

There is a great river of data out there.  
Rather than building dams and bottle it  
all up into discrete entities  
we just give people canoes and compasses.

*Alice Dragoon*

## Visionen und Werte in Wissensgemeinschaften und Communities of Practice

[Dr. Bernhard v. Guretzky](#)

**Abstract:** Der Erfolg wissensbasierter Unternehmen hängt daran, Wissen in Produkten und Dienstleistungen zu entwickeln, zu praktizieren und anzuwenden; letztlich also den Umgang mit Wissen in seinen Geschäftsprozessen zu institutionalisieren. Dies geschieht am effektivsten in Wissensgemeinschaften und Communities of Practice. Ziel dieses Papiers ist es, diese beiden Organisationsformen, die für den Umgang mit Wissen im Unternehmen so wichtig sind, vorzustellen und die Bedeutung, die Visionen, Werte und Web-2.0-Technologien in diesen Organisationsformen haben, heraus zu arbeiten.

### 1. Einführung

Die künftige Entwicklung auf dem globalen Markt beeinflussen und mit bestimmen zu können, ist eine der größten Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft. Um so mehr hängt die Zukunft sichernde Strategie wissensbasierter Unternehmen (siehe [1]) davon ab, wie sehr sie in der Lage sind, im internationalen Geschehen "die Nase vorn zu haben", d.h. neues Wissen im Unternehmen zu kreieren, es im Angebotsportfolio anzuwenden und zur Optimierung der betrieblichen Geschäftsprozesse zu nutzen. Aufgrund der wachsenden Komplexität des Angebotsportfolios (was sich allgemein für das wissensbasierter Unternehmen sagen lässt) wird das dafür benötigte Wissen immer mehr kooperativ und in Gruppen erarbeitet und immer weniger von Einzelnen. Die Vernetzung von Menschen (innerhalb eines Unternehmens und über seine Grenzen hinaus) und die Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen ihnen wird also zum zentralen Bestandteil einer effizienten Verteilung von Wissen. Verteilte Arbeitsgruppen und virtuelle Interessensgemeinschaften spielen in modernen Unternehmen eine immer größere Rolle und müssen durch aufgabenorientierte Ziele und innovative Technologien unterstützt werden. Solche "Wissensgemeinschaften" werden zunehmend zum Wissensträger im Unternehmen und es gilt, diese neue Art heterogen gestalteter Organisationsformen für die Bereitstellung von strategisch wichtigem Wissen optimal zu gestalten. Wissensgemeinschaften fungieren jedoch nicht

nur als Wissensträger, sie sind gleichzeitig auch Träger einer neuen Kultur, mit dem Potenzial Arbeitsweise und Kommunikation im ganzen Unternehmen zu verändern. Untersuchungen des BMFT zufolge beschreiten diesen Weg bereits 30% kleiner und mittlerer Unternehmen.

Wissensgemeinschaften wie die weniger ausgeprägt organisierten Communities of Practice müssen übrigens nicht auf ein einzelnes Unternehmen beschränkt sein; in Entwicklungspartnerschaften beispielsweise können die Forschungs- und Entwicklungskosten auf mehrere Parteien verteilt werden. Diesbezügliche Studien zeigen, dass in diesem Sinne kooperierende Firmen, nicht nur höhere Pro-Kopf-Umsätze erwirtschaften, sondern auch höhere Wachstumsraten erzielen als ihre Peer-Gruppe.

Ziel dieses Papiers ist es daher, Wissensgemeinschaften als Träger des innerbetrieblichen Wissensmanagements vorzustellen, in denen strategisch wichtiges Wissen erarbeitet und im Unternehmen nachhaltig eingesetzt wird. Als wesentliche Erfolgsgaranten dafür werden die weichen Faktoren "Werte und Visionen" beschrieben. Zur Unterstützung von technologischer Seite werden dafür die Web 2.0-Anwendungen Wikis, Blogs und das social Bookmarking vorgestellt. Schließlich wird gezeigt, wie dermaßen im Unternehmen verankerte Gemeinschaften, dieses selbst zu verändern vermögen.

## **2. Communities of Practice und Wissensgemeinschaften**

Der Begriff "Community of Practice" stammt aus den achtziger Jahren und geht auf Etienne Wenger zurück (siehe etwa [2]). Eine Community of Practice (CoP) ist eine Gruppe von Menschen, die durch gemeinsames Engagement und Interesse an einem Vorhaben auf der Basis gemeinsam akzeptierter Verhaltens- und Kommunikationsregeln mit dem Ziel miteinander verbunden sind, gemeinsam neues Wissen und neue Erkenntnisse zu erarbeiten, woraus sich auch neue Handlungsmuster – "Lessons Learned" oder "Good Practices" ableiten lassen. Eine bestimmende Eigenart von CoPs ist ihr informeller Charakter.

