

Kapitel 5

Online Communities im Change Management

Von Christoph Hieber und Silvia Nossek



5.1	Überblick	176
5.2	Change Management und neue Kommunikationsformen	177
5.3	Online Communities sind soziale Netzwerke	186
5.4	Entwicklung und Umsetzung von Change Communities	191
5.5	Die Flugphase: Communities begleiten und steuern	204
5.6	Neue Technologien als Werkzeug für Veränderung	209
5.7	Literatur	209

5.1 Überblick

Die Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel ist heute für Unternehmen und Organisationen ein Schlüsselfaktor für Erfolg. Die Hintergründe und Zusammenhänge erschließen sich aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven: 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.

Change Management spielt eine zentrale Rolle bei Planung und Durchführung der zunehmenden Veränderungen in Organisationen. Versteht man Unternehmen als soziale Systeme, so wird klar, dass diese Veränderungen immer durch die beteiligten Menschen stattfinden. 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 für effektives Change Management liegt im »Balance halten«: zwischen unternehmerischer Notwendigkeit der Veränderung und dem Bedürfnis der Mitarbeiter und Führungskräfte nach Sicherheit und Überschaubarkeit im Veränderungsprozess. 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 die 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 des Change Management 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 Selbstveränderungspotenzial 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 Aufberei-

tung 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. Die besonderen Anforderungen an Kommunikation in Veränderungsprozessen – Aufmerksamkeit, kollektive Emotion und dramaturgische Gestaltung – gelten dabei auch für die Gestaltung der »virtuellen« Räume.

Wir beschreiben in unseren Beitrag die grundlegenden Aspekte und Erfolgsfaktoren von Change Management und zeigen auf, wie Online-Communities im Intranet als zentrale Kommunikationsplattform die Begleitung und Steuerung von Veränderungsprozessen unterstützen können. Ausgehend von der Definition Online-Community als »soziales Netzwerk« im Intranet zeigen wir auf, welche strategischen Überlegungen im Kontext von Veränderungsprozessen notwendig sind wie diese in ein Change Community Rahmenkonzept eingebettet werden. Danach stellen wir inhaltliche, organisatorische und technische Detailkonzepte der »Bauphase« sowie Bedeutung, Rollen und Aufgaben des Community Managements bei der Steuerung der Community in der »Flugphase« vor. Eine Zusammenfassung erfolgt jeweils in Form von Kernfragen. Anhand eines Praxisbeispiels wird verdeutlicht, wie eine Change Community im Veränderungsprozess aussehen kann und welche Designs, Methoden und Instrumente sich bei der Gestaltung von Kommunikationsprozessen im Netz bewährt haben.

5.2 Change Management und neue Kommunikationsformen

Change Management wurde in der Managementliteratur der letzten Jahre zu einem beliebten Modewort, dessen Verständnis durchaus breit gefächert ist. Daher einleitend eine kurze Begriffsklärung, im Rahmen welchen Organisationsverständnisses und welchen Veränderungsbegriffs die weiteren Ausführungen zu sehen sind. Aus diesem Verständnis ergibt sich die Gestaltung von Kommunikationsstrukturen und Kommunikationsprozessen als *die* zentrale Aufgabe von Change Management, woraus sich in der Folge auch der Nutzen von neuen Kommunikationsformen für Veränderungsprozesse ableiten lässt.

Anhand eines Modells für Veränderungsprozesse wird einerseits das Konzept von Change Management dargestellt, andererseits werden erste Ideen für Anwendungsmöglichkeiten neuer Kommunikationsformen in den einzelnen Prozessphasen gegeben. Zuletzt wird mit dem Zusammenhang zwischen Change Management

und der Entwicklung hin zur lernenden Organisation eine Perspektive über den als solchen definierten Veränderungsprozess hinaus aufgezeigt.

5.2.1 Veränderung von Organisationen als komplexe Aufgabe

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.

