Christoph Hieber, Silvia Nossek

Organisationsentwicklung in der Netzwerkökonomie

Überblick

Die Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel ist heute für Unternehmen und Organisationen ein Schlüsselfaktor für Erfolg: Globale Märkte bringen schnell wechselnde Wettbewerbs- und Marktbedingungen, mit der Folge eines allgemein hohen Innovationsdrucks und immer kürzeren Produktlebenszyklen. Internetbasierte Technologien ermöglichen eine zeitliche und räumliche Entkopplung von geschäftlichen Transaktionen – bei zugleich hoher Informationsfülle und Reichweite. Kunden stehen im Mittelpunkt von sozialer und wirtschaftlicher Wertschöpfung; immer besser informierte Kundengruppen erwarten „intelligente“ Produkte – zeitnah und exakt zugeschnitten auf ihre Bedürfnisse. Und mit der Komplexität der Wertschöpfungsprozesse steigt der Wissensanteil in der Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen.

Vor diesem Hintergrund rückt die neue Disziplin der Organisationsentwicklung zunehmend in den Fokus von Management und Unternehmensberatung. Das betrifft einerseits die Entwicklung von Organisationen im Sinne der Planung und Durchführung zunehmend notwendiger Veränderungen, andererseits die Steigerung der prinzipiellen Lernfähigkeit von Organisationen, um auf geänderte Rahmenbedingungen vorausschauend reagieren zu können.

Versteht man Unternehmen als soziale Systeme, so wird klar, dass Organisationsentwicklung nicht ohne die beteiligten Menschen stattfinden kann. Die Herausforderung liegt darin, Mitarbeiter und Führungskräfte zu ermutigen, gewohnte und vertraute Strukturen und Abläufe zu überdenken, zu erneuern oder zu verbessern und gleichzeitig die Bereitschaft zu erhöhen, häufiger und schneller „Neuland“ zu betreten, ohne dabei Schiffbruch zu erleiden. Der Schlüssel liegt im „Balance halten“: zwischen unternehmerischer Notwendigkeit der Veränderung und dem Bedürfnis der Mitarbeiter und Führungskräfte nach Sicherheit und Überschaubarkeit. In der Praxis geschieht dies durch die Errichtung von „parallelen Systemen“ neben den Strukturen des Alltagsgeschäfts: Modelle, Strategien und Vorgehensweisen, deren Aufgabe darin besteht, Energien für Veränderung freizusetzen, ein motivierendes Umfeld für alle Beteiligten zu schaffen, das Akzeptanz und Lernen ermöglicht, und die Nachhaltigkeit von Ergebnissen zu sichern. Soziale Räume, in denen Mitarbeiter und Führungskräfte nicht verändert werden, sondern selbst Verantwortung für

Überdenken, Verbessern und Erneuern ihrer Organisation übernehmen. Kernaufgabe von Change Managern und Organisationsentwicklern ist die „Inszenierung“ von dafür förderlichen Kommunikationsprozessen, die außerhalb der üblichen Alltagskommunikation („Regelkommunikation“) eines Unternehmens liegen – mit dem Ziel, ein hochdynamisches System in Bewegung zu bringen und entsprechendes Selbstveränderunspotenzial aufzubauen.

In der Gestaltung von Kommunikationsprozessen – im Rahmen der „Regelkommunikation“ wie auch in Ausnahmesituationen, wie sie Veränderungsprozesse darstellen – gewinnt der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien an Bedeutung: Fast jede Organisation nutzt heute das Inter- oder Intranet, um Informationen zu verteilen, sich interessens- und themenspezifisch im Netz auszutauschen und/oder Transaktionen zu tätigen. Im Vordergrund stehen dabei meist der elektronische Briefverkehr, zielgruppen- und bedarfsgerechte Aufbereitung von Informationen auf datenbankgestützten Websites, das Verbinden und „in Kontext setzen“ von Information sowie Suchmechanismen, die das Auffinden von Information erleichtern.

Auch für Veränderungs- und Lernprozesse im Unternehmen lassen sich die Neuen Medien und internetbasierte Technologien sinnvoll nutzen, und das nicht nur, um Informationen bereitzustellen oder Ergebnisse zu dokumentieren. Vielmehr bieten sie die Möglichkeit, die Gestaltung des face-to-face-Kommunikationsgeschehens mit „e-basierten“ Kommunikationsstrukturen zu unterstützen; aus dem Zusammenspiel von face-to-face Kommunikation und e-basierten Kommunikationsräumen ergeben sich neue Ansätze und Möglichkeiten.

Organisationsentwicklung und neue Kommunikationsformen

Kommunikationsgestaltung als Kernaufgabe von Change Management

Eine allgemein formulierte Erkenntnis der letzten Jahre besagt, dass Unternehmen durch die neuen, instabilen Rahmenbedingungen ständige Veränderung brauchen, die es zu managen gilt. Dies verleitet manchmal zu dem Fehlschluss, Unternehmen wären bis zum Beginn solcher Anstrengungen statische Gebilde. Vom Ist-Zustand eines solchen Gebildes definiere man den gewünschten Soll-Zustand und baue die Organisation dann möglichst effizient gemäß dieses neuen „Bauplans“ um.

Die Vielzahl gescheiterter Veränderungsvorhaben legt nahe, dass Change Management im oben formulierten Sinn zu kurz greift und für grundlegende Veränderungen von einem weniger trivialen Organisationsverständnis auszugehen ist: Unternehmen und Organisationen sind soziale Systeme – und als solche niemals statisch, sondern mit einer ihnen eigenen Dynamik.

Organisationen verändern sich ständig, und haben dafür über ihre Geschichte hinweg eigene, zumeist implizite Regeln und eine eigene Kultur entwickelt.

Change Management bedeutet damit nicht mehr die effiziente Abwicklung eines „Umbauvorhabens“, sondern die Gestaltung des Veränderungsprozesses, die Schaffung von guten Rahmenbedingungen, um 1) Bereitschaft für Veränderung im Unternehmen zu erzeugen, 2) das Wechselspiel zwischen Veränderungsimpulsen einerseits und der Auseinandersetzung mit den Auswirkungen dieser Impulse andererseits zu gestalten und 3) eine Verankerung der Veränderungen in der täglichen Routine und Kultur des Unternehmens zu erreichen.

Was bei der Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen deutlich wird, ist die hohe Bedeutung von Kommunikation, von Dialog und Auseinandersetzung. Ob es um die tiefgreifende Infragestellung des Bisherigen oder die gemeinsame Zukunftsperspektive geht, ob sich einzelne Projektteams über mögliche Gestaltungsvarianten auseinandersetzen oder die angedachten Lösungen dem Rest der Organisation vermitteln wollen, ob es darum geht, Lernimpulse von außen aufzunehmen oder Bedenken von innen ernst zu nehmen – die Anforderungen an Ausmaß und Qualität von Kommunikation sind groß und in dieser Form für die meisten Organisationen ungewohnt.

Es braucht ein anderes Tempo und einen anderen Rhythmus als im Alltagsgeschäft üblich, und es braucht andere Strukturen als die des Alltagsgeschäfts, um ebendiese gewohnten Strukturen in Frage stellen zu können. Die zentrale Aufgabe von Change Management ist daher die Planung, Einrichtung und Begleitung der bereits erwähnten, zum Alltagsgeschäft parallelen Strukturen, in denen diese Kommunikation stattfinden kann.

Die Begleitung dieser Kommunikationsräume geht über eine reine Moderation insofern hinaus, als die offene Auseinandersetzung über Ideen, das Infragestellen des gewohnten Handelns, das Hören von Bedenken, das Zulassen von Unorthodoxem und der offene Umgang mit Irritationen in Organisationen meist unüblich sind. Um diese neuen Formen der Kommunikation erlernen und üben zu können, braucht es einen eigenen Rahmen, die Förderung von Experimenten und einen guten Umgang damit, dass solche Experimente auch scheitern können.