Wissensgemeinschaften hingegen erfordern dagegen ein ungleich höheres Maß an persönlichem Einsatz und Verantwortungsgefühl; ihre Mitglieder werden eher dorthin entsandt oder von Mitgliedern der Gruppe eingeladen. Folgerichtig ist die Bedeutung von Wissensgemeinschaften für Unternehmen ungleich höher, denn hier wird strategisches Wissen – der sog. *Wissensbereich* ([3]) – für das Unternehmen erarbeitet. Beispiele könnten etwa sein: "Künstliche Intelligenz im Flugzeugbau"; "Der Einfluss von Nanotechnologie auf das künftige Produktportfolio" oder "Der Einsatz von Web-3.0-Technologien (Semantisches Web, dynamische Vernetzung) zur Verbesserung der Kundenbeziehung und der innerbetrieblichen Kommunikation". Der Wissensbereich von CoPs dagegen betrifft eher in der Praxis schon erprobtes Wissen, das im Unternehmen einer weiteren Verbreitung zugeführt werden soll.

Wissensgemeinschaften müssen somit auch in höherem Maße "Communities of Commitment" sein. Die Kombination von Arbeitspraxis in der Gemeinschaft mit Einsatz und Verbindlichkeit führt zu konkretem Mehrwert für das Unternehmen in Form von

- effektiverer Arbeit,
- neuen Produkten und Geschäftsmodellen,
- innovativen Problemlösungen und einem
- verbessertem Know-how der Mitarbeiter.

Trotz des unterschiedlichen Grades an Verbindlichkeit in Wissensgemeinschaften und CoPs gibt es doch eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten. Bei beiden Organisationsformen führt dieser Gemeinschaftscharakter zu einer gemeinschaftlichen Sprache, einem gemeinsamen Arbeitsstil und gemeinsam zu benutzenden Werkzeugen. Die gemeinsam erfahrenen Geschichten und Empfindungen des regelmäßigen Miteinanders erleichtern und vertiefen die Kommunikation und den sozialen Austausch untereinander. Das klar definierte Ziel von Wissensgemeinschaft wie CoP, an denen sich der Erfolg der gemeinsamen Arbeit auch messen lassen muss, hat zur Folge, dass deren Mitglieder nicht nur über ähnliche (im Sinne von Nachvollziehbarkeit durch andere Mitglieder) Weltansichten, Arbeits- und Verhaltensweisen, sondern auch über ähnliches Hintergrundwissen und ähnliche Erfahrungen verfügen und damit den Zusammenhalt der Gemeinschaft mit ihren Rollen und Symbolen wesentlich bestimmen. Der kollektive fachliche Hintergrund der Mitglieder schließlich führt zu einem vergleichbaren Erfahrungs- und Wissensschatz, wodurch das Gefühl für die gemeinsame Ziele und Aufgaben gestärkt wird.

Mitarbeiter bemühen sich im allgemeinen Mitglieder einer CoP oder Wissensgemeinschaft zu werden, weil sie Freude an dem sozialen und intellektuellen Austausch haben. Deshalb vertrauen und respektieren sie sich auch eher in ihrer Andersartigkeit, eben weil sie durch ein gemeinsames fachliches Bemühen aufeinander bezogen sind. Das Gefühl, Teil einer solchen Gemeinschaft zu sein, schafft das notwendige Vertrauen und die Sicherheit, sich gegenseitig fachlich wie persönlich herausfordern zu können und so zu außergewöhnlichen Leistungen zu gelangen. Beide sind Orte des Lernens, ein weiterer Grund, warum sich Menschen darum bemühen, dort mitzuwirken zu können. Denn Lernen macht glücklich, insbesondere in einer kollaborativen Umgebung, wo das Erlernte anwendbar und damit sichtbar wird. Und eine der besten Möglichkeiten zu lernen, ist zu lehren und neue Lösungen in der Gemeinschaft – auf einer höheren Ebene ist es das Unternehmen bzw. die Gesellschaft bzw. der Markt – auszuprobieren.

Neben dem unterschiedlichen Grad an Einsatz und Selbstverpflichtung der einzelnen Mitglieder gegenüber der Gemeinschaft (ihr Commitment) ist es die ausgeprägte soziale Struktur, die den Unterschied zwischen Wissensgemeinschaft und CoP ausmacht. Erste wird durch eine zumindest informell anerkannte Hierarchie mit ihren Rollen (Führer, Visionäre, Praktiker, Lernende, Protokollanten etc.) und Identitäten

bestimmt. In CoPs dagegen spielen soziale Strukturen eine weit geringere Rolle, schon allein deswegen, weil ihre Mitglieder sich meist in virtuellen Räumen treffen und austauschen, wodurch die Rollen und Identitäten weit mehr verwischt werden.

