

# Jahrbuch Strategisches Kompetenz- Management

Jörg Freiling  
Christoph Rasche  
Uta Wilkens  
(Hrsg.)

Band 2:

Wirkungsbeziehungen  
zwischen individuellen  
Fähigkeiten und kollektiver  
Kompetenz

Rainer Hampp Verlag

*Jörg Freiling, Christoph Rasche, Uta Wilkens (Hg.):*

## **Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz**

*Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management, Band 2,*

ISBN 978-3-86618-287-5, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2008, 172 S., € 22.80

Der zweite Band des Jahrbuchs „Strategisches Kompetenz-Management“ (mit doppelblindem Begutachtungsverfahren) widmet sich dem bislang stark vernachlässigten Thema: „Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz“. Er beschäftigt sich mit dem Phänomen, dass die im Rahmen des Strategischen Kompetenz-Managements im Vordergrund stehenden organisationalen Kompetenzen im sachlichen Verbund mit anderen Aggregationsebenen stehen. So rekrutiert sich die Kompetenz eines Unternehmens aus individuellen Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter, die wiederum die Grundlage für gruppenbezogene Fähigkeiten darstellen. Auf anderer Ebene stehend, existieren sog. „relationale Kompetenzen“, die sich aus den Kompetenzen mehrerer Unternehmen in Kooperationsformen wie z.B. Allianzen und Netzwerken rekrutieren. Während das Strategische Management bislang im Kern auf organisationale und relationale Kompetenzen fixiert war, hat sich etwa die Personalwirtschaft verstärkt mit individuellen und gruppenbezogenen Fähigkeiten beschäftigt. Eine Lücke besteht indes in der ebenenübergreifenden Betrachtung. Der vorliegende Band setzt sich aus fünf Fachbeiträgen zusammen, die – aus unterschiedlichen Perspektiven – sich dieser für die Kompetenzforschung wesentlichen Forschungslücke widmen.

This 2nd volume of the periodical “Competence-based Strategic Management” (double-blind review process”) addresses the causal relationships between individual skills and collective competence. It focuses upon the phenomenon of close relationships between organizational competences and other ontological levels in the realm of competence-based management. E.g., individual skills and team-based capabilities typically make up an organizational competence. Over and above this, relational competences emerge due to aligned behaviour in inter-firm collaboration (e.g. alliances and networks). By now, strategic management research predominantly addressed organizational and relational competences whereas research on human resource management is much more involved in individual and group-related issues. However, a considerable research gap is the still missing integration of the different ontological levels. This volume intends to address this gap by five articles.

**Schlüsselwörter:** Strategisches Kompetenz-Management, Communities of Practice, Marketing-Kompetenzen, individuelle Fähigkeiten, relationale Kompetenzen

**Key words:** Competence-based Strategic Management, Communities of Practice, Marketing Capabilities, Individual Skills, Relational Capabilities

# Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management

herausgegeben von

Prof. Dr. Klaus Bellmann, Universität Mainz

Prof. Dr. Christoph Burmann, Universität Bremen

Prof. Dr. Jörg Freiling, Universität Bremen

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Technische Universität Berlin

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber, Universität Innsbruck

Prof. Dr. Thomas Mellewig, Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz, Techn. Universität Braunschweig

Prof. Dr. Heike Proff, Zeppelin University Friedrichshafen

Prof. Dr. Christoph Rasche, Universität Potsdam

Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Specht, Technische Universität Darmstadt

Prof. Dr. Erich Zahn, Universität Stuttgart

Herausgeber von Band 2 des Jahrbuchs:

Jörg Freiling

Christoph Rasche

Uta Wilkens

Jörg Freiling  
Christoph Rasche  
Uta Wilkens  
(Hrsg.)

# Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-86618-287-5

Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management: ISSN 1864-5402

DOI 10.1688/978-3866182875

1. Auflage, 2008

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

All rights preserved. No part of this publication may be reprinted or reproduced or utilized in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

# **Inhaltsverzeichnis**

## **Jörg Freiling, Uta Wilkens und Christoph Rasche**

Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz – ein einleitender Überblick 1

## **Katja Zboralski**

Das Wechselspiel von individuellem, kollektivem und organisationalem Lernen – Kompetenzentwicklung in Communities of Practice 5

## **Uta Wilkens und Daniela Gröschke**

Kompetenzbeziehung zwischen Individuen, Gruppen und Communities – Empirische Einblicke am Beispiel des Wissenschaftssystems 35

## **Fee Steinhoff**

Kompetenzbasierte Betrachtung des Konstruktes der Kundenorientierung bei hochgradigen Innovationen 69

## **Jörg Freiling und Martin Gersch**

Auf dem Weg zu einer „Dienstleistungstheorie“: das Zusammenspiel individueller und kollektiver Fähigkeiten im Kontext aktueller Theorieentwicklungen 99

## **Michael Hülsmann und Markus Müller-Martini**

Eignung und Erweiterungsoptionen des „Homo agens“ als ebenenübergreifendes Handlungsmodell kompetenzbasierter Forschung 131

**Autorenverzeichnis** 165



## **Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz – ein einleitender Überblick**

*Jörg Freiling, Uta Wilkens und Christoph Rasche*

Das Jahrbuch „Strategisches Kompetenz-Management“ hat sich zum Ziel gesetzt, wissenschaftliche Beiträge zum Verständnis strategisch relevanter Kompetenzen in themenorientierter Form einmal jährlich zur Diskussion zu stellen. Dazu eingereichte Beiträge durchlaufen ein doppelt-blindes Begutachtungsverfahren, in welches namhafte Fachexperten eingebunden sind. Wir danken an dieser Stelle allen Gutachtern herzlich für die geleistete Arbeit.

Der vorliegende zweite Band des Jahrbuchs widmet sich dem Schwerpunktthema „Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz“. Die beim Strategischen Kompetenz-Management im Vordergrund stehenden organisationalen Kompetenzen werden im sachlichen Verbund mit anderen Aggregationsebenen beleuchtet. Eine detaillierte Aufarbeitung erscheint erstrebenswert, weil die Verbindung zwischen Kompetenzebenen im betrieblichen Kontext selbstverständlich ist, in theoretisch-konzeptioneller Hinsicht die Anschlussstellen bislang jedoch weniger klar formuliert wurden. Die Kompetenz eines Unternehmens ergibt sich u. a. aus individuellen Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter, die wiederum eine Grundlage für gruppenbezogene Fähigkeiten darstellen. Die Kompetenz eines Unternehmens wird ebenso über Kooperationen, wie z.B. Allianzen und organisationale Netzwerke, mitbestimmt. Hier kommen sog. „relationale Kompetenzen“ zur Anwendung, die im unternehmensübergreifenden Kontext anzusiedeln sind und Wettbewerbsvorteile begründen können, die mehreren Betrieben zuzuordnen sind. Personale Netzwerke als Ergebnis relationaler Kompetenz spielen als Communities of Practice außerdem für Individuen und Gruppen eine bedeutende Rolle. Alle Aggregationsebenen werden in der betriebswirtschaftlichen Forschung behandelt, wobei je nach Fach unterschiedlich betont wird. Das Strategische Management hat sich vor allem auf organisationale und relationale Kompetenzen

konzentriert. In der Personalwirtschaft werden individuelle und gruppenbezogene Fähigkeiten verstärkt untersucht. Die Organisationsforschung wiederum hat auch den Communities of Practice Beachtung geschenkt. Eine Lücke besteht indes in einer systematischen ebenenübergreifenden Betrachtung. Der vorliegende Band setzt sich aus fünf Arbeiten zusammen, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit den Beziehungen zwischen unterschiedlichen Kompetenzebenen befassen und auf diese Weise ihren spezifischen Beitrag zur partiellen Schließung der Forschungslücke leisten.

Katja Zboralski zeigt in ihrem Beitrag Lerneffekte durch „Communities of Practice“ (CoP) auf. Auf Basis ausgewählter lerntheoretischer Ansätze verdeutlicht die Autorin die Entwicklung von Kompetenzen jenseits formaler Organisationsstrukturen. Die Mitglieder von CoP tauschen sich themenbezogen aus, entwickeln und verbreiten Wissen bzw. bringen es zur Anwendung. Diese Handhabung von Wissen ist laut Zboralski grundlegend für das Verständnis der Entstehung von Kompetenzen. In besonderer Weise veranschaulicht die Autorin dies für die Individuumsebene, schließt aber auch die Generierung und Weiterentwicklung der kollektiven Kompetenzen von Gruppen und Organisationen ein.

