und New in Town (4.1/4.2)*

ABRT SB (2001) Sekundäre Beobachtung: Bericht von Isabella Sonntag über die Abenteuer Business Party vom 30.09.01 unter der Leitung von Ralf Nemecek und Isabella Sonntag. In: Isness 2001, Nr. 1, S. 54-56 auch elektronisch publiziert [http://www.isness.com/aktivitäten-party2001\\_rueck.html](http://www.isness.com/aktivitäten-party2001_rueck.html) (26.06.2002 19:06)

ABRT TB1 (2002) Teilnehmende Beobachtung des Abenteuer Business Round Tables vom 09.04.02 um 18:30-23:00 Uhr im KUSC in Türkenfeld unter der Leitung von Isabella Sonntag und Ralf Nemecek

ABRT TB2 (2002) Teilnehmende Beobachtung des Abenteuer Business Round Tables vom 04.06.02 um 18:00-23:30 Uhr im KUSC in Türkenfeld unter der Leitung von Isabella Sonntag und Ralf Nemecek

ABRT TB3 (2002) Teilnehmende Beobachtung des Abenteuer Business Part vom 22.09.02

ABRT TB4 (2002) Teilnehmende Beobachtung des Abenteuer Business Round Tables vom 01.10.02 um 19:00-23:30 Uhr im KUSC in Türkenfeld unter der Leitung von Isabella Sonntag

ABRT Web (2002) Ausdruck der Website Abenteuer Business Ralf Nemecek und Isabella Sonntag, elektronisch publiziert, <http://www.abenteuer-business.de> (13.03.2002 16:32 Uhr)

Buchhard, M. (2002i): Persönliches Interview mit Monika Burchhard aktives Mitglied beim BDVT, den Wirtschaftsjunoren, dem Trainertreffen, dem Forum für Ganzheitliche Methodik, der GFA, den Business Professional Women, dem EMC, dem Abenteuer Business Round Table, und weiteren Communities, durchgeführt am 05.06.02 um 12:30-13:00 Uhr

Ernst, G. (2002i): Persönliches Interview mit Gerald Ernst dem Gründer der Erfolgs und Motivationsclubs sowie Der Erfolgs-Academy GmbH in Stuttgart, durchgeführt am 18.04.02 um 16:00-17:00 Uhr

Frost, B.; Holzwarth, C.: Motivieren in Communities of Practice – Erfahrungen und Ansätze der Siemens AG. In: new management, No. 10, 2001, S. 74-80

Gäbler, D. (2002i): Persönliches Interview mit Dirk Gäbler, Gründer und Leiter der Gäbler & Gäbler Advertising GmbH und aktives Mitglied beim Abenteuer Business Round Table, durchgeführt am 22.04.02 um 10:00-12:00 Uhr

Guretzky, B. von: Schritte zur Einführung des Wissensmanagements – Wissen erwerben und entwickeln, [www.community-of-knowledge.de/cp\\_artikel\\_d.htm?artikel\\_id=44](http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel_d.htm?artikel_id=44), 2002

Hensel, U. (2002i): Persönliches Interview mit Ulrike Hensel, Leiterin des EMC Böblingen und Ansprechpartner des Service Networks von Ralf Nemecek, durchgeführt am 10.05.02 um 10:00-11:00 Uhr

Isness: Leute, Leben, Erfolg. Wer rettet die Welt? , Sonderausgabe bis Dezember 2001

Isness: Leute, Leben, Erfolg. Lebe deine Talente! Das macht reich und glücklich, Sonderausgabe bis August 2002

Metzger, M. (2002i): Persönliches Interview mit Monty Carl Marx Metzger aktives Mitglied beim Abenteuer Business Round Table, beim Online Stammtisch und weiteren Communities, durchgeführt am 28.04.02 um 12:00-13:30 Uhr

Molzberger, P. (2002i): Persönliches Interview mit Persönliches Interview mit Peter Molzberger, Professor für Informatik, Spezialist für Synergistische Zusammenarbeit von Hochleistungsteams, aktives Mitglied beim Strategieforum und AK Süd, durchgeführt am 30.05.02 um 14:00-16:00 Uhr

Nehr, J. (2002i): Persönliches Interview mit dem Projektleiter Jochen Nehr (new-in-town), Wiesbaden am 05.11.2002

Nemecek, R. (2002i): Persönliches Interview mit Ralf Nemecek, Initiator und Leiter der Abenteuer Business Round Tables und des Service Networks, durchgeführt am 07.05.02 um 14:00- 15:30 Uhr