Der tiefere Sinn von CoPs und insbesondere von Wissensgemeinschaften für Unternehmen liegt darin, die Mitglieder in einen "doppelten Lernkreis" einzubinden: Wissen ist kein objektivierbarer Gegenstand, sondern an Personen gebunden. Es offenbart sich in Prozessen und sozialen Interaktionen. Damit schwinden die fachlichen Autoritäten und gleichzeitig wächst die Notwendigkeit, Wissen in der Gemeinschaft zu erarbeiten. Dies ist der "innere" Lernkreis. In einem größeren Rahmen, dem sog. "äußeren" Lernkreis, kann es dann (selbst-)kritisch in andere Unternehmensbereiche und Geschäftsprozesse transformiert werden, wo es sich in neuen Produkten bzw. Dienstleistungen niederschlagen kann. Für den Erfolg, insbesondere von Wissensgemeinschaften, ist es also unabdingbar, dass deren Mitglieder auch als Transmissionsriemen für dort erarbeitetes Wissen anderswo im Unternehmen fungieren und es dort in Geschäftsprozessen einsetzen.

Ein weiterer Vorteil dieses doppelten Lernkreises liegt darin, die Mitglieder der Wissensgemeinschaften im unternehmerischen Kontext eingebunden zu halten. Das ist deshalb wichtig, weil die Gefahr besteht, dass diese sich sprachlich und organisatorisch vom Unternehmen mit der Zeit disassoziieren. Denn sie fühlen sich möglicherweise als etwas Besonderes und werden von Außenstehenden um ihre "Mitgliedschaft" in einem als privilegiert wahrgenommenen Club beneidet. Ein ständiger Austausch an Ideen und Ergebnissen zwischen Wissensgemeinschaft und der sie tragenden Organisation hilft, dieser Isolierung vorzubeugen.

In Wissensgemeinschaften geht es darum, stillschweigendes (implizites) Wissen auszutauschen, und es explizit zu machen. Das ist der wesentliche Lernprozess, da dabei neue Konzepte, Produkte etc. entwickelt werden, die von anderen nachvollzogen und zur Basis für neues Wissen gemacht werden können. Dieser Regelkreis der Externalisierung von Wissen funktioniert am effektivsten in Gemeinschaften, da implizites Wissen Personen bezogen und schwer zu formalisieren ist, umfaßt es doch auch das subjektive Selbstverständnis, Intuitionen oder Gefühle. Oder wie es Michael Polanyi, der den Begriff des impliziten Wissens schon 1967 eingeführt hat, ausgedrückt hat: "We can know more than we can tell". Implizites Wissen zeigt sich im Handeln, in Aktionen, Abläufen, Wertvorstellungen und Selbstverpflichtungen. Darüber hinaus beinhaltet es technische Aspekte wie Know-how, persönliche Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie kognitive Aspekte wie mentale Modelle, Handlungs- und Denkschemata, Paradigmen und Meinungen. All das, mit was sich der Mensch die Wirklichkeit zu erklären versucht und sich in ihr zu bewegen. All dies soll in Wissensgemeinschaften im Gespräch, im gemeinsamen Handeln und Erfahren in Form von Prozeduren, Regeln, Formeln, Werkzeugen, Dokumenten, Software oder Plänen usf. externalisiert werden. Dem Wissen wird also gewissermaßen eine äußere,

materielle Form gegeben; es wird verdinglicht, "reifiziert" wie die Konstruktivisten diesen Prozess bezeichnen. Diese *Reifikation* externalisiert also implizites Wissen! Demgegenüber steht die Partizipation, die unser Tun, Sprechen, Denken, Fühlen und unsere sozialen Beziehungen zu einer Einheit zusammenführen. Genau dies zu ermöglichen und zu unterstützen, ist die Aufgabe von CoPs und Wissensgemeinschaften.