Die individuelle Kompetenzentwicklung steht auch im Beitrag von Uta Wilkens und Daniela Gröschke im Zentrum der Analyse. Die Autorinnen setzen sich mit dem Zusammenspiel formaler (Arbeitsgruppen) und informeller (Communities of Practice) kollektiver Bezugssysteme mit Blick auf die individuelle Kompetenzentwicklung auseinander. Aus ihrer empirischen Untersuchung in zwei wissenschaftlichen Einrichtungen geht hervor, dass entweder Communities oder Gruppen die dominante Austauschebene für die individuelle Kompetenzentwicklung bilden. Neben kompensatorischen Effekten werden dabei auch kompetitive bzw. verdrängende Effekte unterschiedlicher Austauschebenen kritisch diskutiert.

In zwei weiteren Beiträgen bildet die Organisation den Ausgangspunkt der Analyse. Fee Steinhoff zeigt auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes, dass Kundenorientierung als eine dynamische Marketing-Kompetenz verstanden werden

kann, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in Unternehmen mit hochgradigen Innovationsprojekten begründet. Als Schlüssel und zugleich Ansatz einer ebenenübergreifenden Kompetenzbetrachtung wird dabei die Interaktion zwischen innerbetrieblichen Akteuren eines Innovationsteams und ausgewählten externen Akteuren aus den Kundenbeziehungen thematisiert. Auch wenn hier die Organisation den Ausgangspunkt bildet, so ist doch zugleich die Gemeinsamkeit zu den ersten beiden Beiträgen in der Auseinandersetzung mit externen Bezugsgruppen als besonders wertvoller Beitrag zur Kompetenzentwicklung augenfällig.

Die relationalen Kompetenzen als Basis organisationaler Wettbewerbsfähigkeit stehen auch im Beitrag von Jörg Freiling und Martin Gersch im Zentrum. Den Autoren geht es primär um eine Theorieentwicklung, die den Wertschöpfungsspezifika von Dienstleistungen gerecht wird. Sie argumentieren, dass die kompetenzbasierte Theorie der Unternehmung eine Bezugsbasis bilden kann, die verdeutlicht, dass Dienstleistungsproduktion auf einem Zusammenwirken beider Marktseiten beruht, bei dem die Fähigkeit zu interorganisationalen Abstimmung der Dienstleistungstransaktionen wiederum maßgeblich durch das Zusammenspiel der anderen organisationalen Bezugsebenen (Individuum, Gruppe, Organisation) bestimmt wird. Hiermit wird ein Theorieangebot für das Strategische Management unterbreitet, das den Wertschöpfungscharakter verdeutlicht, der in dem ebenenübergreifenden Zusammenspiels von Kompetenzen begründet liegen kann.

Einer Gesamtbetrachtung widmen sich auch Michael Hülsmann und Markus Müller-Martini. Sie führen einen wissenschaftstheoretischen Diskurs zum Inkommensurabilitätsproblem bei der Verzahnung disziplinär unterschiedlich beheimateter Kompetenzansätze. Dabei wird vorgeschlagen, im Rahmen der ökonomischen Kompetenzforschung den „*Homo agens*“ in erweiterter Form als Basiskonzept einer Mehrebenenbetrachtung zu verwenden. Die Erweiterung liegt in der Brückenannahme der „kognitiven Restriktionen“, die nach der Methode der abnehmenden Abstraktion erarbeitet wird. Die Autoren beschreiben darin einen Weg, um Kompetenzen bzw. das Management von Kompetenzen im Sinne des methodologischen Individualismus durch Desaggregation organisationaler und

Aggregation individueller Kompetenzen ebenenübergreifend besser analysieren und erklären zu können.

Band 2 des Jahrbuchs „Strategisches Kompetenz-Management“ kann mit seinen Beiträgen nicht alle Wirkungsbeziehungen im Kompetenzsystem Unternehmen erhellen, unterbreitet aber Diskussionsangebote, die sich auf wissenschaftstheoretischer, organisations- und kompetenztheoretischer wie auch empirischer Basis dem Zusammenwirken von Kompetenzebenen widmen und genau hier Wertschöpfungsfaktoren des Strategischen Managements verorten. Sie geben damit wichtige Impulse zur Weiterentwicklung einer integrativen Kompetenzperspektive.