Der Bedeutung von Gestaltung und Begleitung dieser Kommunikationsräume angemessen, gibt es mittlerweile ein breites Instrumentarium an Modellen und Werkzeugen: Workshopgestaltung, Großgruppenveranstaltungen, Teamcoaching und Begleitung von Einzelpersonen, Interventionen von Brainstorming bis zu Unternehmenstheater, Strukturelemente von Projektkernteams bis zu Sounding Boards. Ein neues und weitgehend noch ungenutztes Feld der Möglichkeiten ist der Einsatz von neuen Medien.

Der Nutzen intranetbasierter Kommunikationsstrukturen in Veränderungsprozessen

Grundsätzlich sei gleich eingangs festgestellt, dass es beim Einsatz neuer Kommunikationsmittel in Organisationen nicht darum gehen kann, face-to-face Kommunikation zu ersetzen. Gerade mit der Anforderung permanenter Veränderung, permanenter Bereitschaft, vieles in Frage zu stellen, Altes aufzugeben und Neues zu erarbeiten, braucht es Orientierung und Beziehungsarbeit auf allen Ebenen und kann der persönliche Kontakt nicht durch technische Hilfsmittel, sei es nun Telefon, Brief oder Intranet, ersetzt werden.

Andererseits können die neuen Kommunikationsmittel, und hier speziell intranetbasierte Kommunikationsstrukturen, als Ergänzung zu bisher bekannten Möglichkeiten in Veränderungsprozessen auf unterschiedlichste Weise von großem Nutzen sein:

- Informationen zum Veränderungsprozess können allen Betroffenen schnell, unbürokratisch und immer auf aktuellem Stand zur Verfügung gestellt werden.
- Unternehmensweite Aktionen wie Brainstorming-Prozesse, Befragungen zur Stimmungslage oder Online-Chats mit Führungskräften und Change Managern erhöhen die Aufmerksamkeit für den Veränderungsprozess und ermöglichen breite Teilnahme.
- In offenen Diskussionsforen können Fragestellungen, Zwischenergebnisse, Ideen, Bedenken und Vorschläge transparent, lebendig und für alle nachvollziehbar diskutiert werden.
- Geschlossene Bereiche, zu denen nur jeweils definierte Personen Zugang haben, können von Arbeitsgruppen und Projektteams genutzt werden, um ihre Arbeit zu koordinieren, Zwischenergebnisse auszutauschen und offene Fragen zu diskutieren.

Der hohe Bedarf an Kommunikation sowohl von Teilgruppen als auch unternehmensweit kann so wirkungsvoll unterstützt werden. Die „Change Community“, wie wir eine solche Plattform im Intranet nennen wollen, hilft, Transparenz, Durchgängigkeit und Fokus im Gesamtprozess und in den einzelnen Phasen herzustellen. Den Teilnehmern wird Beteiligung über zeitliche und räumliche Grenzen hinweg ermöglicht. Damit rückt der Veränderungsprozess näher an den täglichen Arbeitsprozess, gleichzeitig bleibt die Change Community ein eigener Kommunikationsraum außerhalb der Regelkommunikation des Alltagsgeschäfts. Die Auseinandersetzung mit der Veränderung bekommt so für alle Betroffenen mehr Kontinuität und mehr Qualität.

In den meisten Organisationen ist außerdem schon der Einsatz dieser neuen Kommunikationsmittel an sich ein nicht zu unterschätzender Entwicklungsimpuls: Wenn mit den nötigen unterstützenden Maßnahmen darauf

geachtet wird, dass die Mitarbeiter mit der Anwendung nicht überfordert sind, so ist dieser Einsatz ein Signal, dass die Organisation sich neue Möglichkeiten nutzbar macht und mit neuen Herausforderungen gut umgeht. Darüber hinaus ermöglicht und unterstützt eine Change Community offene Kommunikation, breite Einbindung, Flexibilität, Lernen und Verteilung von Verantwortung bei gleichzeitigem Blick fürs Ganze – und kann so nicht nur Hilfsmittel des Veränderungsprozesses, sondern mächtiges Werkzeug für die Organisationsentwicklung sein. Umgekehrt gilt aber auch, dass die Change Community wohl nur dann wirksam wird, wenn die genannten Effekte den Intentionen von Führungskräften und Change Managern entsprechen.

Entwicklung zur lernfähigen Organisation

Eigens inszenierte Veränderungsprozesse gleichen Notoperationen, die dann notwendig werden, wenn eine Organisation aus ihrer Eigendynamik heraus nicht in der Lage ist, auf neue Herausforderungen und Veränderungen des Umfeldes vorausschauend zu reagieren. Um solche Notoperationen zu vermeiden, ist es derzeit erklärtes Ziel vieler Organisationen, genau diese „vorausschauende Selbsterneuerung“[1], mit anderen Worten ihre Lernfähigkeit zu verbessern. Was bedeutet: Einlassen auf neue, ungewisse Situationen, erhöhte Irritierbarkeit, hohe Reflexionsfähigkeit, offene Auseinandersetzung und die Fähigkeit, Impulse von außen auf Relevanz für die eigene Organisation zu prüfen.

Intranetbasierte Kommunikationsformen können nicht nur, wie dargestellt, als Change Communities die Entwicklung dieser Fähigkeiten unterstützen; auch im Alltagsgeschäft können sie wichtige Bausteine für die Lernfähigkeit einer Organisation sein:

- Durch die unbürokratische Übermittlung von Information und der Möglichkeit einer breiten Auseinandersetzung werden die Dezentralisierung von Verantwortung, flachere Hierarchien und damit größere Führungsspannen unterstützt.
- Information und Diskussionsplattformen quer über das Gesamtunternehmen fördern den Blick für das Ganze und die Identifikation mit der Organisation.
- Die orts- und zeitunabhängige Kommunikation unterstützt Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit über Standort- und Abteilungsgrenzen hinweg.
- Die Begleitung von hausinternen Weiterbildungsmaßnahmen durch Lerngemeinschaften im Intranet erhöht die Effizienz und fördert die Ankopplung an den Arbeitsalltag.

---

[1] vgl. auch Wimmer, R. 2000

Ein Beispiel aus der Pharmaindustrie: Die Online Community als Plattform für Projektkommunikation im Veränderungsprozess

Hintergründe und Ausgangssituation

Die Forschungs- und Entwicklungseinheit eines zentralen, in mehreren europäischen Ländern angesiedelten Geschäftsbereichs will ihre Position für die Zukunft sichern und ausbauen. Ausgehend von einer tragfähigen Vision sollen eine Strategie entwickelt und verschiedene Schlüsselprojekte aufgesetzt werden – wie z.B. die Architektur eines Innovationsprozesses, die Identifikation von zentralen Fähigkeiten, die Schaffung einer neuen Führungskultur sowie der engst mögliche Zusammenschluss und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen F&E-Einheiten. All diese Themen werden als Co-Projekte in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess zusammengefasst. Das Management unterstützt aktiv die breite Verankerung von Projekten und deren Ergebnissen. Darüber hinaus sollen alle Mitarbeiter in den Kommunikations- und Feedbackprozess eingebunden werden.

Zur Unterstützung und durchgängigen Gestaltung der Informations- und Kommunikationsprozesse im Rahmen dieses standortübergreifenden Veränderungsprojekts wird eine zentrale Plattform im Intranet eingerichtet.

