

Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

Mit Communities den Umgang mit dem Wissen der Organisation verbessern

DGQ+

Deutsche Gesellschaft
für Qualität



Mit Communities den Umgang mit dem Wissen der Organisation verbessern

1. Einleitung

Spätestens mit der Revision der DIN ISO 9001 im Jahr 2015 stellt sich für Organisationen die Frage, wie der Umgang mit dem eigenen Wissen nachhaltig gesteuert und systematisch gestaltet und unterstützt werden kann. Dazu gehört die Entwicklung und Implementierung eines ausgewogenen Maßnahmen-Portfolios für ein organisationales Wissensmanagement, das die Normanforderungen möglichst effektiv abdeckt. Im Folgenden soll das Werkzeug ‚Community of Practice‘ oder ‚Community of Interest‘ näher erläutert und hinsichtlich seiner Eignung und Wirkungsmächtigkeit beleuchtet werden.

2. Ein kurzer Blick auf die Anforderungen der Norm

Bevor auf das Werkzeug ‚Community‘ näher eingegangen wird, werden einleitend die relevanten Definitionen und Anforderungen aus der Norm kurz erläutert¹:

Die ISO 9001:2015 stellt vier Anforderungen an den Umgang mit dem Wissen der Organisation²:

1. Die Organisation muss notwendiges Wissen bestimmen.
2. Die Organisation muss dieses Wissen aufrechterhalten.
3. Die Organisation muss dieses Wissen in angemessenem Umfang zur Verfügung stellen.
4. Die Organisation muss gegebenenfalls fehlendes bzw. zusätzliches Wissen erlangen.