Nemecek, R. (2002ii): Persönliches Follow-Up Interview mit Ralf Nemecek Initiator und Leiter der Abenteuer Business Round Tables und des Service Networks, durchgeführt am 09.07.02 um 11:30-12:00 Uhr

Nemecek, R.; Sonntag, I.: Abenteuer Business – Business ist Kunst, WU WEI Verlag, Schönberg 2001

North, K.; Romhardt, K.; Probst, G. J. B.: Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. In: io-Management, 7/8, 2000, S. 52-62

Poedtke, J.: Der Taufpatenclub, Verlags und Vortragsservice für neue Autor(inn)en, Anmeldebestätigung für die Teilnahme an dem Buch Lebensfreude, Brief vom 02.04.02. 2002

Poedtke, J.: (2002i) Persönliches Interview mit Jörg Poedtke, Initiator und Leiter des Taufpatenclubs, aktive Mitglied des Abenteuer Business Round Tables, durchgeführt am 28.05.02 um 09:00-10:00 Uhr

Schoen, S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. München 2000

Sonntag, I. (2002i): Persönliches Interview mit Isabella Sonntag, Initiatorin und Leiterin der Abenteuer Business Round Tables, durchgeführt am 09.07.02 um 12:30-13:30 Uhr

Sonntag, I.; Nemecek, R.: Win-Win-Kooperation, Veranstaltung-Einladung, elektronisch versandt: Sonntag@gmx.de (29.07.2002)

Strunk, W. (2002i): Persönliches Interview mit Regionalpartner der Erfolgs-Academy, Leiter des EMC München Ost, aktives Mitglied im Service Network, durchgeführt am 16.04.02 um 11:30-13:00 Uhr

Taufpatenclub TB (2002) Teilnehmende Beobachtung des Informationsabends des Taufpatenclubs vom 25.03.02 von 19:00 bis 22:00 im KUSC in Türkenfeld unter der Leitung von Jörg Poedtke

### *On-line networking for public policy (4.3)*

Del Valle, A.: "Development: Innovation with participation. Towards a systemic theory and practice of development", Estado, Gobierno, Gestión Pública, Vol. 1 N° 2, September 2002. [In Spanish. ]

Del Valle, A.: "Managing complexity through methodical participation: The case of air quality in Santiago de Chile", Systemic Practice and Action Research, Vol. 12, N° 4, August 1999, pp. 367-380

Del Valle, A.: Innovative planning for development. An action-oriented approach. A dissertation in Social Systems Sciences presented to the Faculties of the University of Pennsylvania in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Ann Arbor: University Microfilms International, xi + 291 p, 1992

ECLAC: Urban management strategies and tools for sustainable development in Latin America and the Caribbean. Project proposal submitted by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean to the Government of Italy. Project No. ITA/98/S. Santiago 1998

GUDS Project: Progress Report, 1 September 2000 to 31 August 2001

GUDS Project: 2do. Curso Internacional de Gestión Urbana y Desarrollo Sostenible. CD including course materials and directory of participants. 2002

GUDS Project: Progress Report 31 August 2001 to 31 December 2002

IDI: Organizing a Participatory Workspace (PWS) in Internet for project “Strategies and Instruments for Urban Management”, Proposal of services to a project of ECLAC, Innovative Development Institute. Santiago November 2001 (In Spanish)

IDI: Community of Participatory Workspaces. Report of the first meeting, ECLAC, 26 June 2002. Innovative Development Institute. Santiago August 2002 (In Spanish)

Jordán, R.; Magnoli, G. C.; Bosch, M.: Desarrollo urbano sostenible: gestión, estrategias y capacitación. GUDS project, Environment and Development Series, ECLAC, August 2002

Mac Donald, J. (ed.): Gestión de ciudad y territorio Versión 2002. Curso de Especialización Regional en Asentamientos Humanos, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago 2002

#### *GTZ Fachverbunde (4.4)*

Interne Arbeitspapiere:

Dresrüsse, P.: Fachverbunde in der GTZ: Möglichkeiten und Grenzen dezentraler Leistungserbringung. 2000

Häbig, M.: Konzept Wissensmanagement in PuE. 2001 a

Häbig, M.: Wissensmanagement in der GTZ: Stand und Perspektiven des strategischen Projekts Wissensmanagement. 2001 b

Krause, B.: Wissensmanagement in der GTZ: Netzwerke als Instrumente des Wissensmanagement. 2001

Morbach, W.: Fachverbunde in der GTZ: Ein Orientierungsrahmen. 2000

Strehlein, Ch.: Die Umsetzung der Fachverbund Policy. 2002

Vielhaber, B.: Wissensmanagement in Fachverbunden nach Einschätzung der Fachverbund-Ansprechpartner(innen) in der Zentrale. 2000