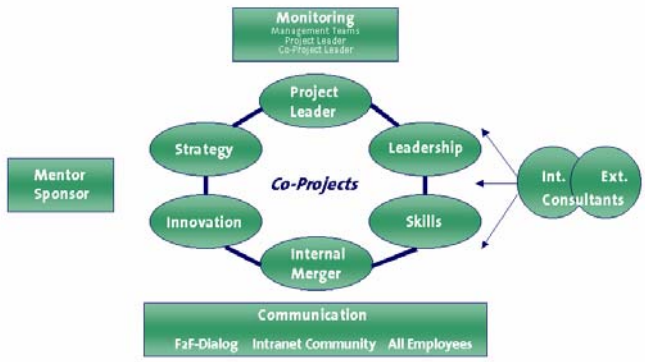

*Abbildung **Fehler! Kein Text mit angegebener Formatvorlage im Dokument.**.1: Projektarchitektur eines standortübergreifenden Veränderungsprozess*

Ziel der Change Commuity

Ziel der Change Community im Intranet ist es, einen hohen Grad an Information, Kommunikation und Vernetzung innerhalb des Projektteams sowie aller von den Veränderungen Betroffenen im gesamten Geschäftsbereich zu erreichen. Damit soll die Möglichkeit der Projektbeteiligung und der Einflussnahme auf den Projektverlauf gegeben sowie das Commitment für das Projekt und dessen Ergebnisse erhöht werden.

Architektur der Change Community

Die für das Projekt eingerichtete Intranetplattform besteht aus einem Informations- und Diskussionsbereichen, die in offenen und geschlossenen Foren umfangreiche Austauschmöglichkeiten anbieten:

- **Informationsbereich:** In der mehrsprachigen Projekt Community sind für alle Mitarbeiter der Organisation Projektinformationen (Hintergründe, Ziele, Berichte und derzeitiger Stand der Maßnahmen) zugänglich.
- **Öffentliche Foren:** Die offenen Bereiche der Community bieten Platz für die Kommunikation zwischen Projektbeteiligten und all den Mitarbeitern, die nicht direkt in das Projekt eingebunden sind. Hier wird im wesentlichen konkretes Feedback gegeben und von der Projektseite erfragt.
- **Geschlossener Bereich:** Der geschlossene Bereich ist als Arbeitsbereich für die Projektmitglieder vorgesehen. Aufgrund der knappen zeitlichen Ressourcen und zur Begrenzung der Reisekosten werden in den sogenannten „teamsections“ verschiedene Arbeitsschritte durchgeführt, die eine face-to-face-Kommunikation im Team nicht unbedingt nötig machen. Entscheidungen über das weitere Vorgehen werden dann auf einem hohen Informationsniveau in den Teammeetings getroffen.

*Abbildung **Fehler! Kein Text mit angegebener Formatvorlage im Dokument.**.2: Informations- und Kommunikationsbereiche der Projekt Community*

E- Change Management

Die Kernaufgabe der Prozessbegleitung in der Projekt Community besteht darin, die Diskussionen am Forum zu initiieren, zu begleiten, zu moderieren und lebendig zu halten. Darüber hinaus werden monatlich Berichte über die Beteiligung sowie die wichtigsten Ereignisse erstellt und dem Monitoring Team vorgestellt. Diese Ergebnispräsentation bildet die Entscheidungsgrundlage für weitere Aktionen im Netz. Die Planung und Umsetzung der Online-Maßnahmen liegt im Verantwortungsbereich des Community Managers, der zugleich ein Berater im face-to-face Kommunikationsprozess ist. Bei Bedarf werden Informationsveranstaltungen und Trainings durchgeführt, die zum Umgang mit dem Online-Medium befähigen.

Ein Maßnahmen- und Eventplan für das Community Management definiert für den gesamten Projektzeitraum von einem Jahr, wann wo welcher Online-Event stattfinden wird. Für Information und Beteiligung nutzt die Plattform verschiedene Online-Medien wie Projekt-Newsletter, moderierte Chat-Events mit Mentoren und/oder Sponsoren, Online-Befragungen und Stimmungsbarometer, den Community Management-Report und Aktionen zur Vor- und Nachbereitung von Großveranstaltungen im Rahmen des Veränderungsprozesses.

Entwicklung und Umsetzung von Change Communities

Neuland für Veränderungsmanager und Organisationsentwickler

Die Entwicklung und Umsetzung einer Online Community im Rahmen eines Veränderungsprozesses bewegt sich in einem Spannungsfeld, das von unterschiedlichen Faktoren erzeugt wird. Die Vertrautheit im Umgang mit neuen Medien und Internettechnologien ist in Organisationen sehr unterschiedlich. Oftmals fehlt es an technischer Ausstattung, Know-How und Erfahrungen im Einsatz von geeigneten elektronischen Medien, was zur Folge hat, dass die Bereitschaft, in „unsicheren“ Zeiten neue Instrumente zu nutzen, sehr gering ist. Andererseits wird gerade in dezentralen Organisationen oder im Rahmen von internationalen Projekten vermehrt nach Lösungen gesucht, Mitglieder und Teams schnell, unkompliziert und zeit- und ortsunabhängig zu informieren. Eine Studie zum Thema „Einsatz neuer Medien zur Unterstützung von Veränderungsprozessen“, durchgeführt bei 45 global tätigen deutschen Unternehmen aus fünf Branchen, zeigt jedenfalls auf, dass Neue Medien und Internettechnologien bisher nur eingeschränkt und undifferenziert im Rahmen von Veränderungsprozessen eingesetzt werden.

Im folgenden wird ein integrierter und umfassender Ansatz zu Entwicklung und Umsetzung einer Change Community im Intranet vorgestellt, um im Rahmen von organisationalen Veränderungsprozessen die kritischen Erfolgsfaktoren zu unterstützen. Der dargestellte Prozess versteht sich als Teilprozess innerhalb der Veränderungsarchitektur und gliedert sich in

- **die Orientierungsphase**, in der die Rolle und Funktion der Community im gesamten Veränderungsprozess, die grundlegenden Ziele, die notwendigen Rahmenkonzepte und eine Umsetzungsstrategie entwickelt werden.
- **die Bauphase**, in der Detailkonzepte für Content, Community, Technologie sowie Organisation und Dienstleistungen zur Vorbereitung der Flugphase entwickelt und umgesetzt werden.
- **die Flugphase**, in der die Change Community ihre Arbeit als zentrale Kommunikationsdrehscheibe des Veränderungsprozesses aufnimmt.

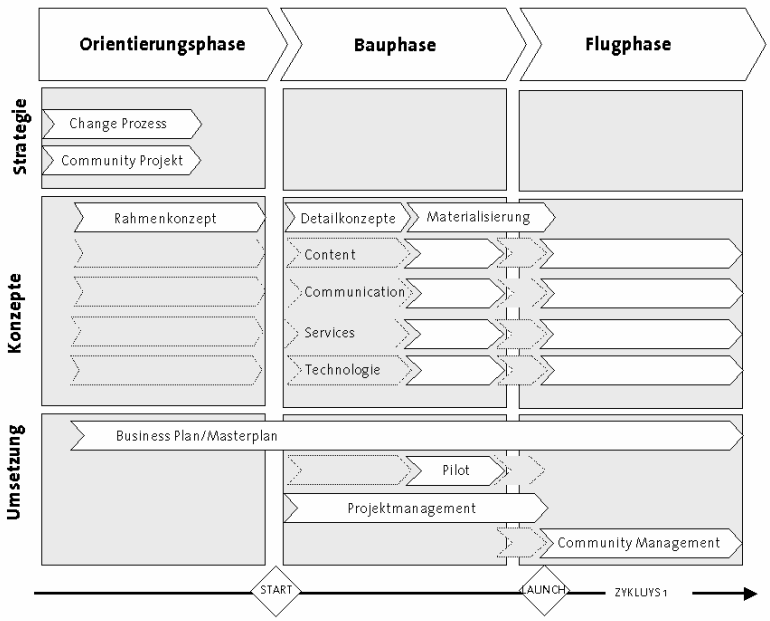

Abbildung ***Fehler! Kein Text mit angegebener Formatvorlage im Dokument.****.3: Entwicklung und Aufbau von Change Communities nach Phasen*

Die Orientierungsphase: Strategische Leitlinien und Rahmenkonzepte

Change Communities als Medium und Instrument für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen einzusetzen, ist, wie oben beschrieben, derzeit noch weitgehend „Neuland“ – oft allein dadurch, dass die Auseinandersetzung mit „neuen“ e-basierten Kommunikationsformen in die Organisation gebracht wird. Umgekehrt bietet sich die Chance, an einem konkreten, erlebbaren Prozess die Organisation und ihre Mitglieder an die Neuen Medien und Internettechnologien heranzuführen und veränderte Formen der offenen und transparenten Kommunikation in die Kultur der Organisation aufzunehmen.