Ist vor diesem Hintergrund schon der Ist-Zustand schwer definierbar, so lässt sich auch ein Soll-Zustand nicht bis zum letzten Detail am Reißbrett entwerfen: Trifft doch jede Initiative zur Veränderung auf die Eigendynamik der Organisation – deren Reaktionen nicht im Vorhinein kalkulierbar sind. Es kommt zu neuen, vorher nicht absehbaren Konstellationen, die bearbeitet werden müssen, um die weiteren Veränderungsimpulse auf diese neue Situation abzustimmen. Das bedeutet auch, dass man von der Organisation verlangt, ihre gewachsene Eigendynamik, ihre gewachsenen und vielfach bewährten Strukturen aufzugeben, ohne dass genau abzusehen ist, wohin die Reise führt – in jedem Fall eine große Herausforderung für Organisation und Change Manager. Erfolgreich ist ein Veränderungsvorhaben in diesem Sinne letztendlich erst dann, wenn die Veränderungen nicht nur auf formaler Ebene stattfinden, sondern in der Kultur des Unternehmens verankert und damit Teil seiner Eigendynamik geworden sind.

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.

5.2.2 Kommunikationsgestaltung als Kernaufgabe von Change Management

Was bei der Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen deutlich wird, ist die hohe Bedeutung von Kommunikation, von Dialog und Auseinandersetzung. Ob es um die tief greifende 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 Gestaltung dieser Strukturen beinhaltet in jeder Phase des Veränderungsprozesses Fragen von Zeit und Ort, von Beteiligung und Inhalt. Jeder dieser Parameter birgt Spannungsfelder in sich: Wie viel Zeit braucht eine Diskussion und wie viel Zeit kann die Organisation dafür aufbringen? Welche Frage soll breit diskutiert werden und was wird vom Führungsteam vorgegeben? Wie lange braucht eine neue Idee den geschützten Diskussionsraum einer kleinen Gruppe und wann ist der Zeitpunkt, sie breit zu kommunizieren? Wer muss in einen Diskussionsprozess eingebunden sein und wer kann tatsächlich Zeit und Energie dafür aufbringen?

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: Workshop-Gestaltung, Großgruppenveranstaltungen, Team-Coaching und Begleitung von Einzelpersonen, Interventionen von Brainstorming bis zu Unternehmenstheater, Strukturelemente von Projektkernteams bis zu Sounding Boards. Ein neues und weit gehend noch ungenutztes Feld der Möglichkeiten ist der Einsatz von neuen Medien.

5.2.3 Der Nutzen intranetbasierter Kommunikationsstrukturen in Veränderungsprozessen

Grundsätzlich sei gleich eingangs festgestellt, dass es beim Einsatz neuer Kommunikationsmittel in Veränderungsprozessen nicht darum gehen kann, Face-to-face-Kommunikation zu ersetzen. Gerade in Umbruchsituationen, in denen vieles in Frage gestellt, Altes aufgegeben und Neues erst erarbeitet werden muss, 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: Bisher musste sich die breite Auseinandersetzung eher auf wenige Ereignisse im Prozess beschränken (z. B. Großgruppenveranstaltungen); dazwischen erfolgte sie im Wesentlichen über Einwegkommunikation wie Projektzeitungen oder ähnliches. In einer Change Community kann ein kontinuierlicher Dialog geführt werden. Eine gut eingerichtete und moderierte Change

Community kann einerseits das kreative Potenzial aller Mitarbeiter für den Veränderungsprozess nutzbar machen, andererseits ist sie ein wichtiger Resonanzkörper, was Emotionen, Sorgen und Unsicherheit anlangt. Die geschlossenen Bereiche für einzelne Arbeitsgruppen oder Projektteams geben diesen die Möglichkeit, ihre Diskussions- und Arbeitsprozesse zwischen den Treffen fortzusetzen, Ergebnisse für alle sichtbar zu dokumentieren und einander Informationen auf kurzem Weg zur Verfügung zu stellen.

