

# Wissensnetzwerke

## Offene Zusammenarbeit im virtuellen Raum<sup>1</sup>

Willi Bernhard und Marco Bettoni

Bedingt durch die Distanz, stellt die Zusammenarbeit in örtlich verteilten Organisationen die beteiligten Menschen vor neue Herausforderungen, z.B. Medienvielfalt in den Kommunikationsprozessen, Fragmentierung der Kompetenzen und Virtualisierung des gemeinsamen Handelns. Die gemeinsamen virtuellen Räume bieten aber auch einen Mehrwert, nämlich die Chance für neue, bisher undenkbare Formen der offenen Zusammenarbeit. Als offen gilt eine Zusammenarbeit, wenn viele zuschauen und/oder mitwirken können – im Gegensatz zur geschlossenen Zusammenarbeit, die vom Pult aus oder in Meetings erfolgt. *Learning Communities, Knowledge Communities, Communities of Research, Communities of Practice* und andere Arten von Wissensnetzwerken bieten neue, internetbasierte partizipative Handlungsperspektiven – sei es, um zu lernen, zu forschen, Wissen auszutauschen und zu kultivieren, sei es, um aufgrund anderer Interessen zusammenzuarbeiten.

## 1 Communities of Practice (CoP): Wissenskooperation in Wissensnetzwerken

Für den Aufbau und die Kultivierung informeller Netzwerke und zur Unterstützung von bestehenden Netzwerken hat in den letzten Jahren die Methode der *Communities of Practice* (der sogenannten Praxisgemeinschaften, CoP) sowohl in der Literatur als auch in der betrieblichen Anwendung grosse Beachtung gefunden (Bolte/Porschen 2006, S. 37).

---

<sup>1</sup> Das allgemeine Konzept und Design von *Core Square* basiert auf Etienne Wengers «social theory of learning» und seinem internationalen Online-Workshop «Foundations of Communities of Practice». Wir danken Etienne Wenger und John Smith für die Erlaubnis, zur Implementierung von *CoRe Square* Teile ihres Workshops verwenden zu dürfen.

Eine CoP kann als eine Gruppe von Personen definiert werden (Wenger et al. 2002, S. 4 und 40 ff.), die als informelle Organisationsstruktur funktioniert, deren Mitglieder freiwillig und weisungsunabhängig mitwirken, das Interesse und die Leidenschaft an einem Wissensbereich teilen und aufeinander bezogen sich entwickeln, indem sie sich gemeinsam um die Bewirtschaftung dieses Wissens kümmern und es in ihrer täglichen Arbeit nutzen. Die Mitglieder einer CoP kommen aus verschiedenen hierarchischen Ebenen und funktionalen Bereichen der Organisation «aufgrund von Selbstidentifikation» zusammen und bilden eine «offene, sich organisch entwickelnde Gruppe von Personen» (Lakoni/Schwämmle/Thiel 2001). Der Begriff der Communities of Practice hat nicht die gleiche Bedeutung und historische Entwicklung wie das deutsche Wort Arbeitsgemeinschaft. Beim Modell der Community of Practice handelt es sich um den Versuch, die Anatomie der Verzahnung individueller Lernprozesse mit derjenigen der Weiterentwicklung der sozialen Gemeinschaft, in die sie eingebettet sind, aufzuzeigen und zu fördern.

Immer wieder wird im Wissensmanagement der Anspruch erhoben, der Mensch müsse ins Zentrum der Betrachtung gestellt werden. Die Bedeutung von Praxisgemeinschaften oder Communities of Practice (Lave/Wenger 1991; Wenger 1998) liegt nun darin, dass hier, aufbauend auf einer sozialen Lerntheorie, gerade die humanbezogenen Aspekte des Wissensmanagements berücksichtigt werden (Bettoni/Schneider 2002).

Auch im Bildungswesen sind solche Praxisgemeinschaften interessant, denn sie können Lehrende und Lernende sowohl unter sich als auch miteinander vernetzen sowie offenes Lernen fördern. Wissen kann auf diese Art gemeinsam und offen aufgebaut, konstruiert, verarbeitet, ausgetauscht und diskutiert werden. Früher stellten allwissende Einzelkämpfer im Lehrpersonal wohl einen Standard dar, dieser ist heute jedoch überholt, und Teamarbeit, Themen-Austausch und Zusammenarbeit unter dem Lehrpersonal ist gefragter denn je.

Die ersten Erfahrungen beim Aufbau von CoP für internationale Konzerne, Organisationen und im Bildungswesen haben gezeigt, dass eben dieser Aufbau eine sehr anspruchsvolle Aufgabe darstellt, der viele Manager, Direktoren und Führungskräfte zum Teil eher hilflos gegenüberstanden. Wenger und seine Kollegen erkannten, dass «it is not particularly easy to build and sustain communities of practice or to integrate them with the rest of an organization» (Wenger/Snyder 2000 S. 140). Um den Ansatz praxisorientiert zu verstehen, seine Eignung für das Wissensmanagement deutlich

zu machen und die Formulierung spezifischer Massnahmen zu begründen (Wenger/Snyder 2000 S. 145), wurde das ursprünglich eher theoretische Konzept der CoP mit expliziten Bezügen zum Wissensmanagement zu einer eigentlichen (struktur- und anwendungsorientierten) Wissensmanagementmethode erweitert.

Eine CoP besteht primär aus drei Kernelementen oder fundamentalen Gestaltungsdimensionen, die einander wechselseitig bedingen und die im Gleichgewicht gehalten werden sollten (Wenger et al. 2002, S. 27 ff.). Dies sind der Wissensbereich (*domain*), die Gemeinschaft (*community*) sowie die Praxis (*practice*).

Der *Wissensbereich* ist eine Sammlung von Themen, Schwerpunkten, Problemen und offenen Punkten, die für die CoP-Mitglieder von grosser Bedeutung sind und ihnen am Herzen liegen. Die *Gemeinschaft* besteht aus den persönlichen und institutionellen Beziehungen zwischen den Mitgliedern und umfasst diese als Personen, ihre Bindungen, ihre Interaktionen (Regelmässigkeit, Häufigkeit, Rhythmus), die Atmosphäre, die Entwicklung der individuellen wie kollektiven Identitäten und die Räume der gemeinsamen Begegnung. Die *Praxis* umfasst Ansätze, Referenzmodelle, Standards, Ideen, Instrumente, Geschichten, Erfahrungen, *lessons learned* und Dokumente, welche die Mitglieder der Gemeinschaft teilen. Es handelt sich also um das spezifische, kollektiv erarbeitete Wissen darüber, wie eine bestimmte Aufgabe erfüllt werden kann. Zusammen bilden diese drei Elemente eine ideale soziale Wissensstruktur, die zugleich auch die Basis für die Bewirtschaftung von Wissen im Unternehmen oder in Institutionen wie dem Bildungswesen darstellt.

Die drei Kernelemente des Modells ermöglichen eine Charakterisierung von CoP durch eine deutlichere Abgrenzung von anderen sozialen Strukturen. *Wissensbereich*, *Gemeinschaft* und *Praxis* repräsentieren unterschiedliche Aspekte der Partizipation von Mitarbeitenden am Geschehen und haben sinn- und identitätsstiftenden Charakter. Ein Verständnis ihres Zusammenspiels gibt wichtige Hinweise und dient als Basis für das motivationsbezogene Handeln.