Die Strategie einer Change Community sollte daher von ihrem Verständnis her Bewusstseinsbildung, Lernen und Reflexion ermöglichen sowie einen „dynamischen“ Charakter haben[2]. Konkret bedeutet dies, den Planungsprozess so

[2] vgl. auch Sander, J. 2000

zu gestalten, dass die einzelnen Schritte überschaubar sind und Partizipation an Inhalten und Ergebnissen möglich wird.

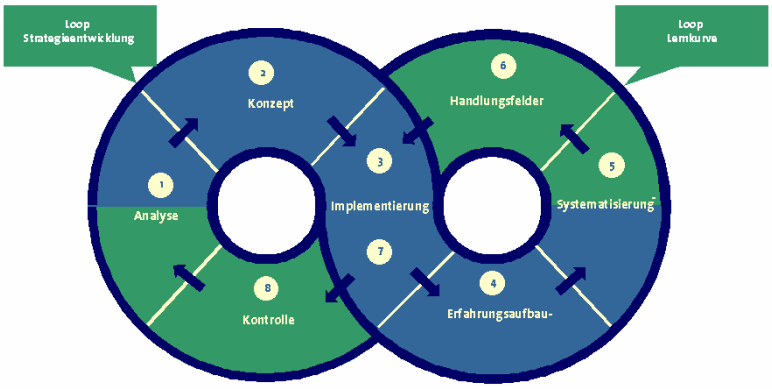

Abbildung ***Fehler! Kein Text mit angegebener Formatvorlage im Dokument.****.4: Double Loop zur Strategieentwicklung*

In Change Community Projekten rücken zwei Ebenen des Strategieprozesses ins Blickfeld: 1) die Entwicklung einer integrierten Kommunikationsstrategie für den Veränderungsprozess und 2) die Implementierungsstrategie für die einzelnen Bauphasen der Community.

Im Vorfeld der Entscheidung, ob und wie eine Change Community aufgebaut werden soll, ist es notwendig, mit Schlüsselpersonen und Entscheidungsträgern zu arbeiten. Im Mittelpunkt stehen die Entwicklung eines Leitbilds, zentrale Fragen zu Zielsetzung und Nutzen für die Organisation, zu Kosten/Nutzenaspekten, den relevanten Inhalten, der Entwicklung und Umsetzung sowie Organisation und Dienstleistungen in der „Flugphase“.

Fragestellungen für die „Orientierungsphase“ zum Aufbau einer Change Community

- Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren des Veränderungsprozesses und wie können sie durch den Einsatz von neuen Medien und Internettechnologien unterstützt werden?
- Welche grundlegenden Aspekte und spezifischen Besonderheiten von Online Communities gilt es im Kontext des Veränderungsprozesses zu beachten?
- Wo liegen die Potenziale einer Online Community und welche Risiken gibt es?
- Welche Ziele im Rahmen des Gesamtprozesses verfolgt das Change Management mit der Online Community und was bedeutet das für die einzelnen Phasen der geplanten Veränderung?
- Welche Rollen, Aufgaben und Funktionen hat die Online Community im Kontext des Gesamtprozesses und dessen Kommunikationsgeschehen?
- Was verstehen wir unter „Return on Participation“[3] und wie kann er aussehen? Welche Kennzahlen und Messgrößen gibt es, um den Erfolg der Community zu messen?
- Wie und in welchem Umfang soll eine Befragung von Mitarbeitern und Führungskräften im Vorfeld erfolgen?
- Wie sind die klassischen Rahmenkonzepte im Zusammenhang mit Online Communities (Technische Infrastruktur, Content, Kommunikation, Organisation & Dienstleistungen) für den jeweiligen Veränderungsprozess zu übersetzen?
- Welche Projektarchitektur wird für die Planung und Umsetzung der Online Community gewählt und wie muss sich das Projektteam zusammensetzen?
- Wie erfolgt die Steuerung und Begleitung auf der Plattform und welche Kompetenzen sind dazu notwendig?
- Wie muss die technische Infrastruktur aussehen und welche Funktionalitäten benötigt die Community Anwendung?
- Wie sehen die einzelnen Phasen der Umsetzung aus und in welchem Zeitraum kann sie erfolgen?

---

[3] vgl. auch „Soziale und andere Aspekte des Community Management“

Das Kernteam setzt sich dann aus Vertretern der für die Umsetzung notwendigen Fachbereiche und Vertretern des Change Management oder der Organisationsentwicklung zusammen. Neben dem allgemeinen Community Management werden letztere die Plattform in der „Flugphase“ auch aus Veränderungsgesichtspunkten betreuen. Die Entwicklung der Community durch ein so zusammengesetztes Kernteam hat den Vorteil, dass alle relevanten Bereiche von Beginn an in den Prozess miteinbezogen werden und so zu Multiplikatoren werden können, um die entstehende Change Community möglichst breit in der Organisation zu verankern. Im Rahmen des Gesamtprozesses agiert dieses Team als Verantwortliche für Projektkommunikation oder noch spezifischer als Fachteam für die Kommunikationsplattform im Intranet.

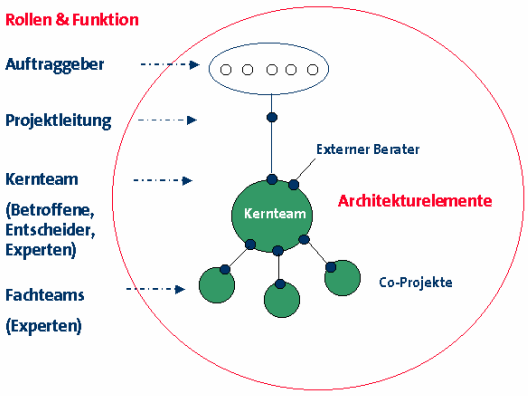

*Abbildung **Fehler! Kein Text mit angegebener Formatvorlage im Dokument.**.5: Kernteamarchitektur zur Entwicklung und Umsetzung von Online Communities*

Die Bauphase: Detailkonzepte, Materialisierung, Pilot

Die Bauphase von Change Communities besteht in der Analyse und Erstellung von Detailkonzepten, die aus dem in der Orientierungsphase definierten Rahmenkonzept abgeleitet werden. Hinzu kommen die Projektsteuerung sowie die Qualifizierung des Community Management Teams, der Change Agents und der technischen Administratoren.

Die verschiedenen Detailkonzepte münden in

- Aufgaben- und Prozessbeschreibungen für die redaktionelle und soziale Betreuung durch das Community Management Team,
- Drehbücher und Kommunikationskonzepte für die Gestaltung des Change Management auf der Plattform,
- allgemeine Funktionsbeschreibungen für die Community Plattform und das Redaktionssystem,
- Pflichtenhefte für Seitenaufbau, Benutzerführung, Hard- und Softwareanforderungen,
- einen detaillierten Projektplan mit allen Aufgaben.

Im folgenden werden die zu erarbeitenden Detailkonzepte vorgestellt.