Die Change Community dient als Struktur dazu, die Organisation in Bewegung zu bringen und diese Bewegung zu halten. Gelingt es, die Mitglieder zu reger Teilnahme zu bewegen, schafft dies Identifikation mit dem Veränderungsprozess und Motivation, daran mitzuwirken.

In den meisten Organisationen ist außerdem schon der Einsatz dieser neuen Kommunikationsmittel an sich ein nicht zu unterschätzender Veränderungsimpuls: 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 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.

5.2.4 Modell eines Veränderungsprozesses

Wie bereits einleitend dargestellt, bestehen die drei grundlegenden Anforderungen an das Change Management in der Erzeugung von Veränderungsbereitschaft, in der Gestaltung eines rekursiven Veränderungsprozesses und letztendlich in der Verankerung der Veränderung. Exemplarisch wollen wir anhand eines Modells die einzelnen Phasen eines Veränderungsprozesses mit ihren Herausforderungen an das Change Management darstellen¹ und jeweils Möglichkeiten für die Nutzung von Change Communities aufzeigen:

Das Bewusstsein der Dringlichkeit breit verankern

Keine Organisation kann es sich leisten, ohne triftigen Grund sich selbst massiv in Frage zu stellen. Im Gegenteil – Organisationen verdanken ihre Funktionstüchtigkeit auch einer gewissen Immunität gegenüber allfälligen Irritationen. Es ist daher zunächst eine Frage der Sorgfalt von Führungskräften und Change Managern, nur solche Veränderungen zu initiieren, von deren Notwendigkeit und Dringlichkeit sie selbst zutiefst überzeugt sind.

1. vgl. auch Wimmer, R., »Wider den Veränderungsoptimismus ...«

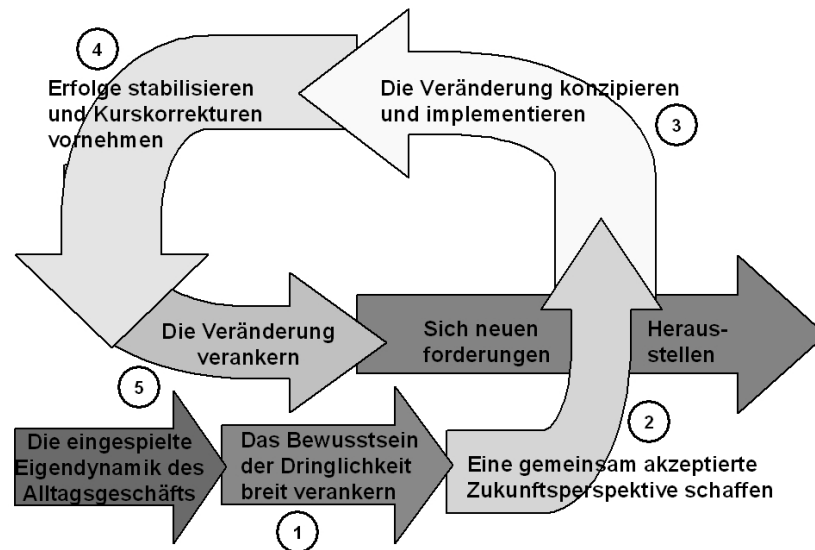


Abbildung 5.1: Dramaturgie eines einschneidenden Veränderungsprozesses (nach Wimmer, R.)

Ist diese Entscheidung gefallen, ist der erste Schritt im Veränderungsprozess die breite Verankerung dieses Bewusstseins in der Organisation. Es bedarf einer hohen Plausibilität und einer wirksamen Inszenierung, damit diese Irritation ausreichend Kraft entwickelt, die beharrenden Kräfte im System zu erschüttern. Und es braucht Möglichkeiten der Auseinandersetzung mit dieser Realität, Möglichkeiten des Hinterfragens, der Diskussion, Platz für Frustration, Angst und Unsicherheit.