Im Unterschied zu traditionellen Abteilungen – in denen das Wissen der Mitarbeitenden immer eine eher sekundäre oder instrumentelle Rolle spielt – hat eine CoP primär zum Ziel, Wissen zu bewirtschaften bzw. Lernen zu fördern. Im Vordergrund steht hier also nicht die Produkterstellung oder die Erbringung einer Dienstleistung selbst. Eine CoP zielt vielmehr auf die Lei-

stungsvoraussetzungen für diese Tätigkeiten: die Entwicklung des Wissens der Mitarbeitenden. Während Teams nun durch vorgegebene Aufgaben konstituiert werden, ist bei einer CoP der jeweilige Wissensbereich konstitutiv. Anders als Teammitglieder, deren Beziehungen durch die Aufgabenstruktur bestimmt werden, sind CoP-Mitglieder durch Zusammenhänge in Teilbereichen des Wissenssystems verbunden.

Gemeinsame Interessen für ein Thema in *newsgroups* oder eine gemeinsame Praxis in Berufsverbänden genügen jedoch alleine nicht, um eine CoP zu bilden. Interessengemeinschaften (*Communities of Interest*) arbeiten nicht intensiv zusammen an der Reproduktion oder Weiterentwicklung einer gemeinsamen Praxis. Berufsverbände dienen eher dazu, die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten, als die systematische Zusammenarbeit bei der Weiterentwicklung und Pflege des Fachwissens zu fördern.

Mit dem CoP-Begriff verwandt – aber insbesondere hinsichtlich des Verständnisses von Partizipation und Identitätsbildung deutlich zu unterscheiden – sind Netzwerkstrukturen wie «Wissensnetzwerke» (eine Art Hybrid aus Teams und CoP), *Knowledge Communities* (Internetgruppen zum Zwecke des Wissensaustausches, die steuerbar bleiben müssen) und *Business Communities*, d.h. «geschäftlich orientierte Internet-Communities, Gruppen oder Gemeinschaften von Menschen, die zu einem Thema zusammenfinden und mit Hilfe des Internet oder eines Intranet miteinander kommunizieren» (Schmidt 2001, S. 42).

## **1.1 Die methodischen Gestaltungsprinzipien und die Entwicklungsstufen einer CoP**

Eine Community of Practice besitzt eine Struktur, in der Personen nicht via Festlegung eine bestimmte Rolle erhalten, sondern aufgrund ihrer Tätigkeit und der Akzeptanz oder Ablehnung durch andere Mitglieder eine Rolle erwerben. Mit «Festlegung» ist in diesem Fall gemeint: eine Vorgabe durch Führungskräfte, Organisationsdiagramme oder andere formale Vorgaben. Der Begriff der Rolle wird dabei von den Autorinnen und Autoren, die das Konzept des situierten Lernens publik gemacht haben, nicht verwendet. Sie sprechen von Identität, die sich ausbildet, oder von Aufgabenverteilungen, die untereinander ausgehandelt werden. So entwickeln sich auf Basis der Kommunikationsprozesse aktive und weniger aktive Mitglieder, Modera-

toren und Expertinnen. Darunter darf man sich nicht starr vergebene Positionen innerhalb des Geflechts einer Community of Practice vorstellen. Es handelt sich auch um situativ ausgehandelte Funktionen und Aufgaben innerhalb der Community. Ebenso können sich Untergruppen bilden, oder externe Personen können als Gäste eingebunden werden.

Neben den drei Kernelementen können als Prinzipien der Analyse und Gestaltung auch Merkmale von CoP verwendet werden, die mit den im Folgenden zu erläuternden Gestaltungsprinzipien verbunden sind (Wenger et al. 2002, S. 51 ff.). Mit diesen Prinzipien soll besonders der Umstand berücksichtigt werden, dass CoP etwas Lebendiges sind und somit einen methodischen Ansatz erfordern, der die Bedeutung von Leidenschaft, Beziehungen und Freiwilligkeit in Organisationen anerkennt. Der Weg vom Konzept zur Methode beginnt genau an dieser Stelle.

Das erste Prinzip – *«auf Evolution ausgerichtete Gestaltung»* – leitet sich von der Forderung ab, Praxisgemeinschaften als selbstorganisiert sich entwickelnde Strukturen aufzufassen. *«Ein Dialog zwischen inneren und äusseren Perspektiven öffnen»*, das zweite Prinzip, berücksichtigt den Umstand, dass Mitglieder einer geplanten oder im Aufbau begriffenen CoP Mühe haben können einzusehen, wie diese Organisationsform ihnen mehr Nutzen als ihre bestehenden persönlichen Kontakte und Netzwerke bringen könnte. Die Sicht von aussen, z.B. vom Standpunkt der Geschäftsstrategie, hilft hier, Möglichkeiten zu identifizieren, wie die CoP innerhalb der Gesamtorganisation entscheidende Impulse zur Bewirtschaftung von Wissen beitragen könnte. Das dritte Prinzip – *«verschiedene Stufen der Partizipation ermöglichen»* – wird damit begründet, dass CoP-Mitglieder sehr unterschiedliche Verwertungsinteressen verfolgen können (Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung erhalten, persönliche Beziehungen erweitern, zusätzliche Kompetenzen erwerben, sich als Experte profilieren usw.). Dementsprechend sollten ihnen auch verschiedene Grade der Einsatzintensität ermöglicht werden, von einer eher zurückgenommenen Position am Rande des Geschehens über eine aktive aber unregelmässige Beteiligung bis zur regelmässigen und intensiven Tätigkeit in der Kerngruppe als Zentrum der CoP. Zum vierten Prinzip – *«sowohl öffentliche als auch private Begegnungsräume entwickeln»* – gelangt man, wenn man bedenkt, dass das Herzstück einer Gemeinschaft aus dem Netzwerk von persönlicher Beziehungen zwischen den Mitgliedern besteht. Die Erfahrung zeigt, dass gut entwickelte private Begegnungsräume der Schlüssel zu erfolgreichen kollektiven Begegnungen in virtuellen oder Prä-

senzveranstaltungen sind. Darum ist es ungünstig, sich einseitig auf die Entwicklung «öffentlicher», d. h. allen Mitgliedern zugängliche Begegnungsgelegenheiten zu konzentrieren. Der Koordinator einer CoP – die Definition und Vergabe dieser Rolle hat sich als besonders relevant herausgestellt, um mittel- bis langfristige Perspektiven der CoP sicherzustellen – sollte hingegen auch die Kontakte von Mitglied zu Mitglied fördern (*one-on-one networking*).

