

VON DER COMMUNITY OF PRACTICE ZUR COMMUNITY TO SUCCESS  
SCHLÜSSELASPEKTE

## 1. DIE SCHÄRFUNG DER DOMAIN

Sowohl das Agile Management als auch der Lean-Startup-Ansatz haben ihren Ursprung in einer Lernmethode, die bereits vor mehr als 40 Jahren entwickelt wurde: dem Double Loop Learning nach Argyris und Schön (1978). Dieses aktionsorientierte Lernen beruht auf der Verarbeitung jener Konsequenzen, die bestimmte Handlungen nach sich ziehen. Im einfachsten Fall ist bereits im ersten Schritt das Ziel erreicht, es braucht keine weiteren Initiativen. Folgt man allerdings der Methode von Versuch und Irrtum, so ist der Irrtum, der „Fehler“ also, ein wichtiger Bestandteil des gesamten Prozesses: Je nach Kundenfeedback wird überlegt, ob man noch auf dem richtigen Weg ist oder nicht. Geht es um geringfügigere Anpassungen – zum Beispiel bei den Zielen oder bei den Strategien –, so bewegt man sich in einer „einfachen Lernschleife“: Die Prämissen bleiben gleich, das Wie und das Was werden aber neu spezifiziert. Anders bei der „Doppellernschleife“. Hier steht das Vorhaben als solches zur Disposition: Passen überhaupt die grundlegenden Annahmen oder hat man sich in etwas verrannt? Dann macht es wenig Sinn, den ursprünglichen Ansatz weiter zu verfolgen. Gerade bei der Schärfung der Domain wird man oft die grundlegenden Annahmen revidieren müssen, weil sich die Umsetzung des Vorhabens als nicht praktikabel erweist.

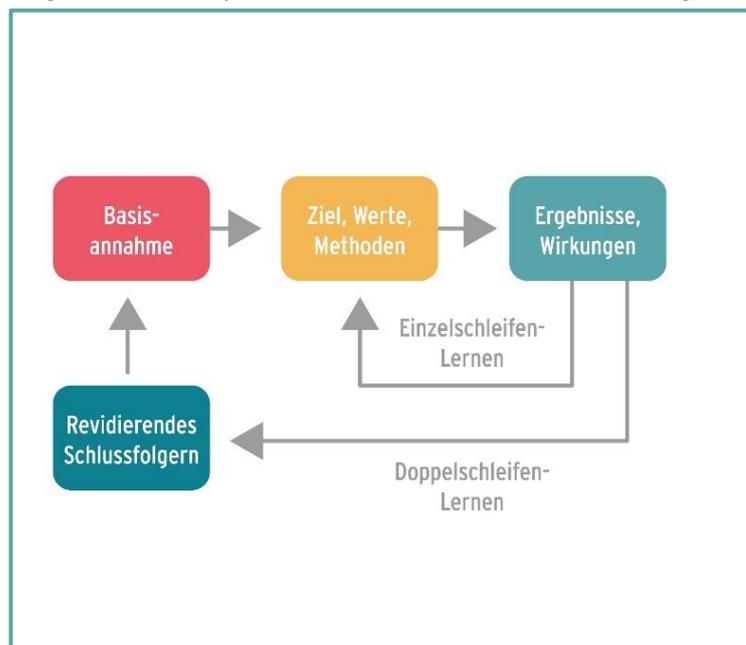


Abbildung 1: Doppelschleifenlernen nach Argyris und Schön, 1978

## 2. COP ZWISCHEN NETZWERK UND PROJEKT

CoP sind keine Projekte! Die Members einer CoP können allerdings Projekte verfolgen, die in der CoP bearbeitet werden. Und die CoP selbst kann auch ein Projekt verfolgen, wenn dadurch die praktische Wirksamkeit von Interventionen erhöht wird (z. B. zur Spezifizierung der Domain). Der gravierendste Unterschied zwischen CoP und Projekten besteht darin, dass von den Projektmitarbeiter\*innen einzelne Arbeitspakete zur Erreichung des Projektziels abgearbeitet werden. In einer CoP geht es hingegen um Vorhaben in anderen Systemen, Subsystemen oder Projekten. Die CoP-Members unterstützen sich wechselseitig beim jeweils individuellen Intervenieren. Miteinander verbunden sind sie in dieser Kooperation durch die Netzwerkstruktur (vgl.

Abbildung 2). Selbst wenn nicht jedes Netzwerk eine CoP ist, so ist doch jede CoP ein Netzwerk.