# **Das Wechselspiel von individuellem, kollektivem und organisationalem Lernen - Kompetenzentwicklung in Communities of Practice**

*Katja Zboralski*

## **Zusammenfassung**

Als Orte des kontinuierlichen Wissenstransfers und des Lernens sind Communities of Practice (CoPs) in den letzten Jahren zunehmend wissenschaftlich diskutiert und in der Unternehmenspraxis eingesetzt worden. Dennoch gibt es Schwierigkeiten in Bezug auf die konkrete Umsetzung des Konzeptes. Vor allem die Frage nach dem spezifischen Nutzen von CoPs ist bis dato kaum geklärt. Der vorliegende konzeptionelle Beitrag widmet sich dieser Problematik. Aus einer kompetenzbasierten Perspektive wird folgenden Fragen nachgegangen: Ermöglichen CoPs die (Weiter-)Entwicklung, Anwendung und Speicherung von individuellen, kollektiven und organisationalen Fähigkeiten und Kompetenzen? Worauf gründet sich dieser potentielle Nutzen von CoPs? Es kann anhand verschiedener Lerntheorien gezeigt werden, dass CoP-Mitglieder durch die Interaktion mit anderen Mitgliedern ihrer individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten weiterentwickeln. Das Zusammenwirken von individuellen, kollektiven und organisationalen Lernprozessen – in CoPs bzw. durch CoPs angeregt – führt darüber hinaus auch zur Generierung, Weiterentwicklung, Nutzung und Speicherung von kollektiven und organisationalen Kompetenzen.

## **Abstract**

In today's knowledge-based economy, an organisation's ability to strategically leverage knowledge has become a crucial factor for global competitiveness and long-term growth. Particularly, individual tacit knowledge and organisational competences are of paramount importance for the success of organisations. In this context, the concept of communities of practice (CoPs) has gained a great deal of attention from practitioners and scholars, alike. Knowledge networks like CoPs are widely recognized as central means to foster and enhance knowledge sharing and learning in organisations. The number of CoPs in organisations has grown significantly over the

last years. However, little is known about the specific impact of CoPs. By adopting a competence-based perspective the primary objective of this conceptual paper is to analyse the interplay of individual, collective and organisational competences arising from the interactions of community-members. As a consequence, the following research questions are addressed: Do CoPs support the development, application, integration and preservation of individual, collective and organisational competences? If so, how exactly can this potential be explained? In order to answer these questions learning processes in CoPs are thoroughly examined by applying several learning theories, e.g. the social theory of learning and the theory of organisational learning. This analysis shows that CoPs are valuable instruments of an organisation's strategic knowledge and competence management. CoPs foster individual learning, the development of employees' expertise and competences. As forums for shared learning CoPs enhance simultaneous internalisation, externalisation and combination of knowledge. Thereby, they increase the common knowledge base of an organisation as well as collective and organisational learning capabilities.

## 1. Problemstellung

Es herrscht sowohl in der gegenwärtigen wissenschaftlichen Diskussion als auch in der unternehmerischen Praxis Einigkeit darüber, dass Wissen<sup>1</sup> ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist (z.B. Davenport/Prusak 1998; Grant 1996; Kogut/Zander 1992; Nonaka 1991; Spender 1996). Wissen ist die Grundlage für die Entwicklung unternehmensinterner Kernkompetenzen und damit die strategisch wichtigste Ressource eines Unternehmens. Für einen langfristigen Erfolg müssen Unternehmen in der Lage sein, Wissen effektiv und effizient zu generieren, intern zu transferieren und zu integrieren (vgl. zu dieser Diskussion z.B. Gupta/Govindarajan 2000; Teece 2002; von Krogh/Köhne 1998). Um den Umgang mit der Ressource Wissen zu optimieren, hat eine Großzahl von Unternehmen (vor allem multinational agierende bzw. aus wissensintensiven Branchen) in den letzten Jahren Wissensmanagementsysteme eingeführt (siehe bspw. von Krogh/Venzin 1995).