Die «*Betonung des Nutzens*» als fünftes Prinzip ergibt sich daraus, dass der Wert einer CoP (für ihre Mitglieder wie für die Gesamtorganisation) erst im Laufe ihres Entstehens identifiziert werden kann und sich auch noch ständig verändern wird. Der potenzielle Nutzen muss also immer wieder neu aus der Dynamik der Interaktionen entstehen können und wird nicht im Voraus planmässig festgelegt. Dies erfordert Aufmerksamkeit, Flexibilität und die Bereitschaft der CoP, sich regelmässig auf neu sich abzeichnende Formen des Nutzens einzustellen, statt an einmal Vorgegebenem festzuhalten. Die «*Kombination vertrauter und anregender Interaktionen*», das sechste Prinzip, berücksichtigt einerseits, dass erst Vertrautheit offene und aufrichtige Diskussionen ermöglicht, und andererseits, dass ohne kontroverse, aufregende Impulse kaum neue Ideen entstehen oder neue Mitglieder erworben werden können. Das siebte und letzte Prinzip – «*ein Rhythmus für die Gemeinschaft*» – knüpft wie das erste wieder an der Auffassung einer CoP als von etwas Lebendigem an: Weil in allen Lebensformen die Zeit von Rhythmen strukturiert wird, so sollen auch CoP einen passenden Rhythmus von Ereignissen finden. Das richtige Tempo bildet eine zeitliche Referenzgrösse, bezüglich der sich die CoP transparent und antizipierbar entwickeln kann.

Auch die Strukturierung der Entwicklung einer CoP in unterscheidbare Momente (Stufen oder Phasen) ist Bestandteil der methodischen Orientierung in Analyse und Gestaltung. Der Lebenszyklus einer CoP wird in fünf Stufen unterteilt (Wenger et al. 2002, S. 68 ff.): *Gründung, Verschmelzung, Reifung, Bewirtschaftung, Verwandlung*. Im Laufe dieser Entwicklung ändern sich die Entwicklungsmerkmale, somit die entsprechenden Herausforderungen an das Management und die für den Erfolg notwendigen Aktivitäten.

- *Gründung (potential)*: In der ersten Stufe besteht die CoP gar nicht, oder sie ist nur ein loses Netzwerk von Personen, die zwar mit gleichen Problemen und Aufgabenstellungen konfrontiert sind, sich jedoch nur selten treffen. Obwohl die potenziellen Mitglieder die Möglichkeiten für die Entwicklung von stärkeren Verbindungen in sich tragen, würde eine CoP sehr wahrscheinlich kaum spontan entstehen. Dazu sind explizite Planungs- und Gründungsaktivitäten notwendig. Viele Autoren (z.B. Henschel 2001, S. 267) beschränken das CoP-Konzept auf spontan entstandene, informelle Netzwerke. Wenger hat sich von dieser Einschränkung distanziert (Wolf 2003a) und darauf hingewiesen, dass der Ursprung der CoP, ob spontan entstanden oder vom Management gegründet, keine Rolle spielt, wenn es darum geht, Wege und Mittel zu finden, um sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen. In dieser Entwicklungsstufe besteht die Hauptaufgabe in der Planung der CoP: Bestimmung des Wissensbereichs und seiner Ausdehnung, Finden von Personen, die im gewählten Bereich bereits in Verbindung stehen, Identifikation gemeinsamer Bedarfe an Wissen und Können.
- *Verschmelzung (coalescing)*: Auf der zweiten Stufe werden die Mitglieder durch ein geeignetes Interaktionskonzept beim Aufbauen von Beziehungen unterstützt. Die Hauptaufgabe besteht hier darin, die CoP zu hegen, sie zu umsorgen (*nurturing*). Hierzu gehören das Bestimmen des Werts, den der Austausch des Wissens im gewählten Bereich für die Mitglieder und für die Organisation hat, das Aufbauen von Vertrauen und von persönlichen Beziehungen zwischen den Mitgliedern, zum Beispiel durch Förderung von gegenseitigem Verständnis, das Entdecken des Wissens, dessen Austausch am nützlichsten wäre, und die Festlegung geeigneter, offener Austauschweisen. Auf dieser Stufe der Inkubation besteht die grosse Herausforderung für die CoP darin, zwei gegensätzliche Forderungen zu balancieren: «the need to let its members develop relationship and trust against the early need to demonstrate the value of the community» (Wenger et al. 2002, S. 83).
- *Reifung (maturing)*: Diese Stufe zeichnet sich durch Steigerung des gemeinschaftlichen Engagements und hohe Dynamik aus. Die CoP befasst sich mit der Klärung ihrer primären Ziele, ihrer Rolle in der Organisation und ihrer Grenzen. Die Mitglieder empfinden das Bedürfnis, das Wissen der Gemeinschaft zu organisieren. Die sich herausbildende Kerngruppe identifiziert Lücken im Wissen der CoP und sucht Möglichkeiten,

diese systematisch anzugehen, z. B. durch den Aufbau eines *knowledge repository*. Die Anzahl Mitglieder kann in dieser Phase rasch zunehmen, was neue Impulse einbringen, aber auch die Pläne der Kerngruppe durchkreuzen kann. Die Herausforderung besteht darin, die Spannung zwischen Wachstum und Fokussierung zu lösen. Dazu muss die CoP das bestehende Vertrauen trotz Wachstum bewahren, spontane gegenseitige Hilfe trotz Systematisierung ihrer Praktiken gewährleisten und vor allem die Praxis der offenen Zusammenarbeit kultivieren.

- *Bewirtschaftung (stewardship)*: Die CoP setzt auf dieser Stufe die Arbeit an der Organisation des Gemeinschaftswissens systematisch fort: Expertise und Beziehungen werden ausgebaut und vertieft, Hilfsmittel und Methoden werden weiterentwickelt. Die Mitglieder einer CoP können sich mit der gemeinsamen Leistung identifizieren, ihre gemeinsame Kontrollüberzeugung, den fraglichen Wissensbereich zu beherrschen, steigt, und sie sind sich mit der Zeit auch der eigenen Stimme in der Organisation bewusst. Um aber die Relevanz des eigenen Wissensgebiets zu erhalten, braucht die CoP auch Offenheit für neue Ideen und Ansätze: «A community needs to balance its sense of ownership with receptivity to new people and ideas» (Wenger et al. 2002, S. 105). Diese Offenheit muss aber mehr sein als nur eine Bereitschaft, neue Mitglieder aufzunehmen. Sie erfordert neben der Suche nach neuen Ideen auch das aktive Überprüfen der gewonnenen Erkenntnisse in neuen Kontexten oder unter veränderten System- bzw. Umweltbedingungen.
- *Verwandlung (transformation)*: Das Ende einer CoP kann sehr unterschiedliche Ursachen haben: Technologische Entwicklungen können den Wissensbereich obsolet werden lassen, strukturelle Veränderungen können den Nutzen für die Organisation zum Verschwinden bringen, oder aber die Interessen der Mitglieder entwickeln sich allmählich in so verschiedene Richtungen, dass mit der Zeit weder ein gemeinsamer Wissensbereich noch ein geteilte Praxis zu identifizieren sind. Als Folge solcher Ereignisse können sich die Attraktivität der CoP und der Zufluss an neuen Themen verringern, sie verliert allmählich Mitglieder und reduziert zunehmend ihre Aktivitäten. Eine CoP kann aber auch mit einer anderen CoP fusionieren oder als Abteilung institutionalisiert werden. Wie auch immer: Das Erbe der CoP lebt in den Erfahrungen der CoP-Mitglieder weiter und kann so die Fähigkeit der Organisation erweitern, weitere Praxisgemeinschaften aufzubauen.