Damit müssen für das Gelingen die gleichen Voraussetzungen wie bei sozialen Netzwerken generell

erfüllt sein. Nach Boos et al (1999) zeichnen sich Netzwerke durch folgende Bestimmungsmerkmale aus:

1. Basisintention, definiert als ein gemeinsames Anliegen in der Hoffnung auf einen fairen Tausch: Geben und Nehmen müssen in Balance sein.
2. Aktueller Anlass, der rund um die Basisintention ein Netzwerk entstehen lässt.
3. Beziehungspotenziale wie Wissen, Information, Macht als die eigentliche Währung in einem Netzwerk. Boos verweist aber auch auf die Notwendigkeit eines Facilitators, der die Initiative übernimmt, einlädt, andere motiviert etwas beizutragen, und last but not least dafür sorgt, dass die Grundregeln eines funktionierenden Netzwerks eingehalten werden. Ohne diese Schlüsselfigur kommen Netzwerke nicht ins Laufen beziehungsweise schlafen ein. Netzwerke funktionieren umso besser, über je mehr Fachwissen und Beziehungspotenzial die Netzwerkpartner\*innen verfügen und je fairer sie sich in dieser „Währung“ austauschen können.

Diese drei Bestimmungsmerkmale determinieren auch die Funktionsweise einer CoP.

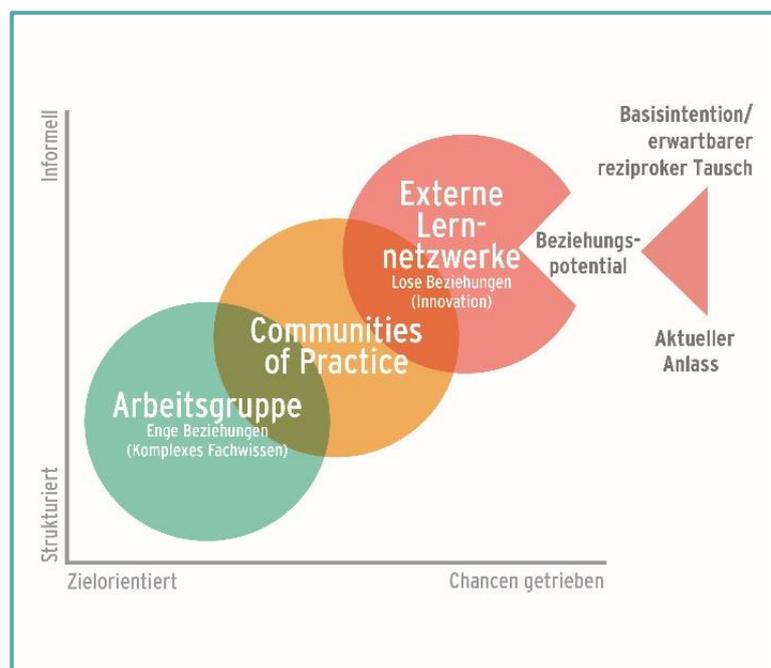


Abbildung 2: Communities of Practice – Zwischen Arbeitsgruppe und Netzwerk

### 3. SYSTEMISCHE INTERVENTIONSPLANUNG IN COMMUNITIES TO SUCCESS

Nachdem das Terrain durch ein systemisches Interview mit dem/der Fallbringer\*in aufbereitet ist, beginnt der eigentliche Beratungsprozess der CoP, der analog zur Vorgangsweise beim „systemischen Workshop“ in drei Phasen gegliedert ist: eine Divergenz-, eine Transformations- und einen Handlungsphase.

#### **Divergenzphase:**

In der ersten Phase wird noch einmal der Auftrag geklärt. Die CoP-Members kennen durch die Exploration die Logik der Subsysteme und können ihr Verständnis vom Auftrag nun besser dazu in Beziehung setzen. Unter Umständen zeigt sich, dass der Auftrag in seiner ursprünglichen Fassung nicht mehr aufrechtzuerhalten ist oder spezifiziert werden muss. Danach überlegt sich jede/r Fallberater\*in einzeln, wo er/sie den Hebel ansetzen würde. Durch die unterschiedlichen Wahrnehmungen entsteht eine Perspektivenvielfalt, die die eigentliche Quelle der Information ist! Deshalb ist dieses Brainstorming als Einzelarbeit durchzuführen.

**Transformationsphase:**

In der Transformationsphase werden die unterschiedlichen Perspektiven präsentiert und verarbeitet. Es werden Prioritäten gesetzt, indem das eine herausgegriffen und das andere verworfen wird. Am Ende entsteht ein gemeinsames Verständnis über den möglichen Lösungsraum.

