

Der passende Ort für selbstorganisiertes Lernen

Jochen Robes

Sogenannte **Communities of Practice** erfreuen sich als Lern- und Wissensgemeinschaft in Unternehmen einer großen Beliebtheit. Sie verkörpern hinsichtlich des jeweiligen Themenfeldes die Expertise der Organisation und sind gleichzeitig weniger formell als Projektteams. Ob eine solche Community in einem Unternehmen langfristig Erfolg hat, hängt von einigen Faktoren ab.

In jüngster Zeit schwört man auf cross-funktionale Teams, die sich aus Spezialisten verschiedener Gebiete zusammensetzen und Projekte agil, selbstorganisiert und eigenverantwortlich managen. Doch das geht häufig mit neuen Herausforderungen einher. Denn die Spezialisten und Spezialistinnen – also beispielsweise die Programmiererinnen, Grafiker, Projektleiterinnen, Marketing-Experten eines Unternehmens – sind jetzt über viele Orte und Teams verteilt. Wie kann man sie wieder vernetzen, um den Austausch zu pflegen, von ihrem Wissen zu profitieren und gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln?

Idee der Communities of Practice

Eine Antwort auf diese Herausforderung liegt in der Idee der Communities of Practice. **Jean Lave** und **Etienne Wenger** haben das Konzept in den 1990er-Jahren beschrieben und an vielen Stellen weiterentwickelt. Unter einer Community of Practice (CoP), so die Urheber, versteht man eine Gemeinschaft von

Personen, die ein gemeinsames Interesse oder Thema teilen und sich darüber austauschen wollen.

Eine CoP ist weniger formell als eine Arbeitsgruppe oder ein Projektteam, das mit klaren Rollenverteilungen zum Beispiel konkrete Kundenprojekte bearbeitet. Wer sich in einer CoP engagiert, macht dies in der Regel freiwillig. Andererseits ist sie formeller als ein offenes soziales Netzwerk, in dem die Mitglieder kommen und gehen und ein Austausch eher sporadisch stattfindet.

Nicht alle Gruppen von Experten, die sich regelmäßig austauschen, nennen sich CoP. Manchmal sind sie sich gar nicht bewusst, dass sie eine Community bilden. Doch viele Unternehmen, zum Beispiel *Festo*, *Schaeffler*, *Siemens* und *Bosch*, fördern ganz bewusst den Austausch und die Vernetzung ihrer Experten. So gibt es zum Beispiel bei der DATEV seit 2013 die *Software Craftsmanship Community* mit 800 Mitarbeitenden im Verteiler und jährlich circa 70 Veranstaltungen – von Meetups und Open Spaces bis zum Hackerkegeln.

Die Kernelemente einer Community of Practice

Es gibt drei Kernelemente, die eine CoP auszeichnen.

1 Ein Thema:

Es gibt ein Thema, das alle Mitglieder verbindet. Es werden Schwerpunkte ausgehandelt (Womit will man sich beschäftigen?),

» Experten und Novizen begegnen sich auf Augenhöhe.

» Erfolgreiche Communities machen ihre Arbeit sichtbar.



Herausforderungen eingeschätzt (Was wollen wir lösen?) und Trends diskutiert (Was wird wichtig?). Mit dem Thema grenzt man sich von anderen Communities ab.

2 Die Community selbst:

Die Community wird meist von einer Person oder einem Kernteam gestützt und getragen. Solche Personen sind die „Kümmerer“, für die das Thema und die Community eine Herzensangelegenheit sind. Es ist oft ihr Verdienst, dass die Community in der Organisation anerkannt ist und die Mitarbeit geschätzt wird. Ansonsten organisiert sie sich selbst. Experten und Novizen begegnen sich auf Augenhöhe. Die Community entwickelt so eine eigene Kultur, eigene Werte und Regeln und schafft Räume für Begegnungen.

3 Die Praxis:

Ein dritter Punkt ist die praktische Arbeit der Community: die Orte, die Projekte und Aktivitäten, die Werkzeuge und Leitfäden, die Normen und Werte, die die Arbeit der Community symbolisieren.

Eine CoP ist eine Lern- und Wissensgemeinschaft: Lernen durch den Austausch von Erfahrungen, durch das Engagement in Community-Projekten, durch Übernahme von Aufgaben, durch das Ausprobieren mit Gleichgesinnten. Oft wird auch von Peer-to-Peer-Learning gesprochen. Die CoP und ihre Mitglieder verkörpern auf ihrem Feld die Expertise der Organisation. Wo könnte Weiterbildung besser

aufgehoben sein? Gibt es einen besseren Ort für das selbst organisierte, informelle Lernen und das Teilen von Wissen?

Die Erfolgsfaktoren einer Community of Practice

Es gibt ein paar Faktoren, die für den Erfolg von CoPs eine große Rolle spielen.

1) Veränderungen einplanen und gestalten

Eine Community ist ein dynamisches Gebilde. Die Entwicklungsphasen, die Teams durchlaufen (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning), treffen auch auf Communities zu. Die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern muss sich einspielen, Offenheit und Vertrauen müssen wachsen. Neue Mitglieder kommen hinzu und verändern die Struktur und die Ausrichtung der Community. Eine jährliche Standortbestimmung hilft, diese Veränderungen zu reflektieren und sich darauf einzustellen.