## 1.2 Anwendungsgebiete und bisherige Erfahrungen mit CoP

Die *Methode* der Praxisgemeinschaften kann aus unserer Sicht vor allem zur Unterstützung der «wissensorientierten Kooperation» (Wehner et al. 2004) in Betrieben, Organisationen, Institutionen und Netzwerken herangezogen werden. Da sich die Vorteile kooperativen Verhaltens in einer CoP nicht unbedingt unmittelbar einstellen, müssen deren Mitglieder für sich eine langfristige Perspektive erkennen. Flache Hierarchien, hohe Autonomie der Mitarbeitenden und Partizipation sind Elemente, die eine erfolgreiche Implementation der Methode begünstigen. Ein zentrales Charakteristikum der Methode wird damit auch zu einer zentralen Voraussetzung ihrer Anwendung: die legitime, periphere Partizipation der Mitarbeitenden.

Die CoP-Methode als Instrument des Wissensmanagements wurde und wird vornehmlich in grossen Unternehmen, in der öffentlichen Verwaltung und im Bildungssektor aufgegriffen. Bei Airbus, Mercedes-Benz, der Weltbank und anderen grossen Organisationen sind die unterschiedlichsten Arten von CoP – zum Beispiel für gegenseitige Hilfe, Pflege von Best Practice oder Förderung von Innovation – aufgebaut worden (Wenger et al. 2002). Auch neuere Erfahrungen bestätigen, dass CoP vielfältigen Nutzen in den unterschiedlichsten Branchen wie in der Ölindustrie, im Flugzeugbau, in der Autoherstellung, im Hochbau, in Finanzfirmen und in der institutionellen Forschung (Kazi/Wolf 2006) generieren können. Sie verbessern die interne Kommunikation, stärken die Innovationsfähigkeit, machen Experten leichter zugänglich, können «Wissensinseln» verbinden und bieten eine Plattform für gemeinsames Lernen und gegenseitige Unterstützung. Zusammengefasst, bestätigen die Praxiserfahrungen, dass CoP das Potenzial aufweisen, um die Kluft zwischen Wissen und Wissensmanagement zu überbrücken (Bettoni/Clases/Wehner 2004). Sie können dazu beitragen, dass sich die wissensorientierte Kooperation in Unternehmen – zum Beispiel in Form von horizontalen Expertengruppen (Wolf 2003b) oder über Hospitationen, zwischenbetriebliche Werkstattkreise und Grenzgängertätigkeiten (Wehner/Clases/Endres 1996) – als Weg zu einem humanorientierten Wissensmanagement etabliert.

## 2 Wissenskooperation, Weak Ties Distance Networking und verteilte Organisationen

Das menschliche Wesen drängt darauf, sein Wissen und seine Ideen mit anderen diskutieren und entwickeln zu können. Dieses Prinzip gilt auch im Bildungswesen. Durch die heutige Dezentralisierung der Unternehmen und Kompetenzen sind aber neue Mittel erforderlich, um dieses Wissen bewirtschaften und nutzen zu können. Die Wissenskooperation ist ein neuer Ansatz, welcher der partizipativen Kultivierung von Wissen dient. Im Gegensatz zum klassischen Wissensmanagement werden bei der Wissenskooperation das intellektuelle und das soziale Kapital der Menschen als gekoppeltes System berücksichtigt und gefördert. *Social software tools*, wie Blogs und Wikis dienen als Instrumente zur Entwicklung dieser neuen Wissenskultur.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität und Dynamik von Märkten und Technologien verstärken sich auch die Trends zur Dezentralisierung der Unternehmensorganisation und somit zur Dezentralisierung der Kompetenzen. Für die Disziplin und die Praxis des Wissensmanagements ergibt sich dadurch notwendigerweise eine Verschiebung der Prioritäten:

Während bisher die technische Realisierung von Wissensmanagement-Tools im Vordergrund stand, so soll ab sofort und in der nahen Zukunft primär die Einbettung von Wissensmanagement in dezentralisierte, verteilte Organisationen und die Nutzung der Chancen, die durch die sozialen und offenen Formen des Umgangs mit Wissen entstehen, angestrebt werden.

Wie können also die typischen Aufgaben des Wissensmanagements in einer dezentralisierten, durch *weak ties* («schwache Bindungen»; Granovetter 1982) charakterisierbaren Struktur verwirklicht werden? Wie können in verteilten Organisationen individuelle Fähigkeiten weitergegeben, einzelne Problemlösungen verallgemeinert, konsensuelle Auffassungen entwickelt, die Verteilung der Kompetenzen transparent gemacht und die verteilten Kompetenzen integriert werden? Schliesslich darf auch das schweizerische Bildungssystem in seiner Gesamtheit als verteilte Organisation betrachtet werden, in der starke und schwache Bindungen zu den involvierten Personen bestehen.

Die Lösung heisst «Wissenskooperation». Der neue Ansatz der Wissenskooperation befasst sich im Gegensatz zum Wissensmanagement neben dem intellektuellen Kapital gleich stark mit dem sozialen Kapital und funktioniert dank der Wechselwirkung der drei Wissensprozesse «Bewirtschaftung», «Nutzung» und «Sozialisierung» von Wissen. Die Wissenskooperation ist

hier der Prozess der «*partizipativen Kultivierung von Wissen in einer freiwilligen, informellen sozialen Gruppe*» (Bettoni 2005). Das klassische Wissensmanagement ist in diesem Modell also nur ein Teilprozess, der erst durch den Sozialisierungsprozess der Wissenskooperation zur Entfaltung gebracht wird. Als Instrumente der Wissenskooperation dienen die heutzutage vielzitierten *social software tools*.

Ein wesentliches Element dieser Wende im Denken wird die Einsicht sein, dass das Wissen kein «Objekt», kein «Ding» ist, das bewirtschaftet werden kann wie andere wirtschaftliche Ressourcen. Wissen verlangt vielmehr nach organischen Ansätzen, die seine Eigentümlichkeit berücksichtigen. Ein möglicher Ansatz zur Kultivierung des Wissens bietet der aktuelle Trend im Wissensmanagement, die *social software*, auch bekannt unter dem Begriff Web 2.0 (Bendel 2006; Schütt 2005). Die *social software* bietet als Instrument des Wissensmanagements mit Blogs, Wikis oder anderen Tools die Möglichkeit, Wissen und Erfahrungen organisch, spontan, offen und ohne Verzögerung auszutauschen. Anhand dieser Systeme können Beiträge z.B. über das aktuelle Geschehen, neue Entwicklungen und Projekte rasch erstellt und kommentiert werden. Dies fördert die Interaktion; so kann ein Netzwerk in bestimmten Wissens- und Interessengebieten leichter entstehen und gedeihen.

Der heutige Trend in der Wissens- und der Lerntheorie läuft weg vom instruktionalen Design hin zum Konstruktivismus (von Glaserfeld 1996), der die Auffassung von Wissen stärker als bisher im Menschen (individuell und sozial) verankert. Die Essenz und Einzigartigkeit des Wissens beinhaltet nach Wenger et al. (2002) vier zentrale Punkte:

- Wissen lebt in menschlichen Wissens- und Lernakten.
- Wissen ist sowohl «still» als auch explizit.
- Wissen ist sozial ebenso wie individuell.
- Wissen ist dynamisch (veränderlich).