Content

Jede Change Community hat ein zentrales Veränderungsthema und spricht eine oder mehrere Interessens- oder Zielgruppen an. Auch wenn sich der Mehrwert von Change Communities aus Kommunikation und Informationsaustausch aller am Prozess beteiligten Individuen und Gruppen ergibt – bestimmte Informationen sind immer auch in Form von „Push-Kanälen“ in eine Change Community eingebettet.

Die Change Community ähnelt in diesem Bereich einem Portal, das den Zugang zu projekt- und prozessrelevanten Informationen über ein vorher definiertes Benutzer- und Rollenkonzept regelt und die Relevanz der angezeigten Information für unterschiedliche Zielgruppen (Mitarbeiter, Führungskräfte, Auftraggeber, interne und externe Berater, Projektverantwortliche und Change Manager) durch die Definition von verschiedenen Benutzerprofilen gewährleistet.

Hohe Anforderungen an das Content Building stellen sich besonders dann, wenn Lerneinheiten Bestandteil der Change Community sein sollen (z.B. web-based Training oder Planspiele im Netz). Hier erweitert sich das Content Building um die Recherche der relevanten Informationen, Kompetenz in Bezug auf die Lernthemen und das Ausarbeiten von didaktischen Konzepten.

Kernfragen

- Was sind die zentralen Themen des Veränderungsprozesses und welche Informationskategorien lassen sich daraus bilden?
- Welche Zielgruppen gibt es und welche Profile lassen sich daraus ableiten?
- Woher kommen die Informationen und das Wissen für die zentralen Themen?
- Welche Prozesse und Strukturen sind notwendig, um die Content-Bereiche der Change Community aufzubereiten, darzustellen und zu aktualisieren?

Online Kommunikation

Der Kommunikationsbereich einer Change Community ist der Kernbereich und der „Motor“ jeder virtuellen Gemeinschaft, er verbindet den allgemeinen Zugang zu Informationen mit der Möglichkeit, sich über diese Informationen und darüber hinaus mit einem oder mehreren Mitgliedern gleichzeitig auszutauschen. Analog dem allgemeinen Benutzer- und Rollenkonzept der Change Community gibt es Dienste und Räume, die nur bestimmten Usergruppen vorbehalten sind, sei es aufgrund ihrer Rolle (z.B. Mitarbeiter, Führungskraft, Berater usw.) oder ihrer Funktion (z.B. Projektleiter, Moderator) im Veränderungsprozess.

Eine zentrale Aufgabe für dieses Detailkonzept ist die Vereinbarung von Spielregeln für die Online Kommunikation. Die Gemeinschaft gibt sich damit Richtlinien, die Überzeugungen und Werte der Change Community widerspiegeln. Definition, Durchsetzung, aber auch Weiterentwicklung dieser Spielregeln im Lauf des Prozesses sind wichtige Gestaltungsaufgaben, vor allem in einer Online Kultur, wo es im allgemeinen leichter fällt, Dinge zu sagen, die man im direkten Kontakt nicht sagen würde. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist die Vorbildfunktion von Schlüsselpersonen wie Auftraggeber, Mentoren oder Change Manager: Wenn diese Personen die Spielregeln mittragen und vorleben, ist das ein Signal für die Glaubwürdigkeit der Regeln einer virtuellen Gemeinschaft.

Kernfragen

- Wie sieht die „Kommunikationsarchitektur“ der Community aus? Welche offenen und geschlossenen Bereiche der Change Community gibt es?
- Welche Instrumente und Tools für die Gestaltung der Online Kommunikation gibt es und wann werden sie angewandt?
- Wie und zu welchen Anlässen werden Schlüsselpersonen eingebunden?
- Nach welchen Kriterien soll Selbststeuerung und Selbstverwaltung von Community Bereichen stattfinden? Wie erfolgt die Vergabe von „Sonderrechten“ innerhalb der Gemeinschaft?

- Welche Spielregeln gibt sich die Gemeinschaft und wie werden sie für jedermann sichtbar gemacht? Wer sorgt für die Einhaltung und Weiterentwicklung der Regeln?

Organisation und Dienstleistungen

Online Communities sind „lebendige“ Systeme, die im Verlauf des Veränderungsprozesses eigene Lebenszyklen durchlaufen. Der Aufbau und Betrieb einer Change Community trägt viele Aspekte der klassischen Organisationsentwicklung.

Eine eindeutige Zuordnung der Online Community zu bekannten klassischen Organisationsformen ist jedoch schwierig und richtet sich nach dem Einsatzkontext sowie spezifischen Merkmalen von Strukturen und Prozessen: Als IT-basierte Organisationsform ermöglicht und unterstützt die Online Community hierarchie- und funktionsübergreifende Kommunikationsprozesse, den Aufbau von flexiblen und schnell veränderbaren Strukturen und ermöglicht hohe Beziehungsqualität durch Vernetzung und zeit- und ortsunabhängige Beteiligungsstrukturen.

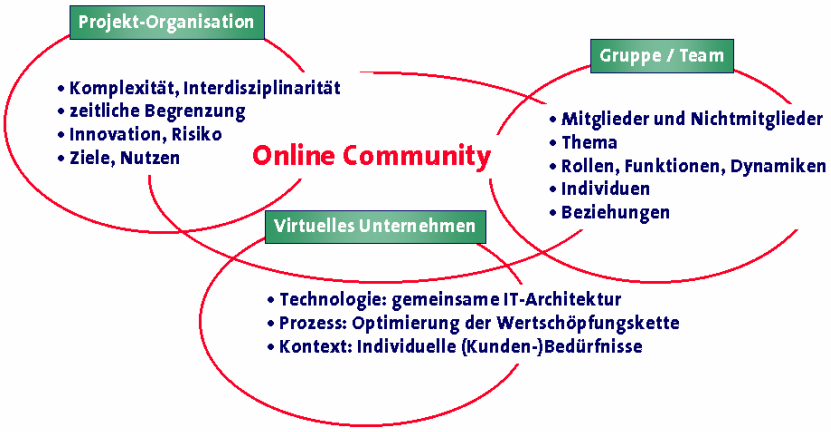

*Abbildung **Fehler! Kein Text mit angegebener Formatvorlage im Dokument.**.6: Strukturmerkmale der Online Community Organisation im Kontext anderer Organisationsformen*

Jede Community-Organisation entwickelt im Verlauf des Veränderungsprozesses charakteristische Kulturmerkmale, funktionale Strukturen, Abläufe und Kernprozesse sowie Führungssysteme. In der Bauphase werden die konstituierenden Elemente der Gemeinschaft als soziales System vorgedacht und in Form von Strukturen und Prozessen „materialisiert“. Ziel ist der reibungslose und zielumsetzende „Betrieb“ der virtuellen Gemeinschaft nach der „Eröffnung“ der Community im Intranet und, in weiterer Folge, die weitgehende Selbstorganisation der einzelnen Community-Bereiche. Dazu werden besonders aktiven Mitgliedern spezielle Rollen oder Funktionen in der Change Community angeboten und ihnen die dafür notwendigen technischen „Sonderrechte“ eingeräumt.

Kernfragen

- Welche Aufgaben und Maßnahmen stehen im Rahmen der „Organisationsentwicklung“ der Change Community an und wie gestalten sich diese im Detail?
- Welche Strukturen und Prozesse sind für die inhaltliche, organisatorische und soziale Begleitung und Steuerung der Change Community relevant?
- Welche inhaltlichen, technischen und organisatorischen Dienstleistungen müssen aufgebaut werden, um den „Betrieb“ zu gewährleisten?
- Welche besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Neuen Medien benötigen Redakteure, Lernbegleiter und Change Manager zur Gestaltung der Kommunikation in der Community?
- Welche Maßnahmen sind notwendig, um die Aufmerksamkeit der Mitglieder der Organisation auf die neu geschaffene Change Community zu richten?