Führungskräfte stehen vor der schwierigen Aufgabe, mit Konsequenz die Veränderungsnotwendigkeit zu vertreten, gleichzeitig aber die eigene Unsicherheit bezüglich des Ausgangs zuzugeben. In vielen Unternehmen bedeutet schon das einen Kulturbruch – sind die Mitarbeiter doch oft gewohnt, dass die Richtung von oben vorgegeben wird, so wie die Führungskräfte gewohnt sind, die Richtung vorzugeben.

Empfiehlt sich für die erstmalige Überbringung der schlechten Nachricht die persönliche Kommunikation über die Führungsebene, so kann für die folgende Auseinandersetzung das Intranet bereits genutzt werden – in Form eines Diskussionsforums oder auch mit der Möglichkeit von Chats mit der obersten Führungsebene. Voraussetzung ist, dass das Intranet als Kommunikationsmittel in der Organisation bereits genutzt wird – das Angebot, Fragen und Sorgen über eine erst zu erlernende Technologie diskutieren zu können, würde wohl zu Recht eher

als Zumutung empfunden. Steht das Intranet allerdings zur Verfügung, so können gerade die Möglichkeit der offenen Diskussion und der unbürokratischen Ansprechbarkeit von Führungskräften die Akzeptanz für die notwendige Veränderung fördern.

Eine gemeinsam akzeptierte Zukunftsperspektive schaffen

Um Motivation für eine zukunftsweisende Veränderung zu schaffen, Lust auf neue Wege zu machen, ist das Bedrohungsszenario allein zu wenig. Es mag zwar bewirken, dass Menschen sich in ihr Los fügen und die Veränderung über sich ergehen lassen – Kreativität und Engagement bleiben dabei eher auf der Strecke.

Neben der Vermittlung der Veränderungsnotwendigkeit ist es daher Aufgabe der Führungskräfte, eine attraktive und realistisch erreichbare Zukunftsperspektive zu entwickeln und so zu kommunizieren, dass sie breite Akzeptanz in der Organisation findet. Akzeptanz und Identifikation lassen sich aber wiederum nur durch Möglichkeiten zur Auseinandersetzung und glaubhafte Inszenierung erreichen. Aus der Spannung zwischen der Erkenntnis, dass die gegenwärtige Realität verändert werden muss, einerseits und einer gemeinsamen Zukunftsperspektive andererseits können Veränderungsbereitschaft und die für den Veränderungsprozess notwendige Energie entstehen.

Die Möglichkeit, die Zukunftsperspektive über eine neu geschaffene Change Community breit zu diskutieren, ist ein wichtiges Signal für die Offenheit und die Einbindung aller im Veränderungsprozess. Ist der Einsatz von Intranet für die Organisation neu und werden die Mitarbeiter beim Erlernen der Anwendung entsprechend unterstützt, signalisiert das in dieser Phase außerdem zweierlei: Der Veränderungsprozess braucht Experimente – und die Mitarbeiter werden dabei nicht allein gelassen.

Die Veränderung konzipieren und implementieren

Wenn der emotionale Boden für die Veränderung geschaffen ist, geht es in der Folge darum, einen Masterplan für die einzelnen Veränderungsschritte zu erstellen. Die richtige Geschwindigkeit und Balance müssen gefunden werden, um einerseits mit dem nötigen Nachdruck vorzugehen und so klar zu machen, dass das Veränderungsvorhaben »ernst gemeint« ist, aber andererseits die Organisation nicht zu überfordern. Man darf nicht vergessen, dass die Veränderung ja bei laufendem Betrieb stattfindet, der trotz tief greifenden Umbaus nicht zusammenbrechen darf. Es sollte also nicht an allen Ecken zugleich umgebaut werden; es gilt, Veränderungsschwerpunkte und ihre zeitliche Abfolge festzulegen. Change Management braucht in dieser Phase Gefühl für Rhythmus und den richtigen Zeitpunkt.