Folglich kann Wissen nicht auf ein Objekt reduziert, sondern muss als «Humanfaktor» aufgefasst werden. Diese Auffassung von Wissen als Humanfaktor, nicht als blosser Wirtschaftsfaktor, stimmt mit den Ergebnissen des Konstruktivismus überein, wonach Wissen durch vier Hauptmerkmale charakterisiert werden kann:

- autopoietisch (das Tun erzeugt das Sein),
- konstruktiv (das Wie bestimmt das Was),
- untrennbar (stilles Wissen konstituiert die Identität) und
- objektiv (die Logik der Erfahrung validiert die Erfahrung).

Von Bedeutung für das Wissensmanagement ist vor allem die Einsicht, dass aufgrund dieser Merkmale stilles Wissen nicht ohne Weiteres getrennt und somit enteignet werden darf von jenen Individuen und Gruppen, die es hervorbringen und kultivieren.

Warum darf stilles Wissen seinen Besitzern, den *knowledge owners*, nicht enteignet werden? Darum nicht, weil explizites Wissen etwas ist, was wir «haben», stilles Wissen hingegen etwas, was wir «sind» und was als solches unsere Identität konstituiert.

Wissensprozesse können demnach nicht wie Arbeits- oder Leistungsprozesse bewirtschaftet werden. Am deutlichsten zeigt das die Einsicht des Unterschieds zwischen dem Haben- und dem Seinsmodus des Wissens. Wir stehen im Wissensmanagement vor einem ähnlichen Dilemma wie im Leben im Umgang mit den beiden Grundhaltungen der menschlichen Existenz (Fromm, 1976): der des Habens und der des Seins.

Lernen und Wissen berühren den Kern unserer menschlichen Existenz. Mit neuem innerem Wissen erschaffen wir uns selbst neu, erweitern unsere Identität und eröffnen uns so neue Möglichkeiten, die Welt und unsere Beziehung zu ihr mit anderen Augen zu sehen und unsere kreativen Kräfte zu entfalten, was wiederum zu neuem Wissen führen kann. Im Wissensmanagement muss deshalb der Unterschied zwischen dem Haben- und Seinmodus des Wissens verstanden werden; sonst läuft man Gefahr, dass Wissensmanagementmassnahmen zur Entfremdung des Mitarbeiters führen.

### **3 Wissenskooperation an der FFHS: Die Community of Research «CoRe»**

Die Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) bietet nach der «Blended Learning»-Methodik *Fachhochschul-Lehrgänge für Berufstätige* in den Bereichen Wirtschaft, Informatik und Engineering an. Rund 80 Prozent der Ausbildung erfolgt im begleiteten Fernstudium, etwa 20 Prozent der Studienzeit absolvieren die Studierenden in einem der Regionalzentren in Zürich, Bern,

Basel oder Brig. Gegenwärtig exploriert die FFHS in der Abteilung Angewandte Forschung & Entwicklung die Umsetzung der Wissenskooperation mit dem Projekt «*Community of Research*», abgekürzt «*CoRe*» (Bettoni/Bernhard 2007).

Die Wissens- und Lernendomäne ist jene der angewandten Forschung, und die Mitglieder der Community sind Mitarbeiter der Forschungsabteilung, Dozenten, Fachexperten und Geschäftsleute, die für die FFHS als Teilzeitdozenten mit sehr geringen (teilweise < 10 Prozent) Pensen arbeiten – sowie Studierende und Ehemalige. Das Ziel von CoRe ist es, Forschungsaktivitäten unter ihren Mitgliedern zu initiieren und zu fördern. Der primäre Begegnungsraum von CoRe heisst *Core Square* und ist mit der Open-Source-Lernplattform MOODLE realisiert. Er ist konzipiert als ein Online-Kooperationsraum in dem die neusten Kooperationswerkzeuge (z.B. Wikis und Foren) als *enabler* der Bewirtschaftung, Sozialisierung und Nutzung von Wissen innerhalb der zwei Regelkreise von Partizipation und Kultivierung benutzt werden können.

Der Ressource Wissen wird heutzutage immer mehr Bedeutung zugemessen. «Wissen ist Erfolg.» Obwohl sich die Wirtschaft und die Unternehmen dieser Aussage durchaus bewusst sind, wurde bis heute nicht sehr viel Nutzen aus diesem Bewusstsein gezogen. Es galt die Devise, Wissen sei zwar schön und gut, aber was letztendlich zähle, seien Handlungen und Produkte.

Durch das stete Wachstum geografisch verteilter Organisationen und Kompetenzen wird das Bedürfnis nach Identifikation, Austausch, Akquisition und Bewahrung von Wissen, Kenntnissen und Erfahrung immer mehr zu einem dringenden Anliegen.

Mittels Blogs und Wikis können über grössere Distanzen *shared understandings*, *shared knowledge* und *shared practices* kultiviert und somit Projektideen, neue Entwicklungsansätze oder Probleme diskutiert und effektiver gelöst werden.

Um von diesem Wissen profitieren zu können, braucht es neben der *social software* aber auch das menschliche Zutun. Menschen müssen bereit sein, ihr Wissen transparent zu machen und anderen weiterzugeben; es braucht Kooperationsbereitschaft, als Voraussetzung und als Ergebnis des Wissensmanagements. Nur durch kontinuierliche Interaktion und Wechselwirkung kann diese Kopplung zwischen organisatorischen und sozialen Prozessen, die durch das Netzwerk getragen werden, funktionieren.

CoRe ist ein Wissensnetzwerk, das auf der Grundlage der CoP-Methode aufgebaut und kultiviert wird. Die Forschungsgemeinschaft setzt sich aus ihren in der ganzen Schweiz verteilten Mitgliedern, vornehmlich Teilzeit-Dozenten und -Dozentinnen zusammen. Diese stark dezentralisierte verteilte Organisation hat die Vorteile einer fest verankerten Verbindung zur Praxis aus den unterschiedlichsten örtlichen und thematischen Gebieten, einer grösseren zeitliche Flexibilität unter den Mitwirkenden und geringerer Kosten, als dies bei hauptamtlichen Dozierenden der Fall wäre.

Aber dezentralisierte Strukturen haben nicht nur Vorteile, es besteht die Gefahr einer ungenügenden Interaktion zwischen den involvierten, örtlich stark verteilten Personen. In diesem Falle sind schwache Verbindungen (*weak ties*) unter den Teilnehmern der Normalfall innerhalb der Institution, und der Grad der Interaktion liegt meist unter dem geforderten Niveau. Dies führte in der Vergangenheit dazu, dass Forschungsaktivitäten zu isoliert unternommen wurden, die Forschungsgruppen in zu kleinen Einheiten wirkten und die Verbindung von Forschung und Lehre zu kurz kam. Um diese Schwachstellen zu beseitigen, wurde ein Wissensnetzwerk auf der Basis einer CoP entwickelt, das mit schwachen Verbindungen gut zurechtkommt und Forschungsaktivitäten für alle beteiligten Mitglieder wieder interessant macht. CoRe wird als Netzwerk entwickelt, das forschungswillige Mitarbeitende in eine formale Organisation integriert und die einzelnen Wirkungskreise (Schulung, Forschung & Entwicklung, Anwendung in der Praxis) berücksichtigt.