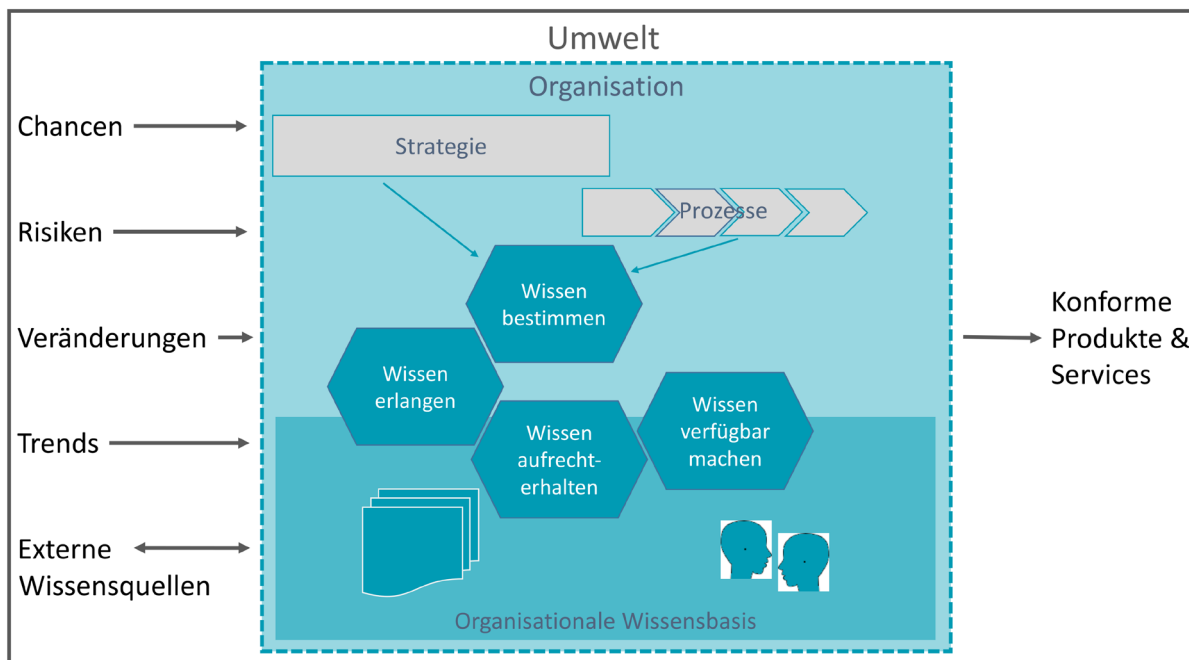


Abbildung 1: Umgang mit Wissen in der DIN ISO 9001

¹ Im Detail werden die Normanforderungen in „Wissensmanagement in der Norm ISO 9001:2015. Praktische Orientierungshilfe für Qualitätsmanagementverantwortliche“ erläutert. Dieser Leitfaden wurde von einer Arbeitsgruppe aus Mitgliedern der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM) und DGQ erarbeitet. http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2016/05/Praktische_Orientierung_fuer_Qualitaetsmanagementverantwortliche_GfWM_DGQ.pdf

² Der Begriff ‚Wissensmanagement‘ wird in der Norm nicht explizit verwendet.

Leider findet sich in der aktuellen Version der Norm keine Definition mehr, was unter dem Begriff „Wissen“ zu verstehen ist. In den Entwurfsversionen hingegen wurde Wissen noch definiert als „verfügbare Sammlung von Informationen, die eine berechtigte Überzeugung darstellen und mit großer Sicherheit wahr sind.“³ Diese Definition beruht auf einem konstruktivistischen Verständnis, wonach Wissen sich auf Daten und Informationen stützt, dabei aber immer von Individuen konstruiert wird und deren Erwartungen an Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge repräsentiert⁴. D.h. Wissen bezeichnet keine objektive Wahrheit, sondern eine Überzeugung, die sich im Handlungskontext als Entscheidungsgrundlage bewährt und daher „wahr“ – der bessere Begriff hier wäre „valide“ – zu sein scheint.

Wenn auch aufgrund der Kürze der Formulierung etwas versteckt, so liegt der Norm damit ein Verständnis von Wissen zugrunde, das Wissen begreift als

- > Ergebnis eines individuellen Erkenntnisprozesses und damit an Personen gebunden
- > kontextbezogen, d.h. es erhält seine Relevanz in einem spezifischen Kontext
- > handlungsbezogen, d.h. es ist Grundlage für Entscheidungen und manifestiert sich in Handlung, d.h. es wird in Handlungen sichtbar
- > nicht per se wahr, sondern lediglich valide, d.h. es bewährt sich als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage

Dies impliziert, dass Wissen aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen revidiert oder weiterentwickelt werden muss.

Die Norm verwendet außerdem den Begriff „Wissen der Organisation“, um den Gegenstand ihrer Forderungen zu beschreiben. Damit wird dasjenige Wissen bezeichnet, das von der Organisation erlangt wurde. Diese organisationale Wissensbasis besteht im Verständnis der Norm sowohl aus Daten und Informationen als auch aus an Personen gebundenem Wissen⁵ (im Wissensmanagement als personales Wissen bezeichnet).

Im Handlungsbezug, also in der Anwendung und Nutzung von Wissen schwingt ein weiterer Begriff mit, der auch in der DIN ISO 9001 zentral ist: der Begriff der Kompetenz. Laut Norm die „Fähigkeit Wissen und Fertigkeiten anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen“.

Was heißt das nun für Wissensmanagement?

- > Wissensmanagement ist mehr als reines Daten- und Informationsmanagement.
- > Eine Software-Lösung unterstützt das Daten- und Informationsmanagement. Für Wissensmanagement reicht sie nicht aus.
- > Wissensträger ist der Mensch. Dieser steht daher im Zentrum eines Wissensmanagements.
- > Wissensmanagement überschneidet sich mit dem Kompetenzmanagement.
- > Wissensmanagement sollte sich nicht nur mit dem „Verwalten“ des bestehenden Wissens beschäftigen, sondern auch mit dem Lernen und der Wissensentwicklung.

3. Communities im Wissensmanagement

Inwieweit sind nun so genannte Communities geeignet, das oben ausgeführte Verständnis von Wissen und Wissensmanagement sowie die Erfüllung der konkreten Normanforderungen zu unterstützen?