Bei der Erarbeitung der Detailkonzepte ist die Einbindung der jeweils Betroffenen essenziell. Je mehr sie Spielraum haben, ihre Zukunft in Richtung der gemeinsamen Perspektive selbst zu gestalten, desto eher ist damit zu rechnen, dass die Veränderung auch tatsächlich und nachhaltig stattfinden wird. Lernen

durch Übernahme von fertigen Konzepten oder einer »best practice« ist zwar schnell und effizient, birgt aber die Gefahr, dass das übernommene Konzept nicht wirklich »passt«. Die Suche nach der eigenen Lösung ist zeitaufwändiger und mit wesentlich mehr Kommunikationsaufwand verbunden; die so gemeinsam gefundene Idee »hält« dafür aber dann auch wesentlich besser. Die Aufgabe des Change Management liegt hier in der Ermöglichung des Input-Sammelns, der Versorgung mit ausreichender Anregung und Irritation sowie in der Schaffung eines guten Rahmens für die Auseinandersetzung innerhalb der einzelnen Bereiche wie auch im gesamten Kontext. Beginnt die Veränderung an einer Stelle zu greifen, dann gilt es, diese ersten Erfolge sichtbar zu machen, um die Veränderungsdynamik zu unterstützen und die mit diesem Erfolg verbundenen Erfahrungen allen zur Verfügung zu stellen.

In dieser Phase kann eine Change Community als zentrale Drehscheibe für Kommunikation und Lernen fungieren. Der Überblick über den Gesamtplan und alle Teilprojekte, der Austausch bei der Suche nach neuen Konzepten und die Diskussion von Zwischenergebnissen kann auf breiter Basis erfolgen. Über Befragungen kann regelmäßig das Stimmungsbarometer bezüglich der Veränderung ermittelt werden. Projektteams können geschlossene Bereiche zur Koordination ihrer Zusammenarbeit nutzen.

Erfolge stabilisieren und Kurskorrekturen vornehmen

Wie bereits eingangs erwähnt, treffen alle Veränderungsbemühungen auf die Eigendynamik der Organisation, jeder Veränderungsimpuls bewirkt eine neue, nicht vorher berechenbare Konstellation. Ein wichtiger Aspekt im Veränderungsprozess ist daher auch die Balance zwischen Sturheit und Flexibilität bei der Implementierung der Veränderung. Der Umgang mit Bedenken und Widerspruch wird genau beobachtet – und sowohl einseitige Veränderungseuphorie und starres Festhalten am einmal festgelegten Ziel als auch bereitwilliges Infragestellen beim kleinsten Gegenwind schwächen das Vertrauen in die Verantwortlichen.

Es müssen Strukturen geschaffen werden, in denen die Auswertung und Umsteuerung erfolgen kann. In denen man sich entweder der Richtigkeit des eingeschlagenen Wegs versichern oder Anregungen und Entscheidungsgrundlagen für eine Kurskorrektur holen kann. Und in denen man auch immer wieder überprüfen kann, wie weit es schon gelingt, die Veränderung zu leben und in welchen Bereichen alte Muster wieder an die Oberfläche kommen. Zu diesem Zeitpunkt ist die Veränderung bereits Teil des Tagesgeschäfts, die Reflexion darüber also nicht mehr nur Besonderheit der »Parallelstruktur« im Rahmen des Veränderungsprozesses sondern Aufgabe der Linienorganisation.

Die mittels der Change Community geschaffenen neuen Kommunikationsräume können für die Reflexion der einzelnen Phasen und für den Erfahrungsaustausch der Mitglieder genutzt werden. Somit steht das Wissen, das Individuen und Gruppen im Austausch mit anderen erworben haben, der Organisation auch in anderen Kontexten zur Verfügung.

