

Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung neuer Arbeitsformen

Andrea Ixmeier

Telekom Business Academy
Corporate Knowledge
Godesberger Allee 152
53175 Bonn
Andrea.Ixmeier@telekom.de

Abstract: „Die Probleme, die es in der Welt gibt, können nicht mit den gleichen Denkweisen gelöst werden, die sie erzeugt haben.“ Dieses Zitat von Albert Einstein macht die Notwendigkeit von Wissensvorsprüngen und ständigen Innovationen für Unternehmen insbesondere im sich immer schneller ändernden Wettbewerbsumfeld deutlich. Der folgende Beitrag beleuchtet die kritischen Erfolgsfaktoren bei der Einführung neuer Arbeitsformen, speziell der sogenannten Communities of Practice.

1 Neue Arbeitsformen

Zunächst einmal ist es erforderlich, eine Abgrenzung verschiedener neuer bzw. veränderter Arbeitsformen vorzunehmen.

Klassische, bewährte und gut bekannte Arbeitsformen sind die Teamarbeit, bei der meist die Integration in der Linie vorliegt und die Projektarbeit, zu der sich die Mitarbeiter über die Organisationsgrenzen entsprechend der jeweils erforderlichen Expertise zusammenfinden. Beiden Arbeitsformen ist gemein, dass sie vom Management eingesetzt werden und der Zusammenhalt durch einen konkreten, zeitlich vorgegebenen Arbeitsauftrag gewährleistet ist. Der neue Aspekt, der eine Veränderung für diese klassischen Arbeitsformen bringt, ist die zunehmende Nutzung virtueller Arbeitsräume, die die bisherigen face-to-face-Veranstaltungen und den Telefon- bzw. e-Mail-Verkehr ergänzen bzw. substituieren. Mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien werden die Grenzen von Raum, Zeit und Organisation bei der Erfüllung der gemeinsamen Arbeitsziele überwunden und auch das asynchrone Arbeiten im Workspace ermöglicht.

Eine „echte“ neue Arbeitsform ist dagegen die sogenannte Community of Practice (CoP). CoPs sind Gruppen, die ein bestimmtes Thema verbindet. Die Teilnehmer diskutieren, lehren und lernen voneinander. Auf diese Weise machen sie ihr Wissen transparent und brauchbar und stellen es den anderen als Best Practice oder Problemlösung zur Verfügung. Die Teilnahme an einer CoP erfolgt freiwillig und durch persönlichen Beitrag. Es gibt in den CoPs keine festgelegten Hierarchien, die Kommunikationswege vorschreibt.

Die zunehmende Bedeutung des Wissensaustausches zeigt sich darin, dass häufig ähnliche Probleme an unterschiedlichen Orten gelöst werden müssen, dass häufig nicht genau bekannt ist, wo sich welches Wissen befindet, dass durch Erfahrungsaustausch häufig bessere Lösungen erarbeitet werden können und dass der Mensch sich von Natur aus gerne zu einem Thema austauschen möchte.

Die Art und Weise der Zusammenarbeit ist auch bei den CoPs sowohl face-to-face als auch virtuell möglich. In der Literatur wird meist eine Mischform empfohlen. Virtuelle Zusammenarbeit bringt, wie bereits erwähnt, den Vorteil der Überbrückung von Raum und Zeit. Der menschlich-kulturelle Faktor jedoch, nämlich die Notwendigkeit des gegenseitigen Vertrauens für den ungehinderten Wissensfluß, macht Präsenzveranstaltungen -zumindest ab und zu- erforderlich.

Der Austausch von Gedanken, Meinungen und Informationen zwischen Menschen wird mittlerweile vom Gros der Wissensmanagement-Autoren und -praktikern als eine der wichtigsten Formen der Wissensgenerierung betrachtet. Deshalb beziehen sich die folgenden Aussagen ausschließlich auf die Communities of Practice.

2 Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung

Um eine CoP zu einem gut genutzten und erfolgreichen Wissensmanagement-Tool zu machen, gilt es, die kritischen Erfolgsfaktoren und Stolpersteine immer im Auge zu behalten. Ganz entscheidend ist neben der Bereitstellung einer gut funktionierenden und den Ansprüchen der Mitglieder genügenden technischen Kommunikationsinfrastruktur die Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen und die Berücksichtigung der kulturellen Faktoren, wobei die Interdependenzen eine Rolle spielen. Die im folgenden aufgeführten Punkte verdeutlichen diesen Sachverhalt.

2.1 Unterstützung seitens des Top-Management

Das (Top-)Management des jeweiligen Bereiches sollte die Einführung einer CoP immer unterstützen, befürworten und den Mitgliedern ausreichend Freiraum lassen, sich in der CoP zu betätigen. Das entgegengebrachte Vertrauen ist an dieser Stelle ein ganz entscheidender Faktor.