Insbesondere tacites, individuelles Erfahrungswissen der Mitarbeiter sowie darauf basierende kollektive bzw. organisationale Kompetenzen werden als Hauptquellen für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen angesehen (z.B. Demetz 1988; Drucker 1993). Vor diesem Hintergrund sind Wissensmanagementinitiativen immer mehr human- und weniger technologieorientiert. Communities of Practice (CoPs), themenspezifische Wissensnetzwerke, rücken den Wissensträger Mensch in den Mittelpunkt des Interesses und sind daher in den letzten Jahren zunehmend wissenschaftlich diskutiert und in der Unternehmenspraxis eingesetzt worden. Dennoch besteht eine erhebliche Diskrepanz zwischen den in CoPs gesetzten Erwartungen und der konkreten Umsetzung in der Praxis (Henschel 2001: 6; North et al. 2004: 10). Zudem stellen CoPs ein verhältnismäßig junges Gebiet in der betriebswirtschaftlichen Forschung dar, d.h. es mangelt an einer wissenschaftlich fundierten Durchdringung des Themas (Hislop 2003a: 165; Teigland 2003: 2ff.). Vor allem die Frage nach dem spezifischen Nutzen von CoPs im Unternehmenskontext ist bis dato kaum geklärt. Diese Tatsache lässt sich neben dem geringen Kenntnisstand bezüglich CoPs vor allem mit der vornehmlich praxisorientierten Herangehensweise

---

<sup>1</sup> Einem kompilativ-pragmatischen, d.h. handlungs- und personenorientierten, Wissensverständnis folgend, umfasst Wissen *alle* Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen Handlungen zur Problemlösung ermöglichen. Vgl. dazu ausführlich Amelingmeyer 2004: 45ff.; Probst et al. 1999: 46; Schreyögg/Geiger 2003: 8f.

existierender CoP-Studien, den spezifischen Eigenschaften von CoPs sowie den Schwierigkeiten bei der Messung von CoP-Ergebnissen begründen (siehe Zboralski 2007: 61ff. für eine ausführliche Darstellung des Standes der CoP-Forschung sowie ebenda: 108ff. für eine Diskussion der Problematik der Erfolgsmessung).

Die Betrachtung der Ergebnisse von CoPs steht in einem engen Zusammenhang mit der Frage, wie Menschen lernen. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es daher, anhand von unterschiedlichen Lerntheorien systematisch zu analysieren, ob und wie CoPs die (Weiter-)Entwicklung, Anwendung und Speicherung von individuellen, kollektiven und organisationalen Kompetenzen ermöglichen. Dazu werden nach grundlegenden Ausführungen zum Begriffsverständnis und den Merkmalen von CoPs (zweiter Abschnitt) ausführlich die Lernprozesse in CoPs untersucht (dritter Abschnitt). Die Basis für diese theoretisch-konzeptionelle Betrachtung bilden die kognitivistische Lerntheorie (individuelle Ebene), die soziale Theorie des Lernens (kollektive/organisationale Ebene) sowie die Theorie des organisationalen Lernens (organisationale Ebene). Im Anschluss an die Vorstellung dieser Theorien werden das Zusammenwirken der verschiedenen Lernprozesse in einer CoP bzw. ihre Auswirkungen auf die Organisation diskutiert. Abschließend werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst (vierter Abschnitt).

## 2. Communities of Practice

### 2.1. Begriffsbestimmung

Obwohl CoPs sowohl in der aktuellen Literatur als auch in der gegenwärtigen Praxis Gegenstand vielfältiger Diskussionen sind (z.B. APQC 2000; North et al. 2004; Thompson 2005)<sup>2</sup>, existiert keine allgemein anerkannte Definition des Begriffs (vgl. auch Schoen 2001: 52).

Geprägt wurde der Terminus *Community of Practice* im Jahre 1990 von Lave/Wenger, die aus sozio-kultureller Perspektive Lernprozesse in Gruppen untersuchten und auf

---

<sup>2</sup> Das Phänomen der CoPs ist jedoch nicht neu; es wurde lediglich anders bezeichnet: Bereits in frühester Menschheitsgeschichte gab es informelle Gemeinschaften von Jägern, die dem Erfahrungsaustausch galten. In der Antike entwickelten sich Zusammenschlüsse von Handwerkern und Ärzten, die neben dem sozialen Zweck ökonomische Ziele wie Aus- und Weiterbildung oder die Verbreitung von neuen Techniken verfolgten. Eine ähnliche Funktion übernahmen die mittelalterlichen Zünfte in Europa. Vgl. z.B. Henschel 2001: 45; Renzl 2003: 92f.

diesen Ergebnissen aufbauend eine soziale Theorie des Lernens aufstellten. Die Forscher bezeichneten eine CoP als ein aktives System, deren Mitglieder ihr Verständnis von dem, was sie tun, austauschen und durch diese Tätigkeit bzw. ihr geteiltes Verständnis darüber verbunden sind (Lave/Wenger 1991: 98; Wenger 1998b: 5f.). Dieses ursprüngliche Verständnis einer CoP ist sehr weit gefasst. Es umfasst jegliche Art von „Practice“ und demzufolge werden Gemeinschaften in allen Bereichen sozialer Interaktion als CoPs verstanden: sowohl berufliche als auch private Lern- bzw. Interessengemeinschaften.