Die Veränderung verankern

Change Management ist letztendlich nur dann erfolgreich, wenn die erzielte Veränderung auf Dauer kulturell in der Organisation verankert werden kann. Wesentliche Elemente des bisher skizzierten Prozesses sind darauf ausgelegt, Genau diese Verankerung zu fördern: Zum einen soll den Einzelpersonen Auseinandersetzung und Identifikation mit der neu zu schaffenden Realität ermöglicht werden, zum anderen ist die Veränderung der Gesamtorganisation so zu synchronisieren, dass die Einzelpersonen mit ihren neuen Sichtweisen und Ideen ein gutes Umfeld vorfinden.

Am Ende des Prozesses, wenn die Veränderung in eingeschliffene neue Routinen übergegangen ist, lohnt sich eine abschließende breite Auswertung des Gesamtprozesses. Sie bietet zum einen die Chance, die Veränderungen nochmals bewusst zu machen und damit noch tiefer zu verankern. Zum anderen gewinnt die Organisation durch die Reflexion des Veränderungsprozesses Einsicht über ihre eigene Lernkultur und damit möglicherweise Anregungen für deren Verbesserung.

Wie schon in den früheren Phasen kann die Change Community auch bei der Auswertung des Gesamtprozesses als Kommunikationsplattform genutzt werden. Darüber hinaus hat sich idealerweise im Laufe des Projekts das Intranet als Kommunikationsstruktur für Lernen, Erfahrungsaustausch und Informationsdreh-scheibe etabliert und bleibt auch nach Abschluss des Veränderungsprojekts ein wichtiges Element zur Unterstützung der neuen Organisationskultur.

5.2.5 Veränderung 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«², mit anderen Worten ihre Lernfähigkeit zu verbessern.

Ein Veränderungsprozess, wie der zuvor beschriebene, bietet Organisationen eine gute Gelegenheit, ihre Lernfähigkeit zu steigern. Sind doch gerade 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, wichtige Voraussetzungen.

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:

2. vgl. auch Wimmer, R., »Wie lernfähig sind Organisationen?«

- 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.

5.3 Online Communities sind soziale Netzwerke

Der englische Begriff »Community« – im deutschsprachigen Gebrauch meist mit »Gemeinschaft« übersetzt – wird mittlerweile eher inflationär verwendet. Mögliche Hintergründe liegen in der Heterogenität der heute im Alltag gelebten realen und virtuellen Gemeinschaften sowie der großen Spannweite des Begriffs. Menschliche Gemeinschaften existieren nicht erst seit dem Internet, und in der Soziologie war der Begriff der »Gemeinschaft« bereits Anfang des vergangenen Jahrhunderts Gegenstand der wissenschaftlichen Theoriebildung. Erst in Weiterentwicklungen und jüngeren Ansätzen wurde dann auch der Begriff der »virtuellen Gemeinschaft« einbezogen. Das Internet unterstützt als globales Netzwerk – vor allem seit es auch privaten Nutzern uneingeschränkt zur Verfügung steht – Entstehung und Wachstum aller Gemeinschaften auf ganz neue Weise: Als Medium und Technologie bietet es veränderte Arten der Kommunikation, die es erlauben, schneller, leichter und durchgängiger mit Individuen und Gruppen zu kommunizieren.

Aus der Perspektive der Beziehungen zwischen den Mitgliedern betrachtet, gab es schon immer verschiedenste Typen von »Gemeinschaften«: politische, ethnische oder religiöse Gemeinschaften, Gemeinschaften des Ortes und des Geistes ebenso wie Sippen, Haus- und Nachbarschaftsgemeinschaften. Als Kriterium für eine Basisklassifikation dient der Entstehungsgrund oder der Interessensgegenstand. Mit Fokus auf die heute existenten virtuellen Gemeinschaften unterscheidet man