### **3. Visionen und Werte in Wissensgemeinschaften und CoPs**

Wissensgemeinschaften und CoPs bestehen aus drei "Kernelementen" (siehe [3]):

- Der *Wissensbereich* bestimmt die Themen und Probleme, die erarbeitet bzw. gelöst werden sollen.
- Die *Gemeinschaft* besteht einerseits aus den Mitgliedern und andererseits aus dem sozialen und institutionellen Netz, in das diese eingebunden sind. Die Gemeinschaft wird ebenso bestimmt durch ihre Kultur und die realen wie virtuellen Räume, in denen ihre Mitglieder zusammenkommen.
- Die *Praxis* schließlich umfaßt die methodischen Ansätze und Standards, die Instrumente und Werkzeuge sowie die Erfahrungen, Lessons Learned und Dokumente, die die einzelnen Mitglieder in die Gemeinschaft einbringen.

Der Wissensbereich wird durch eine Vision geprägt, so wie die Gemeinschaft, durch die Art und Weise, wie deren Mitglieder miteinander interagieren, durch die dort geltenden Werte bestimmt wird. Visionen und Werte sind damit die wesentlichen Garanten für den Erfolg von Wissensgemeinschaften, in dem sie die Motivation ihrer Mitglieder positiv beeinflussen und den Prozess des Wissensaustauschs, die Praxis, optimieren helfen.

Eine solche "Community-Vision" ist die Beschreibung eines begeisternden Wunschbildes, das die Situation nach der erfolgreichen Bearbeitung des Wissensbereichs beschreibt; sie gibt Kraft und wirkt emotional. Die Vision ist ein bildlicher Ausdruck für das, was die Gemeinschaft tut; sie umreißt ihren Selbstzweck, ihre Identität und ihr Selbstverständnis. Diesem Bild müssen sich die Mitglieder verschreiben können, sie müssen es zu ihrem eigenen machen, was ja in einer überschaubaren Wissensgemeinschaft sehr viel einfacher ist als in einem Unternehmen. Die Community-Vision soll die Kompetenzen, Fähigkeiten und persönlichen Ziele der Mitarbeiter – ihr Wissen also – widerspiegeln. Je deutlicher das gemacht und vom Unternehmen gefördert wird, desto weniger wird die Arbeit als entfremdet empfunden und umso mehr werden sie sich mit ihrer ganzen Person einbringen. In dem die Community-Vision zumindest zeitweise sich mit der individuellen Vision des Mitgliedes überlappt, wird die Arbeitsaufgabe Teil eines erfüllten Lebens und erst dann lassen sich herausragende Leistungen erzielen. Visionen bündeln die Anstrengungen der Menschen und verpflichten sie auf ein

gemeinsames Ziel. "Dadurch gewinnen Visionen ihre besondere Bedeutung als vielleicht wichtigster Motor des Fortschritts.", wie es Ex-BDI-Chef H. O. Henkel zusammengefasst hat.

Die Community-Vision ist kein inneres Bild einer einzelnen Person, sondern ein kollektives, deshalb müssen alle Mitglieder der Wissensgemeinschaft dazu beitragen, ihre persönliche Vision als Teil dieser Community-Vision mit einzubringen. Dadurch wird sie "objektiviert", denn alle einigen sich auf ein gemeinsames Bild. Je mehr dies tun, desto mehr Zugkraft hat die Vision und umso stärker ist ihre Wirkung nach innen wie nach außen. Sie erweitert die Enge von Gedankengängen. Deshalb können sich Unternehmen mit visionären Wissensgemeinschaften erfolgreich der Zukunft nähern, und zwar nicht durch das Mehr an Wissen, das dort erarbeitet wird, sondern vielmehr durch Sinngebung, Orientierung und Motivation zur Selbstentfaltung des Einzelnen. Nur das wird auch Wissensgemeinschaften zusammenhalten, die in ihrer Zusammensetzung möglichst vielfältig bezüglich unterschiedlicher Biografien und Qualifikationen ihrer Mitglieder orientiert sein sollten. Denn je stärker dieser Aspekt der *Diversität* ausgeprägt ist, desto mehr Perspektiven werden berücksichtigt, verschiedene Wege ausprobiert und Ergebnisse miteinander verbunden, die in homogenen Gruppen oftmals übersehen werden. Diversität fördert schlicht die übergreifende Ideenfindung.

