

COMMUNITY OF PRACTICE

ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS – POTENZIALE FÜR UNTERNEHMEN

WAS IST EINE COMMUNITY OF PRACTICE?

Eine Community of Practice (CoP) ist eine praxisorientierte Gemeinschaft, deren Mitglieder vor der gleichen Herausforderung beziehungsweise Aufgabenstellung stehen. Sie wollen ihre Kräfte bündeln und sich wechselseitig unterstützen. Etienne Wenger, der Mitbegründer dieses Lernansatzes, definiert demgemäß drei Wesensmerkmale einer CoP:

- 1. Die Domain:**
Die Members einer CoP müssen das gleiche Anliegen teilen.
- 2. Die Community:**
Durch den Austausch und die wechselseitige Hilfestellung wollen die Members einer CoP voneinander profitieren.
- 3. Die Practice:**
Diese Interaktionen innerhalb der CoP müssen auch praktische Konsequenzen haben. Die Members steigern durch Aktionslernen gemeinsam ihre Problemlösungskompetenz.

Das „Art of Hosting and Facilitating“ einer CoP besteht in der gleichzeitigen Kultivierung aller drei Dimensionen. Nur dann kann das im Kollektiv schlummernde Potenzial zur vollen Entfaltung gelangen.

EINSATZGEBIETE VON COP – EIN PRAKTISCHES BEISPIEL UND EINE ORGANISATIONS-PHANTASIE

DAS BEISPIEL INNERBETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG

CoP eignen sich ausgezeichnet für die Dynamisierung der innerbetrieblichen Mitbestimmung, wie das folgende Beispiel zeigt: Der Kick-Off zu diesem Projekt erfolgte im Rahmen einer Großveranstaltung mit Betriebsrät*innen im Open-Space-Format. Dabei wurden jene Themen von den Teilnehmer*innen aufgeworfen und zur Diskussion gestellt, die ihnen besonders unter den Fingernägeln brannten. Die weitere Behandlung und Vertiefung erfolgte sodann in anschließenden Kleingruppen. Am Ende der Veranstaltung wurde die Möglichkeit geboten, diese Themen in CoPs zu vertiefen. Fünf Gruppen nahmen dieses Angebot an, was ungeplanterweise zu einer jahrelangen Kooperation (Hosting & Facilitating durch die Arbeiterkammer) führte.

DIE WICHTIGSTEN SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DIESER PRAXIS

Es braucht einiges an Entwicklungsarbeit, um aus einem Open-Space-Thema eine praxistaugliche Domain zu machen. Die Schärfung der Domain folgt dabei zu einem Gutteil dem Doppelschlaufenlernen von Argyris & Schön (1978).

Die Members einer CoP – Betriebsrät*innen aus unterschiedlichen Herkunftssystemen / Unternehmen – müssen als eingebettet in ihre relevanten Umwelten bzw. Anspruchsgruppen begriffen werden. Erst eine vorgeschaltene Stakeholder-Kulturanalyse führt zu einem Quantensprung ihrer Wirkungsmächtigkeit.

Die Interventionsplanung erfolgt dabei im Setting der kollegialen Fallberatung, kombiniert mit systemischem Coaching. Demgemäß werden in einem ersten Schritt alle für die Problemlösung relevanten Anspruchsgruppen und Schlüsselspieler analysiert. Erste danach erfolgt die eigentliche kollegiale Beratung mit dem Ziel, die besten Handlungsoptionen zu entwickeln.

Members, die nicht als Fallbringer*in fungieren, lernen am Modell. Sie transferieren die für andere entwickelten Lösungsszenarien in ihre eigene Praxis.

Systemisches Intervenieren ist kein punktuell Ereignis, sondern ein Prozess. Das gilt auch für systemisch ausgerichtete CoP: In Folge-Meetings werden die Wirkungen der Interventionen (systemisch) analysiert und die nächsten praktischen Schritte geplant.

Eine CoP zerfällt, wenn sie nicht mehr die Nutzenkalküle der Kern-Members befriedigen kann. Neben der Aussicht auf praktischen Erfolg muss auch die Symmetrie des Wissens- und Erfahrungsaustausches gewährleistet sein.