2) Zwischen innen und außen vermitteln

Erfolgreiche Communities machen ihre Arbeit sichtbar. Sie versuchen nicht nur, sich selbst weiterzuentwickeln, sondern Werte für ihre Organisation zu schaffen. Ihre Mitglieder leben die Prinzipien von Working Out Loud. Sie machen ihre Themen und ihre Arbeit transparent. Sie organisieren den Dialog zwischen sich und der Außenwelt. Ihre Mitglieder pflegen Kontakte, engagieren sich in Netzwerken, wissen, was in benachbarten Communities passiert und laden externe Experten ein, um neue Impulse zu erhalten.

3) Verschiedene Stufen der Teilnahme ermöglichen

Eine ideale Community bietet ihren Mitgliedern verschiedene Möglichkeiten, sich zu engagieren. Ein Kernteam bildet die Anlaufstelle und schafft

Literaturtipp



Etienne Wenger; Richard A. McDermott; William Snyder (2002): „Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge“, Harvard Business Review Press

» Die Community muss Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ihrer Mitglieder bieten.

eine einladende Kultur des Austausches und des Miteinanders. Neue Mitglieder werden willkommen geheißen und eingeladen, Aufgaben in der Community zu übernehmen. Eine CoP wird so zum zentralen Lernort, um in einer geschützten Umgebung neue Dinge auszuprobieren und Erfahrungen zu sammeln. Hinzu kommt, dass nicht alle Mitglieder die gleichen zeitlichen Ressourcen mitbringen oder sich für alle Themen der Community interessieren. In einer funktionierenden Community ist das kein Problem.

4) Private und öffentliche Austauschräume anbieten

In der Regel zeichnen sich Communitys durch eine gelungene Mischung aus privaten und öffentlichen Begegnungsräumen aus. In den privaten Begegnungen werden Beziehungen geknüpft, werden Vertrauen aufgebaut sowie offene Fragen diskutiert. Hier gewinnen die Mitglieder die Sicherheit, um anschließend Themen und Probleme in einem breiteren, öffentlichen Kreis zu teilen.

Wie sich eine Community austauscht, hängt von ihren Zielen, den Mitgliedern sowie weiteren Rahmenbedingungen ab. Ein regelmäßiger Austausch kann heute auch online via Videokonferenzen oder Messaging-Diensten organisiert werden. Hinzu kommen häufig Inhouse-Veranstaltungen, Barcamps oder Vorträge externer Experten.

5) Nutzen im Auge behalten

Eigentlich ist es eine Selbstverständlichkeit: Die CoP muss für ihre Mitglieder und die Organisation einen Wert schaffen. Doch dieser Wert ist nicht in Stein gemeißelt und muss immer wieder ausgehandelt werden. Will die Community eine Anlaufstelle für Alltagsfragen und Probleme bilden? Will sie das Wissen der Organisation zum Thema zusammenführen und dokumentieren? Oder will sie ihr Thema voranbringen, Trends umsetzen und innovativ sein? Viele CoPs halten deshalb ihre Ziele in einer Charta oder Vision fest und planen jährlich neue thematische Schwerpunkte. Solche Selbstverständigungsprozesse



helfen den Einzelnen und der Organisation, Nutzen und Wert der Community zu überprüfen.

6) Zwischen Routinen und Überraschungen wechseln

Viele CoPs entwickeln mit der Zeit ihre Routinen und halten streng an Bewährtem fest. Gruppen treffen sich über viele Jahre nach einem festen Rhythmus und mit einem klaren Ablauf. Die Mitglieder schätzen die vertraute Atmosphäre, aber man tut sich schwer, neue Mitglieder zu gewinnen und neue Impulse aufzunehmen. Mit dem Abgang langjähriger Mitglieder droht die Community, sich langsam aufzulösen. Von daher sind neue Ideen, neue Aktivitäten und neue Formen des Austauschs die beste Voraussetzung für das Fortbestehen der Community.

7) Eigene Balance finden

Damit die CoP auch als Wissens- und Lerngemeinschaft funktioniert, muss sie Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ihrer Mitglieder bieten. Das wiederum ist nicht zu trennen von den Kompetenzen, den Anforderungen und den Bedürfnissen, die die Mitglieder selbst mitbringen. Das können neue Schwerpunkte sein, die Einzelne in die Community einbringen, Termine, die die Arbeit von Mitgliedern bestimmen oder die von außen herangetragen werden. Es ist eine fortwährende Aufgabe des Moderators oder des Kernteams der Community, hier die Balance zu finden. **cl**



Jochen Robes

ist Berater (Robes Consulting) und Hochschullehrer an der Hochschule in Darmstadt. Er betreibt zudem den Weiterbildungsblog. Seine Schwerpunkte bilden Fragen rund um die Modernisierung von Personalentwicklung und Weiterbildung. Er ist Gründungsmitglied der Corporate Learning Community, die Barcamps, Projekte und Austauschtreffen für Learning Professionals moderiert.