Der österreichisch-englische Philosoph Karl Popper zitiert seinen Kollegen Xenophanes mit folgenden Worten: "Ich kann unrecht haben, und du kannst recht haben, und wenn wir die Dinge vernünftig durchsprechen, können wir ein paar von unseren Irrtümern korrigieren; und wir können vielleicht beide näher an die Wahrheit herankommen." Xenophanes lehrte immerhin vor über 2.500 Jahren im damals griechischen Sizilien. Seine ihm zugeschriebenen Worte beschreiben trefflich die für Wissensgemeinschaften so zentrale Wertvorstellung der Relativierung der eigenen Position und die Achtung derjenigen des Gegenübers. Sie implizieren Toleranz und geben ethische Prinzipien vor: "Wenn ich von dir lernen kann, dann muss ich dich im Interesse der Wahrheit nicht nur dulden, sondern als potenziell gleichberechtigt anerkennen; denn die Haltung, alle Menschen als gleichwertig und gleichberechtigt anzuerkennen, ist die Grundvoraussetzung für unsere Bereitschaft, rational zu diskutieren." (siehe [4]) Diese Worte beschreiben nichts anderes als den Grundgedanken des Diversity Managements und geben damit nicht nur einen Werterahmen für das Handeln und die Kommunikation in der Gemeinschaft vor, sondern weisen auch der Weg zum Erkenntnisgewinn.

Persönliche Werte bilden das moralische und geistige Fundament für die Zusammenarbeit in jeder Gemeinschaft. Sie bestimmen den Umgang mit Anderen jenseits von fest umrissenen Zielen und konkreten Situationen. Entsprechend wichtig ist die gegenseitige Transparenz auf der Ebene der Werte der Mitglieder. Über Werte definiert sich die Wissensgemeinschaft, ja sie wird durch diese im Unternehmen

sichtbar. Damit sind Werte – wie die Vision – identitätsstiftend. Eine Community of Practice und in höherem Maße eine Wissensgemeinschaft lässt sich daher als Wertegemeinschaft auffassen, deren Mitglieder sich also nicht nur einer verbindenden Vision verschreiben, sondern die sich darüber hinaus auch auf einen gemeinsamen Wertekanon beziehen. Solche Verhaltenswerte prägen den Arbeitsstil und die Kultur in der Wissensgemeinschaft. Man unterscheidet dabei (siehe etwa [5]):

- Moralische Werte: Integrität, Fairness, Ehrlichkeit
- Kooperationswerte: Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Vertrauen
- Leistungswerte: Mut, Lernbereitschaft, Qualität
- Kommunikationswerte: Achtung, Offenheit, Respekt, Aufrichtigkeit

Werte sind deshalb für Wissensgemeinschaften so wichtig, da sie helfen, die Rahmenbedingungen zu gestalten, in denen sich Wissen entwickeln kann und Mitarbeiter motiviert werden, Wissen zu erwerben, zu teilen und zu nutzen. Denn Wissen kann ja nur in funktionierenden Kooperationsbeziehungen zwischen den einzelnen Mitgliedern zu Tage gefördert werden.

Werte geben noch keine Handlungsanweisungen. Vielmehr ist es Aufgabe des Unternehmens, Bedingungen zu schaffen, um werteorientiertes Verhalten in der Wissensgemeinschaft nicht nur zu fördern, sondern auch durchzusetzen. Wenn also ein Unternehmen das Thema Werte auf die Tagesordnung setzt, wird damit nach innen wie nach außen signalisiert, dass werteorientiertes Handeln nicht nur eine Frage der individuellen Moral ist, sondern für das Unternehmen als Ganzes von Bedeutung ist. Dies geschieht etwa durch die Selbstverpflichtung der Unternehmensführung, ein Bewusstsein für werteorientiertes Verhalten zu schaffen und zu fördern und gezielt Mitarbeiter für Wissensgemeinschaften auszusuchen, die auch selbst diese Selbstverpflichtung auf Werte für sich in Anspruch nehmen. Dazu gehört auch die Kodifizierung der Werte. Die Umsetzung der Werte, das werteorientierte Handeln also, läuft auf einen Prozess der Verinnerlichung (Internalisierung) dieser Werte hinaus. Jeder in der Wissensgemeinschaft muss sich auf das werteorientierte Verhalten des Anderen verlassen können. Dann haben diese nicht nur eine normative Funktion, die Handlungs- und Entscheidungsgrundlagen für ihre Mitglieder geben, sondern auch eine integrative Funktion, die für Zugehörigkeit und Loyalität gegenüber der Wissensgemeinschaft sorgt.

Zur Förderung von Wissensgemeinschaften und CoPs ist es notwendig, sich sowohl am Wissensbereich, also den sich daraus abzuleitenden Wissenszielen zu orientieren, als auch den organisatorischen Aspekten und den damit verbundenen notwendigen Ressourcen genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Zusammenfassend geht es also um die folgenden Aktivitäten:

- Visionsfindung                      Definition einer gemeinsamen Vision
- Wertedefinition                    Kodifizierung der tragenden Werte
- Rollenklärung                     Definition der einzelnen Rollen

- Zielklärung                      Definition des Wissensbereichs

Damit wird ein grundsätzliches Problem, nämlich der unterschiedlichen Motivation der Teilnehmer einer CoP oder Wissensgemeinschaft, angegangen. Darüber hinaus hilft es, die unterschiedlichen Verwertungsinteressen der einzelnen Mitglieder am Wissensbereich aufzudecken. Solange diese verdeckt bleiben, werden sich die Mitglieder nicht öffnen und ihre persönlichen Geschichten, sprich ihr stillschweigendes Wissen, preisgeben.