Conclusio aus diesem Projekt mit Betriebsrät*innen: Klassische Arbeitnehmer*innen-Interessenpolitik orientiert sich primär an arbeitsrechtlichen, volks- und betriebswirtschaftlichen Analyse- und Problemlösungsparadigmen. Organisationstheoretische Überlegungen spielen dabei (noch) keine Rolle, weshalb der eben vorgestellte Mitbestimmungsansatz bislang keine Berücksichtigung im Mainstream fand.

EINE PHANTASIE: COP ALS ORGANISATIONSEINHEITEN MULTITUDE-ORIENTIERTER UNTERNEHMEN

So der jüngste Vorschlag der EU Kommission zur Überarbeitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung beschlossen wird, müssen große Unternehmen ab dem Geschäftsjahr 2023 die nicht-finanzielle Berichterstattung in die finanzielle Berichterstattung integrieren. In harten Kennzahlen soll unter anderem ihr Beitrag zur Erreichung der Klimaziele, der Ziele des europäischen Green Deals und der UN Sustainable Development Goals (SDGs) gemessen werden. Damit werden neue Standards für nachhaltiges Wirtschaften gesetzt und die bisherigen Geschäftsmodelle zur Disposition gestellt. Das betrifft möglicherweise nicht nur die Außen- sondern auch die Innenorientierung: Wozu tun wir, was wir tun? Und wie sollten wir uns dafür organisieren?

Der Austro-Amerikanische Sozialphilosoph Frithjof Bergmann sieht die eigentliche Freiheit des Menschen nicht darin, zwischen besseren oder schlechteren Optionen zu wählen, sondern das zu tun, was jemandem wirklich ein Anliegen ist. Also wofür man mit Herzblut dabei ist. Daraus könnte man doch – analog zu den Betriebsrät*innen oben – die Domains für die Neuausrichtung des Unternehmens gewinnen? Sprich: Eine Erläuterung der neuen Nachhaltigkeits-Anforderungen an das Unternehmen in einer Großveranstaltung. Ein Open Space zur Themenfindung. Und Überführung der Themen in Domains für CoP. Alles analog zum Mitbestimmungsprojekt mit Betriebsrät*innen.

Der Berater Johannes Ries arbeitet bereits mit einem ähnlichen Ansatz. Unter Bezugnahme auf Spinoza sieht er in der *multitudo* „eine Vielheit von Menschen, die niemals in der Einheit aufgeht. Menschen können sich Spinoza zufolge zusammenschließen und gemeinsam handeln, ohne ihre Unterschiedlichkeit aufzugeben. Sie können in ihrer Vielfalt bestehen bleiben, ohne Zentrum oder Hierarchie aufbauen zu müssen. Durch affektive Hinwendung Einzelner zu gemeinsamen Themen und in der Immanenz der Situation kann eine *multitudo* handlungsfähig bleiben, ohne klar festgelegt und definiert zu sein. Spinoza ist dabei überzeugt, dass der Mensch (durch Rationalität befreit) grundsätzlich tolerant und selbstverständlich wohlwollend agiert.“ Ries ist es auch schon gelungen, in Abstimmung mit experimentierfreudigen Kundenunternehmen, Veranstaltungen so zu designen, dass die Teilnehmenden in ihr als *multitude* agieren können.

Die Transformation eines Mitbestimmungs- in einen neuen Organisationsansatz, orientiert an der Multitude – das wäre doch etwas? Und mit der den Unternehmen abverlangten Neuausrichtung ihrer Geschäftsmodelle sollte sogar ein „sense of urgency“ gegeben sein.

QUELLE

Argyris, Chris/Schön, Donald A.: Organizational Learning – A theory of action perspective. Reading MA, Addison-Wesley, 1978

Bergmann, Fritjhof: [New Work New Culture – Frithjof Bergmann - New Work New Culture \(newwork-newculture.dev\)](http://newwork-newculture.dev)

Ries Johannes: Viele als Viele: Das Potenzial der multitude für Unternehmen (in: [SYNNECTA - Viele als Viele: Das Potenzial der multitude für Unternehmen \(VUCA-Handling IV\)](#))

Wenger, Etienne/Mc Dermott, Richard/Snyder, William: Cultivating Communities of Practice, Boston: Harvard Business School Press, 2002