Eine Community of Practice (kurz CoP) bezeichnet eine Gruppe von Personen, die ähnlichen Aufgaben gegenüberstehen und die das Interesse an einem Thema bzw. definierten Wissensgebiet sowie das Interesse an Lösungen eint⁶. Im Unterschied zu einer Arbeitsgruppe oder einem Projektteam ist eine Community selbst organisiert und erfüllt einen selbstgewählten Zweck. Sie dient in erster Linie dem Austausch von Erfahrungen und Informationen sowie der gegenseitigen Unterstützung und ermöglicht gemeinsames Lernen. In Organisationen können Communities den Austausch zwischen Experten über Bereichs- oder Standortgrenzen hinweg ermöglichen.

³ Diese (aus der Norm entfernte) Definition wird an dieser Stelle aufgeführt, weil sie zumindest Hinweise liefert, welches Verständnis von Wissen bei der Überarbeitung der Norm vorgeherrscht hat, was nach Meinung der Autorin wiederum für die Interpretation der eigentlichen Normanforderungen wichtig ist.

⁴ Vgl. Probst, Gilbert et al. (2003) Wissen managen. Wiesbaden. 4. Auflage. S. 44

⁵ Vgl. ISO 9001:2015, A7

⁶ In der Literatur wird teilweise unterschieden zwischen einer Community of Practice (ähnlich gelagerte Aufgaben) und einer Community of Interest (ähnlich gelagertes Interesse). In der Praxis lassen sich diese beiden Ausgangslagen nicht klar trennen und hat sich daher der Begriff der Community of Practice als Bezeichnung für beide Formen bzw. die übliche Mischform eingebürgert.

Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

Das Konzept wurde 1991 von Jean Lave und Etienne Wenger geprägt und in den Folgejahren vor allem von Wenger weiterentwickelt⁷.

Ein anschauliches Bild zum besseren Verständnis des Wesens einer Community entwickelt Gabi Reinmann-Rothmeier, wenn sie eine Community mit einer Dorfgemeinschaft vergleicht: „In dieser Gemeinde leben Menschen mehr oder weniger eng zusammen, die entweder die Liebe zu diesem Fleck Erde teilen oder andere

(praktische) Interessen gemein haben; man trifft sich vor der Kirche und im Wirtshaus, wo man Neuigkeiten und Erfahrungen austauscht und neue Pläne schmiedet; man bekommt die örtlichen Probleme eigenständig in den Griff, man versteht und vertraut einander; jeder kann nutzen, was die Gemeinde als Allgemeingut zur Verfügung stellt und dann und wann hört man ein zufriedenes „Mia san mia“⁸.