Nach Leithner ist eine entscheidende Ursache für den Zerfall einer CoP die Tatsache, dass das Management die CoP nicht als wichtig anerkennt und nicht fördert. Die Leistungen der einzelnen Mitglieder werden nicht honoriert und es wird versucht, die Gruppe zu beeinflussen.

2.2 Freiwilliger Zusammenschluß

Die Einführung einer CoP sollte niemals von oben verordnet werden, ohne die Mitarbeiter, d.h. die späteren Nutzer zu befragen bzw. miteinzubeziehen. Nur wenn die Mitarbeiter die Entwicklung der Community beeinflussen dürfen, die Spielregeln mitbestimmen dürfen, kann es später überhaupt eine Akzeptanz und damit eine Nutzung geben. Zwingt man Mitarbeiter, sich aktiv an einer CoP zu beteiligen, können keine großen Erkenntnisfortschritte erzielt werden.

2.3 Rahmenbedingungen für erfolgreiche CoPs

Nach North gibt es vier entscheidende Rahmenbedingungen für idealtypische CoPs:

- Die gelebten Werte der Organisation sollten Vertrauen und Offenheit sein, weiterhin Eigenverantwortung, Authentizität und das "boundary-less-behaviour"(über Organisationsgrenzen zusammenarbeiten).
- Die Unternehmensziele sollten ausgewogen sein, d.h. "eine Balance zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen".
- Es sollte nicht nur geldliche Anreizsysteme geben, sondern vor allem auch Anreize im Bereich der Weiterbildung oder Stipendien.
- Ein Gleichgewicht zwischen Experiment und Umsetzung sollte garantieren, dass die Erkenntnisse der CoPs auch praktisch gut umsetzbar sind.

Dadurch entsteht eine Atmosphäre, die CoPs erfolgreich "leben" lässt.

Nach Siewers wird durch ein Vertrauensverhältnis die Lernbereitschaft und -fähigkeit erhöht. Dies führt zu persönlichem Wachstum und emotionaler Intelligenz und bewirkt nachhaltigen Erfolg.

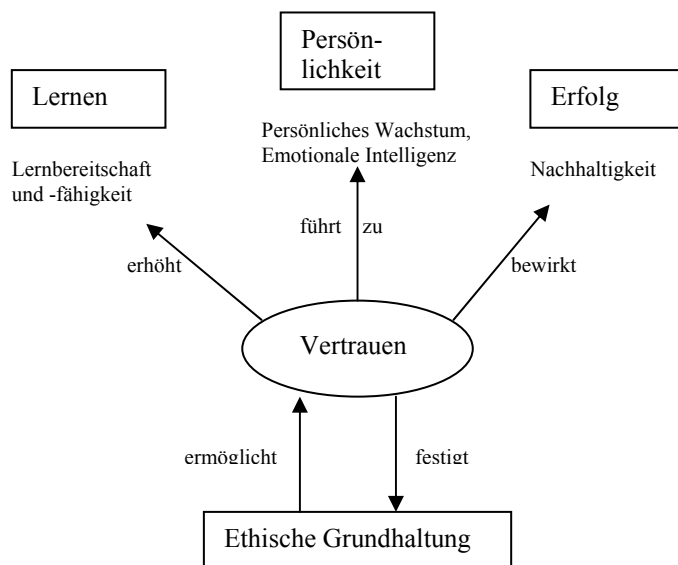


Abbildung 1: Zentrale Stellung des Vertrauens, Siewers 1999

3 Fazit

CoPs sind ein gutes Medium, Wissen in einem Unternehmen zu generieren. Sie können dazu dienen, Zeit einzusparen, indem sie ihre entwickelten best practices allen Mitarbeitern als Standard zur Verfügung stellen. Allerdings müssen bei der Einführung die kritischen Faktoren beleuchtet und Handlungskonsequenzen daraus eruiert werden. Nur bei Kenntnis der zu erwartenden Probleme und Stolpersteine kann diesen proaktiv begegnet werden und die CoP erfolgreich und zielführend agieren.

Literaturverzeichnis

- [NPR00] North, K.; Probst, G.; Romhardt, K.: Wissensgemeinschaften: Keimzellen lebendigen Wissensmanagement. In: IO Management, Nr.7/8 2000
- [NT97] Nonaka, I.; Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt 1997: Campus
- [Sc00] Schmidt, M.-P.: Knowledge Communities: Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen im Unternehmen effektiv nutzen. München 2000: Addison-Wesley
- [Le99] Leithner, B.: Communities of Practice – eine Form der Wissensteilung in und zwischen Organisationen. 1999

- [SS01] Seidl, J.; Schaal, H.-G.: Innovative Zusammenarbeit in Knowledge-Portalen: Offener Wissensaustausch. In: ExperPraxis 2001/2002
- [Si99] Siewers, R.: Über den Schatten springen – vertrauen, wagen und lernen. 1999