Technologie

Business Community Systeme vereinen die Funktionalität verschiedener Basistechnologien und Software Applikationen in sich; generell handelt es sich dabei um „internetbasierte“ Technologien, d.h. alle Informationen, Kommunikationsdienste und Transaktionen können über das Internet oder Intranet in Verbindung mit einem Webbrowser genutzt werden.

Den Kern bildet dabei die Benutzerverwaltung des Systems. Über den Registrierungsprozess sind in einer zentralen Datenbank Informationen über die Benutzer, respektive ihre (von der Organisation erhobenen / von ihnen selbst bereitgestellten und veränderbaren) Profile hinterlegt. Damit ergibt sich für die Organisatoren die Möglichkeit, Basisdaten für umfangreiche Analysen und

Interpretationen zu generieren, die Nutzung und Aktivitäten der Mitglieder dokumentieren und es somit erlauben, die Community nach vorher definierten Kennzahlen und Erfolgskriterien weiterzuentwickeln. Damit verbunden steht die Möglichkeit technischer Community Systeme, innerhalb der Gemeinschaft offene und geschlossene Gruppen oder „Sub-Communities“ zu bilden.

Um die Kommunikation der Mitglieder untereinander und die „Vergemeinschaftung“ zu ermöglichen und zu fördern, verfügen die Systeme über eine Vielzahl an Kommunikationsdiensten und Werkzeugen zur Vernetzung und Interaktion. Der Nutzen einer Online Community erschließt sich durch eine gewisse „Mindestverfügbarkeit“ von verschiedenen Kommunikationsmodulen.

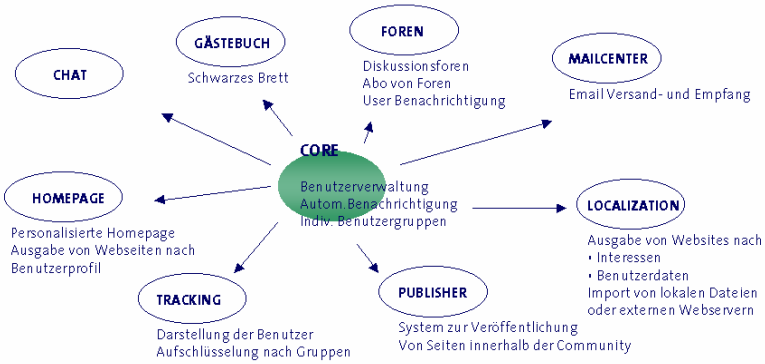

*Abbildung **Fehler! Kein Text mit angegebener Formatvorlage im Dokument.**.7: Funktionsumfang einer Community Software Lösung*

Klassische Bausteine in Business Community Systemen sind

- Chaträume
- Interne/externe Benachrichtigungssysteme
- Schwarze Bretter, Diskussionsforen und Mailing-Listen
- Persönliche Homepages
- E-Mail Empfang und Versand

- Online Conferencing

Wichtig ist, dass die Mitglieder sich nur einmal anmelden müssen und danach ihre Identität über die einzelnen Funktionsbereiche hinweg sicher gestellt ist und die Anwender nicht ständig zwischen verschiedenen Systemen wechseln müssen.

Kernfragen

- Wie sieht das Benutzer und Rollenkonzept für die Change Community aus?
- Welche technischen und organisatorischen Infrastrukturen sind bereits vorhanden? Wo und in welchem Umfang muss gegebenenfalls neue Infrastruktur aufgebaut werden?
- Welche Hard- und Software-Löungen eignen sich für das Vorhaben?
- Worauf muss bei der Auswahl von internen und externen Technologie Partnern geachtet werden?
- Welche Projektorganisation ist für die Implementierung der technischen Infrastruktur notwendig?

Kritische Erfolgsfaktoren

Konvergente Beteiligungsstrukturen im Veränderungsprozess schaffen

Neue Medien und das Intranet gehören für immer mehr Organisationen zum Alltag; vor allem in dezentralen Organisationen oder bei standortübergreifenden Projekten sind sie oft nicht mehr wegzudenken. Gerade bei so kommunikationsintensiven und -abhängigen Aufgaben wie das Management von Veränderungsprozessen sollte nicht auf die Möglichkeiten dieser neuen Kommunikationsformen verzichtet werden. Die Kenntnis und Wahl der geeigneten Mittel vorrausgesetzt, können auch mit den Mitteln der e-Kommunikation reichhaltige Informations- und Kommunikationsprozesse gestaltet werden. Wichtig ist ein sinnvolles „Nebeneinander“ bzw. „Miteinander“ von face-to-face und e-Kommunikation. Es geht nicht darum, die eine Kommunikationsform durch eine andere zu ersetzen, sondern den hohen Bedarf an Kommunikation in Veränderungsprozessen wirkungsvoll zu unterstützen.

Aktive Betreuung der Change Community sicherstellen

Veränderungen werden oft als unsichere und instabile Phasen erlebt. Wenn Sicherheit genommen wird, ohne neue anbieten zu können, entsteht ein hoher Kommunikationsaufwand und viel zusätzliche Energie ist nötig. Bei der Wahl der Kommunikationsformen muss darauf geachtet werden, wie und in welchem Maße Sicherheit produziert werden kann. Für die Online-Kommunikation gilt, dass Sicherheit und Nachhaltigkeit nur durch aktive Betreuung der Community gewährleistet ist.

„Community Building ist kein Software-Projekt!“ – doch eine geeignete Software-Plattform und leistungsfähige Online Tools sind unverzichtbar

Der erfolgreiche „Betrieb“ einer Change Community hängt von vielen Faktoren ab: „Reichhaltige“ Informationen zum Veränderungsprozess schnell und aktuell zur Verfügung zu stellen, die nahtlose Integration von face-to-face und e-basierter Kommunikation sicherzustellen, aktive Betreuung durch ein Change Management Team zu gewährleisten, usw. Oft gerät dabei in den Hintergrund, welche Bedeutung der geeigneten Software-/Hardware Plattform zukommt. Der Aufbau der technischen Infrastruktur ist zeit- und ressourcenaufwändig und kann eine Verzögerung für den ganzen Veränderungsprozess bedeuten. Das spricht dafür, auf Standard-Lösungen mit Modularlogik zurückzugreifen. Grundsätzlich muss entschieden werden, ob neue Technologien auf einer eigenen Plattform implementiert und betrieben werden oder die Anwendung bei einem ASP-Anbieter gemietet wird. Letzteres mach nur Sinn, wenn die Lösung nicht für weitere Change Prozesse im Intranet verwendet werden soll.

Führungskräfte und Schlüsselpersonen aktiv einbinden

Die Change Community benötigt gerade zu Beginn der Flugphase Inszenierungen, die es den Mitgliedern der Organisation ermöglicht, Vertrauen in diese oft neue Form der Kommunikation zu entwickeln. Durch regelmäßige öffentliche Chats mit der Führungsebene und Schlüsselpersonen des Veränderungsprozesses entsteht Signalwirkung in zweierlei Richtung: Einerseits stehen die Schlüsselpersonen Frage und Antwort zu den aktuellen Entwicklungen des Veränderungsprozesses, andererseits zeigen sie ihre Aufgeschlossenheit gegenüber Neuen Medien und Intranet und übernehmen damit auch Vorbildfunktion innerhalb der Organisation.