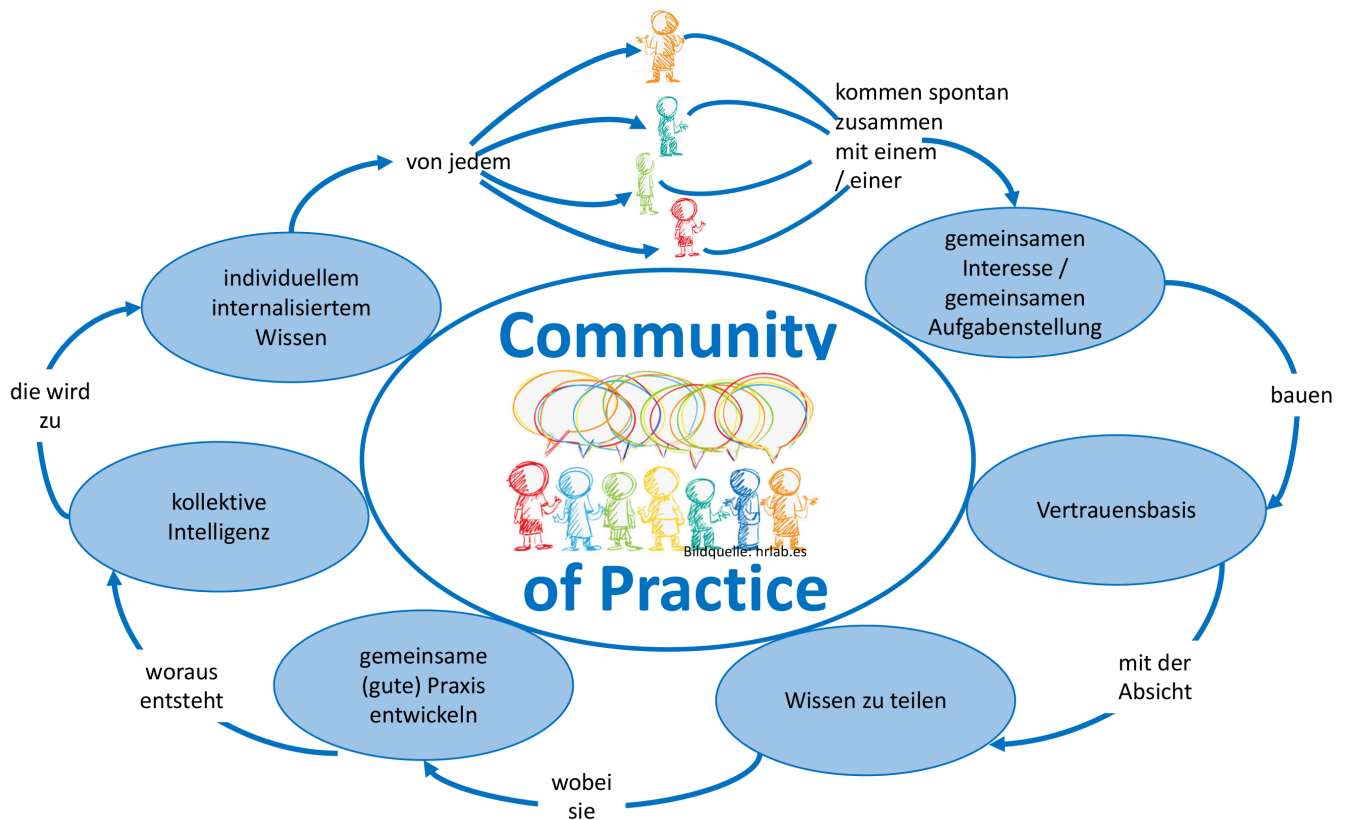


Abbildung 2: Gemeinsames Agieren und Lernen in einer Community⁹

⁷ Vgl. Lave, J., Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press; Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press; Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. (2001) *Cultivating Communities of Practice*. HBS press

⁸ Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001) *Wissen managen: Das Münchener Modell* (Forschungsbericht Nr. 131). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, S.28 f.

⁹ Grafik in Anlehnung an eine Abbildung im Blog ‚Logbook of a Thesis‘ von A. Jiménez Mavillard (<http://mavillard.blogs.cultureplex.ca/>)

Im Folgenden wird die Organisationsform der Community anderen Organisationsformen zur Abgrenzung gegenübergestellt:

	Geschäftssystem-Schicht	Projektteam-Schicht	Wissensraum / Wissensbasis	
	funktionale Einheit	Projektteam / Arbeitsgruppe	informelles Netzwerk	Community of Practice
Zweck	erzeugt Leistung, Produkt, Ertrag	erfüllt spezifische Aufgabe	verteilt Meinungen, Wissen, Erfahrungen, teilt Erlebnisse	Entwickelt Möglichkeiten, neues Wissen, ermöglicht (gemeinsames) Lernen
Grenze	Funktion, Produkt, Markt	übertragene Aufgabe	Reichweite der persönlichen Beziehungen	Wissens-, Interessensgebiet
Beziehung	Berichtsstruktur	Aufgabenteilung im Projekt	zwischenmenschlich	Identifizierung mit Thema / Gruppe
Lebenszeit	dauerhaft	zeitlich begrenzt durch Aufgabe	variabel	variabel

Die wesentlichen Merkmale einer CoP sind die folgenden:

- > Die Treiber einer Community sind gemeinsame Interessen und/oder eine gemeinsame Aufgaben- bzw. Problemstellung.
- > Sie entwickelt eine gemeinsame Verständigungsbasis und damit eine gemeinsame Identität¹⁰.
- > Die zentralen Prozesse in einer Community sind Kommunikation und Kooperation, Erfahrungsaustausch und Wissensschaffung sowie wechselseitiges und gemeinsames Lernen. Dabei vermischen sich in der Regel innovationsorientierte Communities, denen es vorrangig um die Schaffung neuen Wissens geht und kommunikationsorientierte Communities, in denen gemeinsame Lernprozesse und die Wissensteilung im Vordergrund stehen.
- > Sowohl bei der Wissensgenerierung als auch beim Lernen schöpfen die Mitglieder einer Community aus geteilten Ressourcen.
- > Eigenverantwortung und Selbststeuerung sind wichtige Faktoren und unterscheiden eine Community von anderen Organisationseinheiten einer Unternehmung.
- > Die Mitglieder erhalten ihre Rolle nicht durch Festlegung, sondern erwerben diese durch Akzeptanz (Meritokratie).
- > In der Regel gibt es einen engagierten „harten Kern“ und eine loser verbundene Peripherie.

Communities sind außerdem heute zunehmend virtuelle Gemeinschaften, deren Mitglieder zur Kommunikation und Kooperation auf technische Hilfsmittel in Form von IT-Plattformen und IT-gestützten Kommunikationsmöglichkeiten angewiesen sind.

4. Der Nutzen von Communities

Welchen Nutzen entfalten Communities nun für das Wissensmanagement?

- > *Kommunikation und Teilen / Verbreiten von Wissen*
Informationen und Wissen zu einem Themengebiet werden innerhalb einer Community unbürokratisch weitergegeben, auch über aufbauorganisatorische und hierarchische Grenzen hinweg. Durch die Verbreitung auf mehrere Köpfe wird Wissen außerdem für die Organisation bewahrt. Im Blick auf die ISO 9001 unterstützt eine Community damit die Normanforderungen ‚Wissen aufrechterhalten‘ und ‚Wissen zur Verfügung stellen‘.
- > *Individuelles und kollektives Lernen*
Indem Wissen und Erfahrung ausgetauscht werden, lernen die Mitglieder einer Community sowohl individuell voneinander als auch kollektiv als Gruppe. Dazu gehört auch, dass ansonsten schwer in Worte zu fassende und damit schwierig zu dokumentierende Gute Praxis oft mit Bezug auf einen konkreten Handlungskontext so

¹⁰ Oft erkennbar an einer Insider-Sprache und Insider-Witzen.

weitergegeben wird, dass ein echtes Verstehen möglich ist. Nach Lave und Wenger¹¹ ist außerdem für den Wissenserwerb – neben Strukturen oder Modellen – insbesondere die Teilnahme an einer Gemeinschaft entscheidend, in der das Wissen konstruiert wird.

In Hinsicht auf die Anforderungen der ISO 9001 werden sowohl die Erzeugung von zusätzlichem Wissen als wiederum die Aufrechterhaltung von Wissen durch eine Community unterstützt.

> Innovation

Durch einen offenen Austausch zwischen Experten können Innovationsimpulse entstehen. Außerdem lassen sich „durch den informellen und strukturell unabhängigen Charakter von Communities bereichs- und fachübergreifendes Denken und Problemlösen fördern“¹².

Auch hier lässt sich wieder ein Bezug zur Normanforderung nach der Erzeugung von Wissen herstellen.

> Kulturveränderung

Zu den Gelingensbedingungen für ein nachhaltiges Wissensmanagement gehört eine Organisationskultur, die Wissen und Lernen, Kommunikation und Kooperation sowie Innovation und Wissensgenerierung unterstützt. All dies ist in einer Community gelebte Praxis. Dadurch kann eine Community zu einer Keimzelle einer weitergreifenden Kulturveränderung werden.

Reinmann-Rothmeier führt in ihrer Arbeit zum so genannten Münchner Modell im Wissensmanagement außerdem aus, dass Communities als Identitätsstifter wirken können, „indem sie letztlich auch das Potenzial entfalten, einen wirksamen Gegenpol zu losen Netzbeziehungen und fragilen Wertesystemen in der modernen Arbeitswelt zu bilden“¹³.

5. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Etablierung von Communities

Der Nutzen von Communities für eine Organisation und deren Umgang mit Wissen ist groß bzw. kann groß sein, wenn Communities denn tatsächlich funktionieren. Die Praxis in Unternehmungen zeigt nun aber leider, dass dies nicht quasi automatisch der Fall ist und dass Lave und Wengers Credo der unbedingten Eigeninitiative und

Selbstorganisation nicht in allen (wünschenswerten) Fällen greift. Wie können also sowohl die Bildung als auch das nachhaltige Funktionieren einer Community unterstützt werden?

5.1 Einen gemeinsamen Wissensraum schaffen

Grundlegend für das Funktionieren einer Community, also dem möglichst offenen Austausch von Wissen und Erfahrungen, ist es, einen gemeinsamen Wissensraum zu schaffen. Dies bedeutet, sich gegenseitig zu vertrauen und ein gemeinsames Verständnis – zumindest des Themas der Community – und damit auch eine gemeinsame Sprache zu entwickeln¹⁴.

Im Sinne des Community Managements bedeutet dies, gerade in der Anfangsphase Raum zu geben für ein vertieftes gegenseitiges Kennenlernen, und zwar durchaus über die „Funktion“ in der Community hinaus. In Communities, die sich tatsächlich physisch treffen, geschieht dies oft automatisch während kleiner Small Talk-Phasen vor oder nach den Treffen, in Kaffeepausen usw. Im Falle von virtuellen Communities muss dieser Prozess ggf. bewusst herbeigeführt werden, z. B. indem auch ein virtuelles Treffen mit einer kurzen Small Talk-Phase beginnt, indem jedes Mitglied auf einer gemeinsamen IT-Plattform (s.u.) auch über ein Bild repräsentiert wird, indem der Community Moderator in der Vorstellungsrunde bewusst auch Fragen zur Person jenseits des Themas der Community stellt usw.

Letztendlich geht es darum, ob nun virtuell oder physisch, Zeit und Raum zu geben sowie Anlässe zu schaffen, sich als Mensch gegenseitig wahrzunehmen, denn Vertrauen und Verständnis besteht zwischen Menschen. Dazu gehört:

- > sehen, nicht nur hören (und sei es nur über Fotos)
- > Geschichten erzählen und Geschichten teilen
- > gemeinsam Geschichten erleben
- > gemeinsam lachen und Spaß haben

¹¹ Vgl. Lave, Wenger (1991)

¹² Reinmann-Rothmeier (2001) S. 30

¹³ Reinmann-Rothmeier (2001) S. 31

¹⁴ Kurzes Erklärvideo zum Konzept des gemeinsamen Wissensraums, im Japanischen *ba* genannt: https://www.youtube.com/watch?v=G_RvkTini8E

5.2 Prinzip der Freiwilligkeit unterstützen

Das Engagement in einer Community ist im Grunde freiwillig, niemand kann zu einer Mitarbeit tatsächlich gezwungen werden. Daher ist es wichtig, gerade bei der Gründung einer neuen Community, zu überlegen, wodurch diese Freiwilligkeit erzeugt werden kann.

Der stärkste Motivator ist sicherlich der wahrgenommene Nutzen, also der Beitrag den die Community beim individuellen Lernen (offener Wissens- und Erfahrungsaustausch) sowie der individuellen Aufgabenbewältigung (Teilen von Guter Praxis, Unterstützung bei der Problemlösung) leistet. Dies setzt voraus, dass das Thema bzw. das Themenspektrum der Community der tatsächlichen und aktuellen Bedürfnislage ihrer Mitglieder entspricht – und dass dieses sich auch veränderten Bedürfnislagen anpasst. Für den Community Moderator bedeutet dies, eher die Definition und (Weiter)Entwicklung des Themas aus der Community selbst heraus zu unterstützen als dieses top down vorzugeben und an der einmal eingeschlagenen Richtung dann auch scheinbar konsequent festzuhalten. Es bedeutet auch, eine thematische Weiterentwicklung der Community zuzulassen. Wenger, Snyder und McDermott¹⁵ nennen dies ‚design for evolution‘.