Aufgrund des spezifischen Untersuchungsgegenstandes dieses Beitrags – CoPs in der Unternehmenspraxis, die kein Selbstzweck, sondern Instrumente eines gezielten Wissensmanagements sind – wird nachfolgend ein enger gefasstes Begriffsverständnis von CoPs vertreten (siehe Zboralski 2007: 25ff. für eine Übersicht zu existierenden Definitionen und Beschreibungen von CoPs): *Eine Community of Practice ist eine Gemeinschaft von Personen, die aufgrund eines gemeinsamen Interesses oder Aufgabengebietes über formale Organisationsgrenzen hinweg miteinander interagieren (virtuell und/oder face-to-face) mit dem Ziel, Wissen in einem für das Unternehmen relevanten Themengebiet gemeinsam zu entwickeln, zu (ver-)teilen, anzuwenden und zu bewahren.*

Formale Organisationsgrenzen bestehen dabei aufgrund der Zugehörigkeit zu einem Team, einer Abteilung, einem Geschäfts- und/oder Unternehmensbereich. Die gewählte Definition umfasst beide in der Unternehmenspraxis vorzufindende Formen von CoPs: sowohl selbstentwickelte (informale) CoPs als auch gezielt initiierte (formale) CoPs, die durch das Management unterstützt werden (siehe dazu auch die Ausführungen im nachfolgenden Abschnitt).

## 2.2. Charakteristika

CoPs entwickeln sich (a) organisch aus den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder und/oder (b) gezielt aufgrund der Initiative der Unternehmensführung. Die Grundlage für die *natürliche Entstehung* von CoPs sind i.d.R. informale, heterarchische Netzwerke (Wenger et al. 2002: 68). Sie entwickeln sich insbesondere innerhalb von hierarchischen Netzwerken (Organisationen), um inflexible organisationale Strukturen zu umgehen. Aufgrund der persönlichen und sozialen Beziehungen sowie der Bedürfnisse der Organisationsmitglieder entstehen diese informale Strukturen

ungeplant im Laufe der Zeit (Coenenberg 1966: 134; Weinert 1987: 127). CoPs bilden sich organisch aus der Interaktion von verschiedenen Personen innerhalb der informalen Struktur. Dabei überschreiten sie zumeist traditionelle organisatorische Grenzen (Lesser/Everest 2001: 38; Wenger 1998a: 2f.). Dieser natürliche Weg ist jedoch nur eine Möglichkeit der Entstehung von CoPs. Eine zweite Variante ist die *Initiierung* von Wissensnetzwerken. Wie die unternehmerische Praxis zeigt, machen insbesondere multinationale Unternehmen in wissensintensiven Industrien Gebrauch davon (z.B. APQC 2000; Edmundson 2001; Gongla/Rizzuto 2001). Ziel ist eine bewusste Verbesserung des Wissenstransfers und der Wissensgenerierung. Im Zuge von Wissensmanagementinitiativen wird oftmals die Gründung themenspezifischer Communities initiiert (z.B. Storck/Hill 2000). Darüber hinaus werden existierende informelle Netzwerke im Unternehmen formalisiert bzw. institutionalisiert und gezielt unterstützt.

CoPs sind selbstorganisierende Gemeinschaften<sup>3</sup>, deren Mitglieder auf persönlichem oder virtuellem Wege miteinander interagieren. Die Mitglieder von CoPs, die zumeist verschiedenen organisationalen Einheiten angehören, verbindet ein gemeinsames Aufgabengebiet oder ein gemeinsames Interesse an einem für das Unternehmen relevanten Wissensgebiet (z.B. Brown/Gray 1995: 81; Henschel 2001: 49). Die *gemeinsame Praxis*, ein sozialer und interaktionaler Prozess, ist demnach das verbindende Element zwischen den Mitgliedern einer CoP. Diese ist durch folgende drei Aspekte bestimmt (Wenger 1998b: 73): (1) das gemeinsame Handeln der Beteiligten (*mutual engagement*); (2) eine gemeinsame Problemlage bzw. Herausforderung (*joint enterprise*) sowie (3) das gemeinsam aufgebaute Repertoire (*shared repertoire*).