#### **4. Wissensgemeinschaften, CoPs und das Web 2.0**

Die durch soziale Software getragenen Netzwerke sind in der Regel selbstorganisierte Problemlösungsgemeinschaften wie u. a. Communities of Practices oder Wissensgemeinschaften, die nicht primär dem Austausch expliziten Wissens dienen, sondern in denen Menschen sich mit anderen verbinden, gemeinsam Ideen entwickeln und damit den Austausch impliziten Wissens fördern. Soziale Software leistet als individuelles Kommunikationswerkzeug einen wesentlichen Beitrag zur Wissensgenerierung und Wissensverbreitung, da Wissen nicht mehr in persönlichen Emails, Plattenspeichern oder Favoritensammlungen verschwindet, sondern chronologisch, thematisch und nach Personen geordnet anderen Mitglieder der Gemeinschaft zur Verfügung gestellt werden kann. Das Nachdenken wird dadurch zu einer öffentlichen Angelegenheit; Gedanken und Ideen – selbst wenn sie noch unausgegoren sind – können von einem Kollegen oder von zuvor unbekanntem Wissensträgern aufgegriffen werden, so dass sich daraus Diskussionen und Lösungsvorschläge entwickeln können.

Soziale Software hat das Internet in eine Kommunikationsplattform verwandelt, wo Inhalte kreiert, verteilt, bearbeitet und neu zugeordnet werden können. Sie ermöglicht sowohl einen virtuellen Raum für Beziehungen und Gespräche als auch einen Speicher für Dokumente; sie schafft eine Form von Gemeinschaft durch Möglichkeiten der Individualisierung, der Vernetzung und der kooperativen Arbeit an gemeinsamen Aufgaben (siehe etwa [6]). Mit sozialer Software sollen Menschen kommunizieren, sich treffen, ihre Beziehungen pflegen, sich über ihre persönlichen Interessen und ihre Arbeitsgebiete austauschen. Sie hilft auf einfache Art und Weise, den eigenen Kalender zu veröffentlichen, so dass Termine mit anderen verabredet werden können, seine Gedanken und Ideen, die einem selbst wichtig sind, zu veröffentlichen und Spuren der eigenen Exkursionen durchs Netz für andere sichtbar zu hinterlassen, um eben darüber in Austausch mit Gleichgesinnten treten zu können. Man teilt Informationen, indem man sie allen auf einer gemeinsamen Plattform zur Verfügung stellt, das gemeinsame Arbeiten steht hier im Vordergrund.

Soziale Software, darunter sollen im folgenden nur Systeme wie Wikis, Blogs oder das sog. "social Bookmarking" verstanden werden, die seit einiger Zeit mit dem Schlagwort "Web 2.0" (siehe etwa [7]) belegt werden, ist gemeinschaftsbildend im Gegensatz zu

Vorgänger Web 1.0, das Produkte mit den dazugehörigen Kundenbeziehungen im Fokus hatte. Der Begriff Web 2.0 geht übrigens auf den Iren Tim O'Reilly zurück, einer

	"Web 0.5"	"Web 1.0"	"Web 2.0"
<i>Bezeichnung</i>	Technisches Web	Werbliches Web	Soziales Web
Anwender	Experten	Handel/Kunden	Menschen
Fokus	Organisation	Produkte	Gemeinschaften
Beziehungen	B2B	B2B/B2C	C2C
Ziel	Rationalisierung	Information	Sozialisation

Quelle: PWC, 2006

der Gründer der Open Source Initiative. Neben Wikis, Blogs und social Bookmarking (del.icio.us, Mr Wong u.a.) gibt es eine ganze Reihe von Anwendungen wie Flickr, MySpace, Napster, AdSense, BitTorrent, Xing, FaceBook (⇒"is a social utility that connects you with the people around you") oder dessen deutsches Plagiat StudiVZ u.a., die ebenfalls unter dieses Akronym subsumiert werden, aber im Zusammenhang mit Wissensgemeinschaften oder CoPs keine Rolle spielen.