Ein weiterer Motivator ist das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun. Dies ist eng gekoppelt mit dem oben dargestellten Nutzenempfinden, lässt sich aber zusätzlich noch unterstützen durch eine klare (selbst gegebene) Mission der Community: Wozu gibt es uns? Was leisten wir für die Unternehmung?

Freiwilliges Engagement entsteht außerdem dort, wo es Möglichkeiten zur individuellen Weiterentwicklung bietet und der Einzelne Anerkennung und Wertschätzung erfährt. Dies gelingt immer dann, wenn das offene Teilen von Wissen und Erfahrungen im Fokus steht und das Prinzip der Meritokratie (s.o.) gelebt wird.

Und schließlich entsteht freiwilliges Engagement auch aus der als angenehm empfundenen Einbindung in eine soziale Gemeinschaft heraus (s. o. Wissensraum) und aus einem gewissen Abwechslungsreichtum. Wenger, Snyder und McDermott empfehlen hier die bewährten Routinen und Praktiken, z. B. das monatliche Treffen mit einer festen (Teil-)Agenda, ab und zu durch frischen Wind zu

beleben, z. B. durch einen externen Referenten o.ä. (combine familiarity and excitement). Außerdem empfehlen sie, ein gutes Arbeitsklima in der Community durch einen Wechsel verschiedener Aktivitäten zu fördern (create a rhythm for the community)¹⁶.

5.3 An einer konkreten Aufgabe arbeiten: Action Based Community

Vertrauensbildung, Wissensweitergabe sowie individuelles und kollektives Lernen ist immer dann am wirkungsvollsten, wenn gemeinsam an einer konkreten Aufgabenstellung gearbeitet wird. Nun gehört es zwar nicht zum Wesen einer Community, einen von außen erteilten Auftrag zu bearbeiten, es kann aber sinnvoll sein, sich als Community selbst, beispielsweise in der Gründungsphase, also den ersten 3 Monaten, einen möglichst konkreten Auftrag zu geben, d. h. ein konkretes Arbeitsergebnis (inklusive Termin) zu definieren.

Seitens der Organisation kann dies unterstützt werden, indem eine solche Aufgabenformulierung als klare Regel für die Gründung einer Community definiert wird und die termintreue Lieferung dieses Arbeitsergebnisses dann auch seitens der Organisation nachgehalten und vor allem explizit wertgeschätzt wird.

Dadurch wird auch sichergestellt, dass die Community zielgerichtet im Sinne der Organisation arbeitet, d.h. an aus deren Sicht relevanten Themen (bei Wenger, Snyder und McDermott: ‚focus on value‘). Dies leistet dann wieder einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Motivation der Mitglieder, weil die Mission klar definiert ist, etwas Konkretes und Gemeinsames entsteht (Empfinden von Nutzen und Sinnhaftigkeit) und schließlich dieses Ergebnis dann auch wahrgenommen und wertgeschätzt wird (s.o.).

5.4 Communities aktiv unterstützen

Eine aktive Unterstützung durch die Organisation kann einen wichtigen Beitrag zum Funktionieren einer Community leisten. Dazu gehört mindestens:

- > das zur Verfügung stellen einer angemessenen IT-Infrastruktur, welche die Ablage und Bearbeitung gemeinsamer Dokumente sowie, falls notwendig, virtuelle Treffen ermöglicht

¹⁵⁺¹⁶ Vgl. Wenger, R.; McDermott, W.; Snyder M. (2002) *Cultivating Communities of Practice*. HBS Press

> das Gewähren des notwendigen zeitlichen Freiraums für ein Engagement in einer Community. Dies setzt voraus, dass die Mitarbeit in einer Community auch seitens der Führungskräfte als zielführend und nützlich bewertet und damit als Teil der Arbeit verstanden wird.