CoPs werden durch die andauernde Interaktion der Community-Mitglieder, d.h. dem gemeinsamen Handeln, sowie den daraus entstehenden sozialen Beziehungen konstituiert. Eine CoP besteht nur so lange, wie die Mitglieder eine gemeinsame Tätigkeit ausüben oder aber ein gemeinsames Interesse an einem Thema oder Aufgabengebiet haben und dementsprechend die Interaktion aufrechterhalten

---

<sup>3</sup> Der Begriff „Community“ wird in den Sozialwissenschaften zum einen dazu verwendet, eine soziale Einheit oder ein Kollektiv zu beschreiben, zum anderen eine Art sozialer Beziehung(en). Analog dazu lassen sich CoPs aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachten: als eine soziale Gruppe oder aber als ein Netz von sozialen Beziehungen. Diese zwei, sich gegenseitig ergänzenden Betrachtungsweisen erlauben eine systematische Analyse der Eigenschaften von CoPs. Siehe ausführlich bei Zboralski 2007: 30ff.

(Lesser/Storck 2001: 831; Wenger 1998a: 2). Ein dauerhaftes Miteinanderhandeln allein macht jedoch noch keine CoP aus. Das zweite verbindende Charakteristikum stellt eine gemeinsame Problemstellung bzw. Herausforderung dar. Eine CoP hat bestimmte Inhalte, die von den Problemen der Mitglieder abhängen. Das bedeutet, dass eine CoP einen bestimmten thematischen Schwerpunkt hat, jedoch kein klar abgestecktes Ziel; außer dem übergeordneten Ziel des gemeinsamen Lernens (Henschel 2001: 53; Wenger/Snyder 2000: 142). Mit der kollektiven Herausforderung geht einher, dass die Mitglieder eine gegenseitige Verantwortung in Bezug auf die Lösung dieser Herausforderung fühlen. Das dritte konstituierende Merkmal der gemeinsamen Praxis bezieht sich auf die Entwicklung eines gemeinsamen Repertoires. Unter den Mitgliedern entwickelt sich zum einen ein gemeinsames Verständnis über das, was sie tun bzw. wie sie es tun, und zum anderen eine geteilte Wahrnehmung der Außenwelt. Der Austausch von Ideen, Erfahrungen und Erkenntnissen sowie die gegenseitige Unterstützung gehen weiterhin einher mit der Entwicklung eines gemeinsamen Vokabulars, eines gemeinsamen Repertoires an Artefakten, Symbolen und Einsichten, aber auch gemeinsamer Normen und Werte. All dies bildet die kognitive Basis der CoP. Aufgrund dieser Gemeinsamkeiten entwickelt sich eine gemeinsame Identität (z.B. Lave/Wenger 1991: 94ff; von Krogh/Wicki 2001: 269; Wenger 1998b: 45ff.).

Die Mitgliedschaft in der CoP ist freiwillig und der Status eines Mitglieds verändert sich zumeist im Laufe der Zeit (Lave 1993: 74). Die Grenzen einer CoP bilden sich nicht per Definition, sondern aufgrund der gemeinsamen Praxis heraus. Demnach ändert sich mit den Wünschen, Zielen und Bedürfnissen der Mitglieder die Zusammensetzung der CoP (Schoen 2001: 58; O'Donnell et al. 2003: 83). Folglich sind CoPs durch Fluktuation gekennzeichnet, d.h. den dynamisch im Verlauf der Zeit stattfindenden Aus- und Eintritt von Mitgliedern. Der beständige Wechsel von Mitgliedern führt dazu, dass sich die thematische Ausrichtung der CoP weiterentwickelt bzw. wandelt (z.B. Gongla/Rizzuto 2001: 845ff.; Lesser/Everest 2001: 38; Snyder 1997: 2). Viele CoPs erleben insbesondere zu Beginn ihrer Entwicklung eine Art Hype, d.h. eine Hochphase mit stetig steigenden Mitgliederzahlen, und kehren nach einem Schrumpfen zurück zu einem gemäßigten