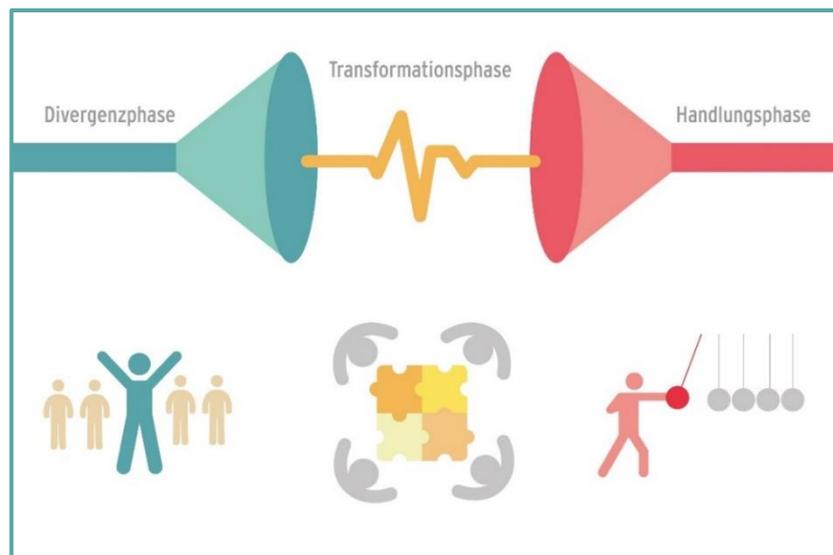


Abbildung 3: Systemische kollegiale Fallberatung in Communities to Success

**Handlungsphase:**

In der Handlungsphase werden die Erkenntnisse zu einer Interventionsperspektive verdichtet und zusammengeführt. Oberste Priorität hat die Handlungsorientierung, also die Konzeption der nächsten Schritte. Die dabei festgesetzten Meilensteine (Termine der Interventionen) determinieren auch den Zeitpunkt, zu dem erforderlichenfalls die nächste Systemische kollegiale Fallberatung stattfinden soll.

4. TYPISCHE ENTWICKLUNGSMUSTER EINER COMMUNITY OF PRACTICE  
NACH WILLIAM SNYDER UND ETIENNE WENGER



Abbildung 4: Entwicklungsmodell einer Community of Practice nach William Snyder und Etienne Wenger

**Sondierung:**

Diese Phase ist geprägt von einem losen Netzwerk potenzieller CoP-InteressentInnen, die sich über ihre ähnlichen Interessen und Bedürfnisse austauschen. Treiber sind die thematisch besonders Engagierten, die später auch den CoP-Lead übernehmen werden. Unterstützt werden sie gegebenenfalls von (externen) ModeratorInnen. Ziel ist, das „einigende“ Anliegen zu präzisieren.

**Koalition:**

Das ist der eigentliche Start einer Community. Immer mehr Menschen wollen teilnehmen, die Community wächst. Erste Aktivitäten werden gesetzt, Rollen für die Organisation der CoP vergeben und Problemlösungen nach der Peer-to-Peer Methode entwickelt. CoP-Ziele helfen, nicht die Orientierung zu verlieren.

**Reifung:**

Die Verantwortung wird auf mehrere Köpfe verteilt, die Basis der Entscheidungsfindung und des Agenda-Settings wird verbreitert.

**Selbstverantwortung:**

Die Community ist in ihrer Sachkompetenz unbestritten und setzt neue Standards. Sie wird vom Management nachgefragt und bildet Nachwuchskräfte aus.

**Vermächtnis:**

Die CoP hat ihre Aufgabe erfüllt, gliedert sich in Untergruppen oder geht in der Linie der Organisation auf. Der Erfolg wird gefeiert und gegebenenfalls werden neue CoP gegründet. Nicht immer müssen alle Phasen durchlaufen werden. Manchmal genügt es, dass Communities mehrere Jahre nur in den ersten Entwicklungsstadien aktiv sind.

**QUELLEN**

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

Boos, Frank/Exner, Alexander/Heitger, Barbara: Soziale Netzwerke sind anders.

Organisationsentwicklung, 1999, 1. S. 54–61 (in:

[https://www.neuwaldegg.at/dateien/363\\_soziale\\_netzwerke\\_sind\\_and\\_ers.pdf](https://www.neuwaldegg.at/dateien/363_soziale_netzwerke_sind_and_ers.pdf), Zugriff am 1.11. 2018)

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

Schönbauer, Ulrich: Communities of Practice - Die Kraft der kollektiven Intelligenz, Carl-Auer Verlag, 2019