### 3.1 Das Design von CoRe

Das Konzept und Design von CoRe basiert auf Etienne Wengers *social theory of learning* und den Erfahrungen seiner internationalen Online-Workshops «Foundations of Communities of Practice» (Wenger 1998–2007).

Als soziales Wissensnetzwerk besteht CoRe aus sieben Grundelementen, die mit ihren Interaktions- und Kooperationsebenen den Bedürfnissen einer Forschungsgemeinschaft Rechnung tragen. Diese sieben englisch benannten Elemente sind: 1) *Community*, 2) *Practice*, 3) *Domain*, 4) *Leadership*, 5) *Individual*, 6) *Connections* und 7) *Resource Development*.

Die ersten drei Elemente – *Community*, *Practice* und *Domain* – bilden zusammen das Grundgerüst: Das ist der Ort, wo die CoRe-Hauptaktivitäten

stattfinden, es ist diese Triade, die auch als Erstes kultiviert werden muss. Die nächsten drei Elemente – *Leadership*, *Individual* und *Connections* – sind wichtige Erweiterungen mit im Vergleich geringeren Aktivitäten, sodass deren Entwicklung zu einem eher späten Zeitpunkt erfolgen kann. Sie bilden den äusseren Rahmen von CoRe, die membranartig das Innere von CoRe umschliesst und reguliert.

Der siebte und letzte Bereich ist derjenige, der von den Mitgliedern der *Community* benutzt wird, um Interaktionen und Kooperationen mit den notwendigen Strukturen und Funktionen zu unterstützen. Er umfasst eine Ansammlung von Tätigkeiten, die der wirkungsvollen Forschung und der Community-Bildung in allen anderen Bereichen von CoRe gewidmet ist.

Diese Elemente und ihre Kombinationen unterscheiden CoRe von anderen netzwerkartigen Strukturen. Es wird ein Bezug zur Entwicklung und praktischen Anwendung gemacht, und zwar in einer Weise, welche die einzelnen Elemente in ihrer Wirkung bekräftigt. Es wird viel Wert auf eine kontinuierliche Anpassung an die Bedürfnisse aller Mitglieder gelegt, sodass der verfügbare offene Arbeitsraum als praktisches Werkzeug genutzt werden kann.

Die Interaktions-Bereiche *Community*, *Practice* und *Domain* bilden den Hauptteil für Kooperationen und andere Aktivitäten innerhalb der Forschungsgemeinschaft von CoRe, deren Details folgende sind:

- *Community* verfolgt den Aspekt, dass CoRe-Mitglieder sich vernetzen und sich mit ihren Interessen in die *Community* einbringen können. Das Wichtigste an einer *Community* ist, dass sie eine Gemeinschaft darstellt in die man Interessen und Erfahrungen einbringen und austauschen kann und damit neue Erkenntnisse gewinnt, die man selbst wieder praktisch umsetzen kann. Damit dies funktioniert, muss die *Community* die Mitglieder einander näher bringen, man muss sehen, wer was macht, warum und wozu und in welcher Funktion jemand agiert. Bevor man sich nicht in einer Art Sozialisierungsprozess näher kennengelernt hat, darf man nichts voneinander erwarten. Die ersten Schritte einer solchen *Community* sind also a) Initiieren der *Community*, b) sich kennenlernen und c) Interesse an Aktivitäten bekunden.
- *Practice* berücksichtigt den Aspekt, dass die Mitglieder der *Community* an Aktivitäten teilnehmen und sich engagieren, sei es, um Probleme zu lösen oder um gemeinsame Erfahrungen zu sammeln. Dies kann durch Diskussionen, Projektaktivitäten oder Erfahrungsaustausch geschehen. Die drei wichtigsten Aktivitäten sind das Erzählen individueller Erfah-

rungen, die Erläuterung von Fallbeispielen und kollaborative Aufgaben für Problemlösungen.

Die einzelnen Erzählungen bestehen aus gemachten Erfahrungen oder Handlungen, die der Erzähler oder die Erzählerin selbst vollzogen hat. Aus diesem Grund sind die einzelnen Erzählungen ein zentraler Bestandteil im Leben einer CoP. Sie enthalten Wissen in konkreter Form und erzeugen ein Gefühl der Zugehörigkeit. Sie zeigen auch die Probleme auf, welche die Erzählenden in ihrer Arbeit erfahren. Sich in der Community zu helfen, auf Probleme und Lösungen einzugehen und auf diese Weise neues Wissen zu schaffen ist ein äusserst wichtiger Faktor einer funktionierenden Community. Auf eine praktische Art und Weise wird für die Mitglieder der Community dadurch ein greifbarer Wert geschaffen und das Wissen als gemeinsames Wissen gepflegt.

Schliesslich sind solche Projekte kollaborative Aktivitäten, die durch die Mitglieder selbst initiiert werden oder wo man sich selbst mit seinem Wissen einbringen kann. Dadurch sind Projekte in Communities mehr als nur das Erforschen und Diskutieren von Forschungsangelegenheiten, sie sind vielmehr darauf ausgerichtet, konkrete Endprodukte hervorzu-bringen. Die persönlichen Meinungen, Interessen und Forschungsziele der einzelnen Mitglieder sollten berücksichtigt werden, und natürlich sollen sie in Einklang mit der allgemeinen Forschungsstrategie der FFHS stehen oder dazu in Einklang gebracht werden. In den ersten Phasen der Entwicklung können drei unterschiedliche Aktivitäten helfen, das Practice-Element von CoRe zu formen, nämlich: a) Projekte, b) Konferenzen und c) Publikationen.

- *Domain* berücksichtigt den Aspekt, dass die Mitglieder aktuelle Themen diskutieren und Best Practices und Erfahrungen aus früheren Forschungstätigkeiten einbringen können. Eine Community of Practice wird zusammengehalten durch gemeinsame Interessen in Wissensgebieten, wie z.B. Produktentwicklungen oder organisatorische Entwicklungen in Unternehmen. Auch die Bewahrung des eingebrachten Wissens zum Zweck der späterer Verwendung in neuen Projekten ist ein Bestandteil des Domain-Elements.

Die Domain der FFHS ist der Diskussion und Interaktion von Themen gewidmet, welche sich auf Forschungsstrategien, Forschungsmethoden, Forschungsprogramme etc. ausrichten. In diesem Bereich von CoRe können die Mitglieder Fragen stellen und Antworten geben, Erfahrungen



austauschen, sowie Meinungen und Ideen einbringen. In den ersten Phasen der Entwicklung können drei unterschiedliche Aktivitäten helfen, das Domain-Element von CoRe zu formen, nämlich: a) Forschungsstrategie, b) Forschungsprogramme und c) Forschungsmethoden.

### 3.2 Die peripheren Einheiten von CoRe

Die drei CoRe-Elemente Leadership, Individual und Connections bilden sozusagen die Peripherie und wirken wie eine Zellmembrane für den Kern; sie regulieren die Interaktionen der Kernelemente Community, Domain und Practice. Ein weiteres Element, das Resources Development ist für die Entwicklung der anderen sechs Elemente gedacht.