Wikis und Blogs sind Publikationssysteme. Sie personalisieren Wissen, bringen das Gespräch, die Kommunikation zurück ins Unternehmen und heben die Trennung von Wissen und Wissensträger wieder auf, da jeder sich zu den veröffentlichten Texten äußern und sich auf sie beziehen kann (eine ausführliche Beschreibung von Wikis und Blogs findet sich etwa in [8]). Dadurch wird ein Erfahrungsaustausch, eine Konversation in Gang gesetzt. Ward Cunningham, der "Erfinder" der Wikis, hat die Unterschiede der beiden Konzepte und ihre soziale Wirkung treffend wie folgt zusammengefasst: "A wiki is a work made by a community. The blogosphere (die Gemeinschaft der Blogger) is a community made by its works". Wikis und Blogs sind insbesondere für die oft dezentral aufgestellten Communities of Practice eine probate Möglichkeit, ihre Mitglieder in gemeinsamen Aufgaben zu involvieren. Zudem ermöglichen sie schnelles Feedback zu veröffentlichten Ideen. Dadurch wird der meist private Prozess der Suche, Analyse und Auswahl mit anderen geteilt. Blogs wenden die Möglichkeiten des Webs dafür an und "nutzen damit die kollektive Intelligenz, die Weisheit der Masse", wie es O'Reilly ausgedrückt hat. Durch gegenseitiges Verlinken von Websites kann mit Hilfe von Wikis und Blogs ein soziales Wissensnetzwerk aufgebaut werden, in dem die gemeinsam verfolgten Inhalte und die handelnden Personen mit ihren ähnlichen Interessen auch nach außen hin sichtbar werden (siehe etwa [8]). Durch Nutzerbeteiligung werden so Netzwerk-Effekte erzielt.

Wikis und Blogs ermöglichen nicht nur das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten, sie verwalten diese auch, übernehmen damit Archivfunktionen, sie sind das Langzeitgedächtnis von Wissensgemeinschaften und Communities of Practice, vor

dem Hintergrund der Mitarbeiterfluktuation ein unschätzbare Vorteil für die Wissensbewahrung im Unternehmen. Diese durch sog. Permalinks entstandenen Archive, lassen sich durch ein geeignetes Datenbankmanagement so erweitern, dass die Beziehungen der Artikel untereinander, deren Inhalte und Autoren, seien diese nun inhaltlicher, struktureller oder kontextueller Art mit einbezogen werden.

Der wohl wesentliche Vorteil von Wikis und Blogs gegenüber traditionellen Content Management Systemen ist die Möglichkeit, sie auch von mobilen Endgeräten sprich einem BlackBerry und ähnlichen Geräten ohne großen Aufwand zu füllen: Das "Blogging to go!", die mobilen Blogs (Moblogs) als Form des kooperativen Publizierens machen aus Offline-Tools Webapplikationen und heben die Grenzen von privat und beruflich bzw. öffentlich auf. Den stationären Arbeitsplatz gibt es damit nicht mehr.

Die dritte Säule des Web 2.0 in diesem Kontext ist das social Bookmarking mit dem "Tagging". Mit dem social Bookmarking werden die persönlichen Lesezeichen (⇒bookmarks) veröffentlicht und damit anderen zugänglich gemacht. Mit Hilfe von "Tags" werden diese Lesezeichen klassifiziert – sie werden verschlagwortet; mit Tags bringt man sie in einen Kontext und stellt Assoziierungen her. Social Bookmarking gibt einen Überblick über die momentanen Interessen einer Person bzw. einer ganzen Gruppe. Damit werden diese Interessen für andere sichtbar, womit die Grundlage für ein gemeinsames Arbeiten auf einem Gebiet gelegt wird (siehe etwa [6]). Im Kontext der Wissensgemeinschaften kann man social Bookmarking darüber hinaus als spezielle Suchmaschine betrachten, deren Qualität nicht durch unbekannte Algorithmen bestimmt wird, sondern durch die Bewertung der Mitglieder.

## **5. Wissensgemeinschaften verändern das Unternehmen**

In den vorangegangenen Kapiteln wurde versucht, deutlich zu machen, dass Wissensgemeinschaften wie Communities of Practice ganz wesentliche Träger des Wissensmanagements sind. Denn hier herrschen in einem überschaubaren Rahmen Voraussetzungen, die ausdrücklich die Prozesse, wie den Erwerb, die Entwicklung, das Verteilen und das Nutzen von Wissen begünstigen. Gelingt es dem Unternehmen diese für die Wissensprozesse so förderlichen Bedingungen auch außerhalb der Wissensgemeinschaften zu verbreiten, sie zum Allgemeingut zu machen, so wird die Bedeutung neuen Wissens nicht nur im Unternehmen exponentiell zunehmen, sondern sich auch die Unternehmenskultur dementsprechend ändern. Damit nehmen Wissensgemeinschaften eine zusätzliche Rolle ein, sie werden nämlich Träger eines veränderten Miteinander und zeigen die Kraft von Werten und Visionen. Die Unternehmensführung kann diesen Effekt ganz bewußt einsetzen, um damit Beharrungstendenzen des Althergebrachten auszuhebeln. Wissensgemeinschaften sind infolgedessen Ausgangspunkt einer neuen Kultur und werden damit zu Leuchttürmen im Unternehmen, in deren Schein "man" sich aufhalten will.