Es gibt Unternehmensbeispiele, die in der Unterstützung noch einen Schritt weiter gehen und die Community in ihrer Gründungsphase aktiv durch z. B. einen Community Manager begleiten lassen, der unter anderem das lästige Einrichten der gemeinsamen Ablage übernimmt sowie die Organisation der ersten Treffen bzw. Webkonferenzen, der diese ersten Treffen moderiert, um den Prozess der Mission- und Aufgabendefinition zu unterstützen usw. Eine solche, aus Sicht der Community externe Unterstützung sollte jedoch zeitlich limitiert sein. Mittel- und langfristig sollte eine Community sich selbst organisieren und selbst tragen – was dann passiert, wenn die Zielsetzung klar verstanden, der Nutzen wahrgenommen, die Community von ihren Mitgliedern in ihrem Agieren als lebendig, bereichernd und hilfreich empfunden wird.

6. Fazit

Communities können den Umgang mit dem Wissen der Organisation wirkungsvoll verbessern und einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung der Anforderungen aus der revidierten ISO 9001 leisten, vor allem hinsichtlich des Erlangens von Wissen – sei es nun im Sinne einer echten Generierung von neuem Wissen (Innovation) als auch im Sinne einer konsequenten Nutzung bereits vorhandenen Wissens (Verbreitung Guter Praxis).

Sie bieten außerdem die Möglichkeit, dieses Erlangen von Wissen strategisch zu steuern, indem beispielsweise zu identifizierten Zukunftsthemen (Normanforderung ‚notwendiges Wissen bestimmen‘) bewusst Communities initiiert werden. Allerdings ist hierbei auch Behutsamkeit gefordert: So sollte eine solche Top-down-Initiierung die Grundidee einer Community als selbstorganisierte Gruppe von Personen mit einem gemeinsamen Interesse nicht unterminieren. Daher seien abschließend nochmals Lave und Wenger referenziert, die betonen, dass sich die Bildung von Communities nicht (allein) durch eine Top-down-Anordnung oder durch systematische Implementierungsprozesse realisieren lässt¹⁷. Sie bevorzugen Begriffe

¹⁷ Vgl. Lave, Wenger (1991)

wie ‚gardening‘ und ‚nurturing‘, um deutlich zu machen, dass es – wie übrigens auch im Wissensmanagement – nicht um ein direktes Managen von Communities handelt, sondern vielmehr um die bewusste Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen, innerhalb derer freiwilliges Engagement entstehen kann. In diesem Sinne ist Community Management immer eine Gratwanderung zwischen notwendiger Selbst- und unterstützender Fremdsteuerung.

Gelingt dies aber, können Communities zu einem zentralen Instrument von Wissensmanagement vor allem in zunehmend agilen Organisationen werden, weil sie mit ihrem Fokus auf dem Menschen als Wissensträger sowie den individuellen, kollektiven und organisationalen Lernprozessen die gesteigerte Dynamik und Flexibilität einer solchen agilen Organisation deutlich robuster abfedern als zum Beispiel Maßnahmen der Wissensdokumentation. So gesehen, sind funktionierende Communities eine machtvolle Keimzelle einer Lernenden Organisation.

Über die Autorin



Gabriele Vollmar M.A. unterstützt als Beraterin Organisationen im In- und Ausland bei der Einführung von Wissensmanagement. Ihre Schwerpunkte sind der strategische Umgang mit Wissen, Wissensbilanzierung und Wissenstransfer. Begonnen

hat sie ihre Laufbahn als Qualitätsmanagerin.

Gabriele Vollmar ist Mitglied des Beirats der GfWM e.V. Sie hat verschiedene Lehraufträge für Wissensmanagement. Neben zahlreichen Fachartikeln hat sie das Buch „Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen“ veröffentlicht. Außerdem ist sie Mitautorin des Kapitels „Wissensmanagement“ im „Masing Handbuch Qualitätsmanagement“ und von „Wissensmanagement in der ISO 9001:2015 – praktische Orientierung für Qualitätsverantwortliche“.