Change Communities begleiten und steuern

Neben der strategischen Ausrichtung, der Entwicklung und Implementierung der Change Community spielt die Betreuung und Steuerung in der „Flugphase“ eine wichtige Rolle im Gesamtprozess der Veränderung. Dazu ist ein Kernteam notwendig, in dessen Verantwortungsbereich die Koordination aller inhaltlichen, fachlichen und organisatorischen Aspekte um die Betreuung der Change Community liegt. Das Team muss Schnittstellen zum übergeordneten Rahmen des Veränderungsprozesses aufbauen und halten – eine enge Zusammenarbeit mit dem Monitoring Team, den verantwortlichen Projektleitern aus andern Feldern sowie internen und externen Beratern. Dieses „Community Management Team setzt sich – je nach Größe, Umfang und Inhalt des Gesamtprojekts – aus Fachleuten zu den Themen Change Management und Lernen im Netz, Technologie, Marketing und Content-Redaktion sowie einem verantwortlichen Community Manager zusammen. Das Team berichtet in „Community Reports“

über die Aktivitäten in der Change Community und berät wichtige Maßnahmen mit dem Monitoring Team.

1.2 Zur Gestaltung der Kommunikation im Netz

Die Gestaltung der Kommunikationsprozesse im virtuellen Raum findet in Form von sogenannten „Online Interventionen“ im Rahmen der allgemeinen Dramaturgie des Veränderungsprozesses statt (vgl. dazu auch **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Interventionen verstehen sich als zielgerichtete Kommunikation[4]; im Unterschied zu Handlungen oder Verhalten basieren Interventionen auf Hypothesen über die Situation, in der sie stattfinden, und über die gewünschte Wirkung, die dadurch erzielt werden soll. Jede Intervention ist das Ergebnis eines Reflexionsprozesses, der darin besteht, Informationen zu sammeln, besagte Hypothesen zu bilden, die Intervention zu planen und sie durchzuführen. Unterschieden werden dabei zwei Ebenen: Die Interventionsarchitektur, mit der Strukturen für die Kommunikationsabläufe geschaffen werden, sowie Interventionsdesigns, die der Ausgestaltung der „sozialen“ Architektur in Form von „sozialen“ Räumen dienen.[5]

In diesem Sinn ist die Einführung einer Change Community im Rahmen eines Veränderungsprozesses Teil der Interventionsarchitektur, die Planung und Durchführung eines „Chat-Event“ das Ergebnis eines Interventionsdesigns.

[4] vgl. auch H.Willke 1987

[5] vgl. auch R.Königswieser 1999

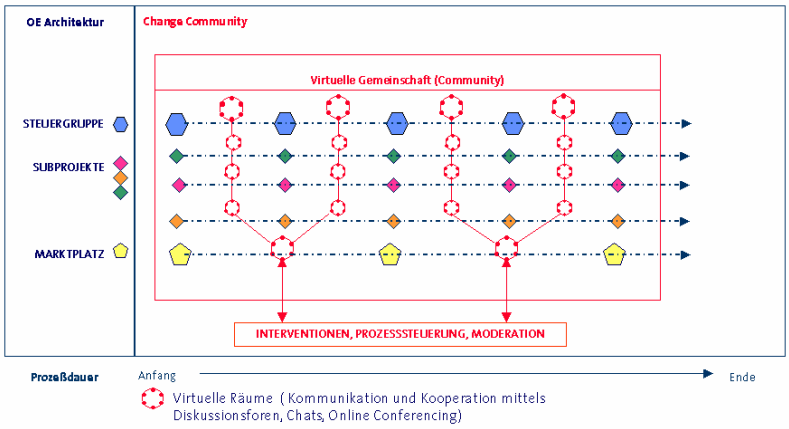

Abbildung ***Fehler! Kein Text mit angegebener Formatvorlage im Dokument.****.8: Architekturbeispiel für die Gestaltung der Kommunikation im Netz*

1.3 Inhalte und Aufgaben des Community Management

Die grundsätzlichen Inhalte und Aufgaben von Community Management werden im Beitrag *„Active Management“* beschrieben. Wir beziehen uns auf die spezifischen Besonderheiten im Kontext „Change“ und stellen nützliche Instrumente und Methoden vor. Die Kernaufgaben von Community Management in Zusammenhang mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen sind:

- Kommunikationsarchitekturen entwickeln und gestalten, die die Konvergenz von „face-to-face“ Kommunikation und e-basierter Kommunikation gewährleisten,
- aktuelle und fokussierte Information für die verschiedenen Zielgruppen der Gemeinschaft zur Verfügung stellen,
- unternehmensweite Aktionen wie Brainstorming-Prozesse, Befragungen zur Stimmungslage oder Online-Chats mit Führungskräften und Change Managern planen und durchführen,

- „Online Marketing“ Aktivitäten setzen, die die Aufmerksamkeit für den Veränderungsprozess unterstützen,
- offene Diskussionsforen zu allgemeinen und besonderen Fragestellungen, Zwischenergebnissen, Ideen, Vorschlägen und Bedenken moderieren,
- den Aufbau von selbstverwalteten „Workspaces“ koordinieren und unterstützen (geschlossene Bereiche der Change Community, zu denen nur jeweils definierte Personen Zugang haben und die zur Koordination der Arbeit, dem Austausch von Zwischenergebnissen und der Diskussion offener Fragen genutzt werden).

1.4 Beispiele für Anwendungsfelder und Kommunikationsmittel

Die folgende Auswahl ist ein Auszug aus einem „Toolbook“ der Autoren für Interventionen im Netz und beschränkt sich auf Anwendungsfelder und Kommunikationsmittel, die im Zusammenhang mit Change Communities im Intranet relevant sind.

Anwendungsfelder

- **Diagnose/Analyse:** Teilstrukturierte, qualitative Interviews mit Personen und Gruppen im Chat sowie quantitative Befragungen durch Online Surveys mit Echtzeit Auswertung
- **Klima/Feedback:** Reflexionsschleifen über das Netz in Gang setzen, meist in Verbindung mit Großveranstaltungen, mit dem Ziel, Stimmungen einzufangen und Feedback anzuregen
- **Anfang/Kennenlernen:** Im Vorfeld von Veranstaltungen Erwartungen klären, Bewusstsein für Dringlichkeit schaffen
- **Reflexion/Lernen:** Lernen im Netz organisieren durch Qualifikation mittels web-based Training, soziales Lernen in virtuellen Arbeitszirkeln, Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten, Expertensystemen

Kommunikationsmittel

Chat

Mit einem Chat hat man die Möglichkeit, innerhalb eines definierten Zeitrahmens Stimmungen und Meinungen einzufangen, Ideen für eine bestimmte Fragestellung zu sammeln und Kontakt mit Schlüsselpersonen zu ermöglichen. Der Chat hat von allen Online Instrumenten am ehesten Veranstaltungscharakter. Die Teilnehmer erarbeiten die Ergebnisse live, die Beteiligung anderer ist leicht

nachzuvollziehen und auch Emotionen werden spürbar (z.B. durch die Verwendung von Emoticons).

Folgende Gestaltungsmerkmale unterstützen den Erfolg von Chat-Events:

- **Den Chat bekannt machen**. In unseren Projekten haben wir mit der Verwendung von bestimmten Symbolen oder Analogien in Form von Bildern, die in der Organisation bekannt waren, hohe Aufmerksamkeit erreicht. Die vorhandene Verbindung zu den Symbolen hat stets zu einer gewissen Emotionalität gegenüber dem Chat-Event gesorgt, was das Interesse enorm gesteigert hat.
- **Aktive Beteiligung** hängt von vielen Faktoren ab, die man als Moderator oftmals nicht beeinflussen kann. Grundlegend für die aktive Beteiligung ist ein leichter Einstieg in den Chat und die Kommunikation der Funktion des Chats. Ankündigung und Anweisungen zum Chat sollten kurzfristig oder mehrstufig erfolgen, um zu vermeiden, dass das ganze bis zum Event wieder in Vergessenheit gerät. Eine Chat-Ankündigung sollte folgende Merkmale enthalten: Link zur Webadresse des Chat, exakte Anleitung, wie die Anmeldung funktioniert und wie man den Chat-Bereich betritt, alle relevanten Fakten wie Zeiten, beteiligte Personen, Zielsetzung und Auswertungsprozess.
- **Qualität der Kommunikation** richtet sich nach der **Zielsetzung des Chats**. Selten ist Kommunikation Ziel an sich. Es geht also darum, Ziele und Erwartungen für den Chat zu bestimmen.