Für wissensorientierte Unternehmen ist es zwingend, engagierte und gut ausgebildete

Mitarbeiter zu finden, einzustellen und zu halten. Die Organisationsform von Wissensgemeinschaften ermöglicht es Unternehmen, ihre Mitarbeiter mit eben dieser Kraft von Werten und Visionen in Verbindung zu bringen und ihnen dadurch eine emotionale Bindung anzubieten und die Basis für eine Sinn erfüllte Tätigkeit zu schaffen. Darüber hinaus sind sie ein Schritt zur "lernenden Organisation", wenn Wissensgemeinschaften in die Aus- und Weiterbildungsstrategie des Unternehmens verankert werden. Denn heute geht es weniger um Geld, Sozialleistungen oder Ansehen, sie haben als dauerhafte Motivation der Mitarbeiter ausgedient. Vielmehr gewinnen Verantwortung, Vielseitigkeit, Gestaltungsspielräume, Aufmerksamkeit, die Vernetzung und der Austausch mit Gleichgesinnten sowie intellektuelle Herausforderungen an Bedeutung; diese Möglichkeiten sind die Voraussetzung, dass sich Mitarbeiter mit *ihrem* Unternehmen identifizieren können.

Ein dritter Punkt, bei denen Unternehmen mit Wissensgemeinschaften punkten können, ist die Akzentuierung einer produktiven Diversität. Mitarbeiter prägen als Individuen mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten die Firma, die sich so besser in einem zunehmend komplexer werdenden Umfeld orientieren kann. Besteht eine Gruppe aus Mitarbeitern mit verschiedenem kulturellen Hintergrund und unterschiedlichen Erfahrungen, die sich trotzdem auf gemeinsame Werte und Visionen beziehen können, ist diese in der Regel produktiver und innovativer als eher homogen zusammengesetzte Gruppen. Intellektuelle und kulturelle Diversität sollte also zum Einstellungskriterium im Unternehmen werden.

Der bewußte Umgang mit Diversität im Unternehmen verbindet Werte, Unternehmensethik und Corporate Responsibility mit organisationaler Effektivität und Offenheit gegenüber sich schnell verändernden Marktsituationen. Denn umgekehrt werden Vorurteile und stereotype Antworten in der globalisierten Wirtschaft ganz schnell zu einem Geschäftsrisiko. Wissensgemeinschaften können auch hier die Rolle eines Trägers von Veränderungsprozessen übernehmen.

## **6. Links** (Zugriff am 5. 10. 2007)

- [1] A. Lundershausen, B. v. Guretzky: " Philosophie in wissensbasierten Unternehmen "; [http://www.c-o-k.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=250](http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=250)
- [2] E. Wenger: "Communities of Practice"; <http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=458>
- [3] M. Bettoni et al.: "Communities of Practice im Wissensmanagement: Charakteristika, Initiierung und Gestaltung"; erschienen in: Reinmann, G. & Mandl, H. (Hrsg.). Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Hogrefe (2004), 319-326; [http://server02.is.uni-sb.de/courses/wiki/index.php/Communities\\_of\\_Practice](http://server02.is.uni-sb.de/courses/wiki/index.php/Communities_of_Practice)
- [4] K. R. Popper: "Die Welt des Parmenides"; Piper 1998

- [5] B. v. Guretzky: "Werte im Unternehmen"; [http://www.philosophieundwirtschaft.de/Philosophie&Wirtschaft\\_Ausgabe9\\_301206.pdf](http://www.philosophieundwirtschaft.de/Philosophie&Wirtschaft_Ausgabe9_301206.pdf)
- [6] M. Kloos: "Comm.unities.of.prac.tice 2.0"; <http://www.martinkloos.nl/thesis-M.Kloos.pdf>
- [7] T. O'Reilly: "What is Web 2.0?"; <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
- [8] B. v. Guretzky: "Wikis, Blogs und Wissensmanagement"; [http://www.c-o-k.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=170](http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=170)

Für Hinweise beim Verfassen dieses Artikels danke ich Gabrielle Schiller.