- *Leadership* verfolgt das Ziel, dass sich Mitglieder für die Kultivierung von CoRe engagieren und dafür verantwortlich zeichnen. Dadurch können Aktivitäten moderiert, erweitert, verbessert oder neu geschaffen werden. Die Mitglieder können auf diese Weise Initiative ergreifen wie: Koordination oder Schaffung oder Verbesserung einer Wissensressource, Zusammenfassen und Beschreiben von Erkenntnissen aus Forendiskussionen, Organisieren einer öffentlichen Veranstaltung, Unterstützung und Einführung von neuen Mitgliedern, eine Gastgeberrolle übernehmen etc.
- Das CoRe Element *Individual* stellt den Mitgliedern einen eigenen, persönlichen Bereich (Journal und Wiki) zur Verfügung. Dort können persönliche Themen aufgegriffen, Diskussionen geführt und Beziehungen zu anderen Mitgliedern geschaffen und gepflegt werden. Warum wurden ein solches persönliches Journal und ein persönliches Wiki integriert? Weil Communities of Practice Interaktionsmöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen brauchen: die öffentlichen Aktivitäten wie Meetings und Projekte und private wie zwischenmenschliche Beziehungen und Entwicklung eigener Identitäten. Dementsprechend soll Wissen in CoRe auf individuellen und sozialen Aspekte aufgebaut werden können.
- Das CoRe Element *Connections* berücksichtigt die Interaktion zu Gästen und anderen externen Personen, entweder direkt oder auch via Websites und Links zu anderen Communities of Practice. Auf diese Weise wird das Umfeld der Community von CoRe erweitert. Die offene Haltung gegenüber anderen Personen und Communities hilft, aktuelle Trends, neue Entwicklungen und unterschiedliche Denkweisen miteinzubezie-

hen. Dies verhindert auch, dass sich die Community nur noch auf sich selbst konzentriert und den Bezug zur restlichen Welt und deren Realität möglicherweise verliert.

- Das CoRe Element *Resources Development* ist dazu da, die anderen sechs Bereiche zu entwickeln, zu optimieren und so anzupassen, dass Forschungsaufgaben effizient gelöst werden können. Zu den Aktivitäten dieses Elements gehört die Entwicklung von Ressourcen wie Yellow Pages, Wissenskarten der Mitgliederprofilen, Hilfesysteme und Tutorials für Einsteiger, Hinweise zur Benutzung von Wikis und Foren, Unterstützung in den Kommunikationstechnologien, Richtlinien für Projektträume, FAQ über CoRe usw. In den ersten Phasen der Entwicklung können drei unterschiedliche Aktivitäten helfen, das Resource-Development-Element von CoRe zu formen, nämlich: a) Entwicklung des Kernteams von CoRe b) Analyse der Kompetenzen der Mitglieder und c) Entwicklung eines Anreizsystems für Forschende.

Da CoRe eine verteilte Community ist, können ihre Mitglieder nicht im direkten Sichtkontakt miteinander agieren. Als Drehscheibe für Aktivitäten wurde deshalb *CoRe Square* entwickelt, eine Online-Plattform auf der Basis der Open-Source-Software MOODLE.

## 4 Fazit

Etienne Wengers Methode der Communities of Practice (CoP) liefert eine in der Praxis bewährte Grundlage für die Zusammenarbeit im virtuellen Raum. Im *Interesse* an Lösungen agieren die CoP-Mitglieder weitgehend *selbstorganisiert* miteinander, tauschen sich aus und unterstützen sich gegenseitig. Mögliches Ziel einer Community of Practice ist die lernende Weiterentwicklung von Individuen und auch der gesamten Community of Practice.

Besonders für E-Learning-Aktivitäten lässt sich die Methode der Communities of Practice in Form von Learning Communities anwenden. Unter einer Learning Community ist eine Gruppe von Personen zu verstehen, die durch gemeinsames Lernen verbunden sind. Gemeinsam in einer Klasse zu sitzen, denselben Vortrag zu hören oder dieselben Übungen zu machen oder dieselbe Lernsoftware zu benutzen bildet aber noch lange keine Community. Die *Verbundenheit* zwischen den einzelnen Mitgliedern entwickelt sich erst

im Laufe eines sozialen, offenen und kooperativen – manche würden sagen kollaborativen – Lernprozesses. Dieser kooperative Lernprozess ist dementsprechend durch intensive Interaktionen des Dialogs, des Gebens und des Nehmens in ideeller Hinsicht zwischen den Mitgliedern gekennzeichnet. Erst ein solcher Prozess führt zur Entwicklung von kollektivem Wissen, aber auch zur Entstehung und Stärkung gemeinsamer Anschauungen, Zielen und Interessen. Allmählich bildet sich somit aus Einzelpersonen eine Gemeinschaft, eine Lerngemeinschaft. Im Laufe der Zeit entwickelt die Lerngemeinschaft auch eine immer stärkere Identität, die u.a. in einer eigenen Kultur des Lernens Ausdruck findet.

Die Mitglieder einer Learning Community befassen sich langfristig und kooperativ mit einem bestimmten *Thema*. Ziel der Gemeinschaft ist es, neues Wissen zu diesem Thema zu erwerben und weiterzuentwickeln. Wichtig dabei ist sowohl der kooperative Lernprozess (WIR lernen) als auch der individuelle (ICH lerne). Kennzeichnend für den kooperativen Lernprozess in einer Learning Community ist somit das Lernen über ein gemeinsames Thema aus den Erfahrungen aller individuellen Gemeinschaftsmitglieder und aus dem Arbeiten an gemeinsamen Aufgabenstellungen und Problemen. Für praktische Anwendungen im Bildungsbereich folgt daraus, dass Bildungsangebote vor allem bemüht sein sollten, den Lernenden Zugang zu den für das betroffene Fachgebiet wichtigen Gemeinschaften zu ermöglichen.

Das wichtigste Ziel einer Learning Community sollte es sein, das Wissen und die Fähigkeiten der Gemeinschaft und ihrer individuellen Mitglieder zu erhöhen, um ein tiefes Verständnis eines Gegenstandsbereichs zu erlangen. Die Lernprozesse in der Community profitieren vom Wissen der einzelnen Mitglieder und davon, was diese lernen. Für den Einzelnen bedeutet dies, sein Wissen zunehmend zu erweitern und mit den anderen Mitgliedern der Community zu teilen. Indem jedes Mitglied sein Wissen der Community zur Verfügung stellt, kann sowohl das kollektive Wissen ausgebaut als auch das individuelle Wissen erweitert werden.

Die Fernfachhochschule benutzt solche Learning Communities beispielsweise im Online-Kurs «Teledozent – Methodik & Didaktik online». Es werden dort fachspezifische und individuelle Themen kollaborativ bearbeitet. Die Mitglieder dieser Community bilden eine Gemeinschaft, die zusammen sowohl gemeinsame als auch individuelle Themen bearbeitet. Auch für die Bewahrung und Weiterentwicklung des Wissens eignet sich die Methode der Communities of Practice in ihrer Anwendung als *Knowledge Community*.