Online Befragungen

Mit Online Befragungen kann ein Teilnehmerkreis mit beliebiger, nahezu unbegrenzter Teilnehmerzahl in kürzester Zeit erreicht und das Ergebnis automatisch ausgewertet werden. Darüber hinaus können Interviews mit Gruppen und Personen durchgeführt und in Textform aufgezeichnet werden (z.B. an Stelle von Telefoninterviews).

- **Qualitätskriterien aus Sicht der Befragten:** Die Befragten wünschen sich im allgemeinen eine interessante, kurzweilige Aktion. Es besteht ein hoher Anspruch an Interaktivität beim Ausfüllen der einzelnen Fragen. Abschließen sollte die Befragung mit einer Zusammenfassung und Übersicht, die der Befragte auch zur eigenen Dokumentation der Aussagen ausdrucken kann. Oft werden anschließend mehrere Chats mit ausgewählten „Fokus-Gruppen“ veranstaltet, um das Gesamtbild der Befragung abzurunden.
- **Qualitätskriterien aus Sicht der Durchführenden:** Für die Durchführenden ergeben sich aus einer Online Mitarbeiterbefragung v.a. arbeitsorganisatorische Vorteile: Weil die Eingabe über Intranet und bereits in Datenform erfolgt, erübrigen sich herkömmliche Arbeitsschritte wie das

Austeilen, Einsammeln und Einlesen von Fragebögen. Die Automation ermöglicht zu jedem Zeitpunkt einen Einblick in den Zwischenstand der Befragung, so dass Trends zum Ergebnis bereits früh vorliegen.

Dokumentation von Veranstaltungen in „Moodboards“

Das Ziel einer durchgängigen Dokumentation von Veranstaltungen liegt darin, diese für Anwesende und Nicht-Anwesende eindringlich nacherlebbar zu machen. So kann man den zu erreichenden Teilnehmerkreis der Veranstaltung im Nachfeld steigern. Mit Hilfe der Change Community kann man dieser Aufgabe besser gerecht werden.

- **Die Qualität von Dokumentationen** wird daran gemessen, in wie weit Veranstaltungen über Darstellungen nachvollzogen und nachempfunden werden können. Am schwierigsten sind dabei gemeinhin Atmosphäre und Stimmungen festzuhalten.
- **Die Möglichkeiten der Neuen Medien** eröffnen diesbezüglich neue Potenziale. Die fokussierte Aufbereitung von Fotos, Filmen und Tonbeiträgen auf eigens eingerichteten Websites oder Anwendungen (*sog. Moodboards*) lässt all jenes festhalten und nacherlebbar machen, was Veranstaltungen so spektakulär und erlebenswert macht.
- In Projekten hat es sich als praktisch erwiesen, den **Aufbau der Dokumentation** aus der Agenda für die Ankündigung zu übernehmen. Die Teilnehmer und Interessenten fanden sich mit dem Aufbau schnell zurecht und konnten die Logik leicht nachvollziehen.

E-Mail Newsletter

Neben der regelmäßigen Information und Kommunikation der Projektergebnisse sollte in jedem Projekt eine individuelle Projektkultur aufgebaut und gepflegt werden. Diese Projektkultur bettet Rahmenbedingungen wie Projektgegenstand und -umfeld in ein Gesamtbild ein und gibt dem Projekt eine Identität. Ein Träger dieser Identität kann der Projekt Newsletter sein, der Elemente eines Journals oder einer Zeitung aufweisen und sich an diesen Vorbildern in Aufbau und Sprache orientieren kann.

So sollte der Newsletter sich durchaus nicht als reines Informationsmedium verstehen, sondern auch einen meinungsbildenden Anspruch haben und Diskussionen initiieren, in denen auch das Redaktionsteam Stellung bezieht. Damit wird die Auseinandersetzung und Kommunikation in der Change Community gefördert und damit die Verankerung des Veränderungsprojekts in der Organisation unterstützt.

Neue Technologien als Werkzeug für Organisationsentwicklung

Die Diskussion um Neue Technologien bewegt sich derzeit häufig zwischen skeptischem Kulturpessimismus auf der einen und unreflektierter Euphorie auf der anderen Seite. Während die einen das Ende zwischenmenschlicher Kommunikation und die Reduktion des Menschen auf seine Daten befürchten, sehen die anderen ein neues Zeitalter der ungeahnten Möglichkeiten anbrechen. Was dabei von beiden Seiten gerne übersehen wird, ist die banale Tatsache, dass Technologien an sich nur Instrumente darstellen und es immer von den handelnden Menschen abhängt, wie sie genutzt werden.

In Bezug auf innerbetriebliche Prozesse liegen die Chancen der Neuen Technologien in der Unterstützung einer neuen Art von Kommunikation: offen, transparent, der Suche nach Lösungen und nicht ihrer Verordnung verschrieben, den Fokus auf Miteinander-Lernen und nicht Gegeneinander-Abgrenzen gerichtet. Unabhängig von jeder Technologie brauchen Organisationen diese neue Kommunikation, um sich den eingangs genannten Entwicklungen stellen zu können. Und unabhängig von jeder Technologie ist diese neue Kommunikation eine Herausforderung für Organisationen und die darin arbeitenden Menschen – setzt sie doch eine Absage an die Regeln der klassischen Hierarchie und damit auch eine Absage an die Sicherheit und Orientierung, die diese Regeln bieten, voraus.

Die Installation technischer Infrastruktur allein wird wenig verändern und bei den Entscheidungsträgern den bitteren Nachgeschmack von hohen Kosten verbunden mit wenig Nutzen hinterlassen. Eingebettet in eine von den Führungskräften getragene Veränderungs- und Entwicklungsstrategie und über einen sorgfältig geplanten und gesteuerten Prozess eingeführt, können die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zu einem mächtigen Werkzeug auf dem Weg zu einer neuen Kommunikationskultur in der Organisation werden.

Literatur

Diemers, D.; Eppler, M. 2001. „Reale und virtuelle Gemeinschaften im betriebswirtschaftlichen Kontext“. In: Die Unternehmung 55 Jg. (2001) Heft 1

Doppler, K.; Lauterburg, Ch. 1996. *Change Management.* Frankfurt am Main: Campus.

Hummel, J. 2000. „Werte schaffen im Internet“ In: GDI Impuls 3/00

Figallo, C. 1998. *Hosting Web Communities*. New York: Wiley Computer Publishing

Kim, A. 2001 *Community Building*. Bonn: Galileo Press

Königswieser, R.; Exner, A. 1999. *Systemische Interventionen.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Luhmann, N. 2000. *Organisation und Entscheidung.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Morgan, G. 2000. *Bilder der Organisation.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Sander, J. 2000. *Double Loop zur strategischen Planung im Digital Business.* Auf: http://www.competence-site.de

Schein, E. *Kurt Lewin's Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning.* Auf: http://www.sol-ne.org

Weick, K. 1985. *Der Prozeß des Organisierens.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Wimmer, R. 1999. „Wider den Veränderungsoptimismus. Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen". In: *Soziale Systeme* Heft 1/1999.

Wimmer, R. 2000. „Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme". In: Hjel, P.M.; Stahl, H.K. Hg. *Management und Wirklichkeit.* Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Willke, H. 2000. *Systemtheorie 2. Interventionstheorie*. Stuttgart: UTB