In den vergangenen 15 Jahren ist die «Wissensumwelt» der meisten Unternehmen immer dynamischer geworden, Produkte und Prozesse wurden wissensintensiver, und es entstand die allgemeine Erkenntnis, dass der Person, dem Subjekt, dem einzelnen Beschäftigten wieder eine wichtigere Rolle im Arbeitsprozess zukommt. Fragen des Umgangs mit personengebundenem Wissen rückten so ins Zentrum der Aufmerksamkeit und trugen zur Entstehung der Disziplin des Wissensmanagements (WM) bei. Immer wieder wurde und wird dabei der Anspruch erhoben, der Mensch müsse im Zentrum des WM gestellt werden, in der Managementliteratur sind jedoch bisher so gut wie keine Methoden oder gar Tools herausgearbeitet worden, die diesem Anspruch genügen. Ein wichtiger Grund für diese Tatsache könnte in der Reduktion des «Faktors Mensch» auf die organisationale Dimension liegen: Das Ausblenden der individuellen und der sozialen Dimension widerspricht der Auffassung von Wissen als individuell konstruiert und sozial vermittelt und erschwert so die Umsetzung von WM-Initiativen. Die grosse Bedeutung des Konzepts der Communities (Learning Communities, Communities of Practice u.a.) für das WM liegt nun gerade darin, dass damit dieser Widerspruch überwunden werden kann, weil neben den technologischen und organisationalen nun auch die humane Aspekte des kollektiven, organisatorischen und systematischen Umgangs mit Wissen in ihrer zugleich individuellen und sozialen Dimension berücksichtigt werden können.

Die neueste Anwendung der Methode der Community of Practice ist in der Entwicklung der *Community of Research* zu finden (Bettoni/Bernhard 2007). Teilzeitdozierende der Fernfachhochschule Schweiz bilden darin eine Forschungsgemeinschaft, die Projekte, Forschungsvorhaben, Ideen und Partizipationen fördert. Da sich der grösste Teil der Gemeinschaft nicht persönlich kennt, wurde besonderen Wert auf den Sozialisierungsprozess gelegt. Dieser Prozess wird unterstützt durch ein Online-Yellow-Tool (Bettoni et al. 2007), das Einsicht in Kompetenzprofile, Vorstellungsvideos und Beteiligung an moderierten Gesprächsführungen und Diskussionen unter den Mitgliedern ermöglicht.

Neue Chancen und Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit im virtuellen Raum könnten in Zukunft auch in anderen Branchen durch lose gekoppelte Wissensnetzwerke wie CoRe entstehen. Solche *Weak-ties*-Communities könnten weltweit Fachkräfte zusammenarbeiten lassen, die wie in CoRe sich aufgrund ihrer örtlichen Distanz wohl kaum auf eine andere Art treffen könnten.

## Literaturverzeichnis

- Bendel, Oliver (2006): Das 1x1 der Wikis und Weblogs. In: Wissensmanagement, Heft 3, S. 22–25.
- Bettoni, Marco/Bernhard, Willi (2007): CoRe – Linking Teaching and Research by a Community-Oriented Strategy. E-Learn 2007, World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education. Quebec City, Canada.
- Bettoni, Marco/Bernhard, Willi/Borter, Franziska/Dönnges, Godela (2007): The Yellow Tool – Making Yellow Pages More Social and Visible. ECKM 2007 – The 8th European Conference on Knowledge Management – Consorci Escola Industrial de Barcelona (CEIB), Barcelona, Spain.
- Bettoni, Marco/Borter, Franziska (2007): Wissenskoooperation – Ein partizipativer Ansatz des Wissensmanagements. In: Wissensmanagement, Heft 3/2007
- Bettoni, Marco (2005): Wissenskoooperation – Die Zukunft des Wissensmanagements. In: Lernende Organisation, Nr. 25, Mai/Juni.
- Bettoni, Marco/Clases, Christoph/Wehner, Theo (2004): Communities of Practice im Wissensmanagement: Charakteristika, Initiierung und Gestaltung. In: Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (Hrsg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen: Hogrefe.
- Bettoni, Marco/Schneider, Sibylle (2002): Experience Management – Lessons Learned from Knowledge Engineering. In: Minor, Mirjam/Staab, Steffen (Hrsg.): 1st German Workshop on Experience Management. In: Lecture Notes in Informatics. Vol. 10 (S. 117–128). Bonn: Gesellschaft für Informatik (GI).
- Bolte, Annegret/Porschen, Stephanie (2006): Die Organisation des Informellen, Wiesbaden: VS-Verlag.
- Fromm, Erich (1976): Haben oder Sein? Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft. Stuttgart: DVA.
- Glasersfeld, Ernst von (1996): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Granovetter, Mark (1982): The Strength of Weak Ties. A Network Theory Revisited. In: Marsden, Peter V./Lin, Nan (Hrsg.): Social Structure and Network Analysis. Beverly Hills: Sage.
- Henschel, Alexander (2001): Communities of Practice. Plattform für organisationales Lernen und den Wissenstransfer. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kazi, Abdul Samad/Wolf, Patricia (2006) Real-Life Knowledge Management. <www.knowledgeboard.com> und <www.vtt.fi> (Abruf 04.07.2007).
- Lakoni, Susanne/Schwämmle, Uli/Thiel, Michael (2001): Zwischen Chatroom und Kantine. Wie «Communities of Practice» zu Innovation und Veränderung beitragen. In: profile, Heft 2, S. 74–84.
- Lave, Jean/Wenger, Etienne (1991): Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmidt, Michael Peter (2001): Über den Nutzen von Business Communities. In: Gruban, Patrick (Hrsg.) (2001): Business Communities. Online-Projektgemeinschaften in Unternehmen integrieren und einsetzen. München: Markt + Technik.
- Schütt, Peter (2005): Blogs und Wikis. Mehr Mitarbeit wagen. In: Wissensmanagement, Heft 7, S. 14...16.
- Wehner, Theo/Dick, Michael/Clases, Christoph (2004): Wissen orientiert Kooperation – Transformationsprozesse im Wissensmanagement. In: Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (Hrsg.): Psychologie des Wissensmanagements (S. 161–175). Göttingen: Hogrefe.
- Wehner, Theo/Clases, Christoph/Endres, Egon (1996): Situiertes Lernen und kooperatives Handeln in Praxisgemeinschaften. In: Endres, Egon/Wehner, Theo (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen (S. 71–85). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wenger, Etienne C. (1998b): Communities of Practice: Learning, Meaning, Identity. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, Etienne C./Snyder, William M. (2000): Communities of Practice: The Organisational Frontier. Harvard Business Review, 78 (1), 139–145.
- Wenger, Etienne C./McDermott, Richard/Snyder, William M. (2002): Cultivating Communities of Practice. A Guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard.
- Wenger, Etienne C. (1998–2007): Foundations of Communities of Practice. Workshop <<http://www.cpsquare.org>> (Abruf: 4.7.2007).

- Williams, Bryan (2005): MOODLE for Teachers, Trainers and Administrators. V.1.4.3. <<http://download.moodle.org/>>.
- Wolf, Patricia (2003a): Interview with Etienne Wenger on Communities of Practice. KnowledgeBoard. <[www.knowledgeboard.com](http://www.knowledgeboard.com) > (Abruf: 3.11.2003).
- Wolf, Patricia. (2003b). Erfolgsmessung der Einführung von Wissensmanagement. Münster: Monsenstein und Vannerdat.