- *freizeit- und unterhaltungsorientierte Gemeinschaften*, die dem losen Small Talk in einer ansprechenden Umgebung dienen. Entspannung, Spaß, Spiele und ungezwungene Unterhaltung ermöglichen das »Abtauchen« aus dem Alltag.
- *geschäftsorientierte Gemeinschaften*, die als virtuelle Umgebungen das Ziel verfolgen, bestehende Geschäftsprozesse im Kontext *business-to-business*, *business-to-employee* und *business-to-consumer* zu optimieren. Der geschäft-

liche Dialog zwischen Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und dem Management steht im Mittelpunkt. Ausgehend von den jeweiligen Geschäftszielen verknüpfen diese Gemeinschaften für den jeweiligen Wertschöpfungsprozess relevante Strukturen und Prozesse, ermöglichen den Austausch von Gütern, Dienstleistungen und Informationen und dienen der Generierung von gemeinsamem Wissen.

- *forschungs- und wertorientierte Gemeinschaften*, entstanden aus der Tradition der »Gemeinschaft des Geistes«, zum Austausch von Meinungen und zur Organisation von Gleichgesinnten.

Die allgemeine Klassifikation von Gemeinschaften nach den Kriterien »real« oder »virtuell« – also nach Art der Plattform oder Art und Weise der Interaktion – hat heute bereits eine geringere Bedeutung als zu Beginn der »Virtualisierung« durch globale Informations- und Kommunikationsnetze. Heute gibt es kaum mehr »reale« Gemeinschaften, die gänzlich auf virtuelle Formen der Kommunikation verzichten und umgekehrt viele virtuelle Gemeinschaften, die auch nicht-virtuelle Kommunikationsformen wie jährliche Konferenzen, Stammtische und gemeinsame Reisen praktizieren. Ein Vergleich der Typologisierungsversuche von Gemeinschaften – real oder virtuell – zeigt, dass es keine bestimmenden essentiellen Faktoren aus einer einzigen wissenschaftlichen Perspektive gibt; es gibt jedoch Eigenschaften und konstituierende Merkmale, die quasi in einem kleinsten gemeinsamen Nenner Gemeinschaften als soziale Netzwerke verstehen.³

Vor diesem Hintergrund definieren wir Online-Communities als hochdynamische, vernetzte soziale Systeme, die im virtuellen Raum entstehen. Die Mitglieder nutzen die neuen Medien und Internettechnologien, um sich in einem durchgehenden Prozess im virtuellen Raum zu informieren, auszutauschen, zu lernen oder geschäftliche Transaktionen zu tätigen.

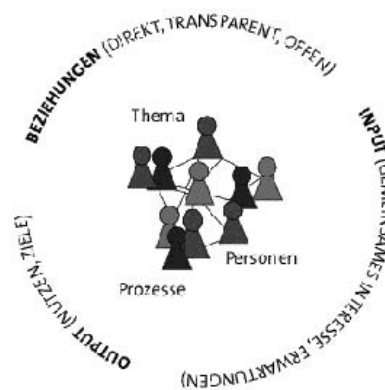


Abbildung 5.2: Merkmale einer Online-Community

3. vgl. auch Eppler, M. und Diemers, D., *Soziologische Analysen von Gemeinschaften*

Wesentliche Merkmale von Online-Communities:

- Die Mitglieder fühlen sich als Teil einer sozialen Gemeinschaft und haben ein gemeinsames Interesse verbunden mit einer allgemein hohen Nutzenerwartung.
- Der Dialog schafft hohe Aufmerksamkeit und Bindung; Identität und Vertrauen kann aufgrund des Tauschprinzips entstehen und fördert gleichzeitig den Prozess der »Vergemeinschaftung«.
- Die Beziehungen der Mitglieder untereinander sind zeitlich langfristig orientiert, Mitglieder verfügen über eine Beziehungsgeschichte in der Community.
- Der Betreiber stellt Strukturen und Inhalte bereit, beobachtet, setzt gezielt Impulse zur Weiterentwicklung durch neue Diskussionsthemen, Lern- und Spielsituationen und steuert die Prozesse.

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 engstmögliche Zusammenschluss und die 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.

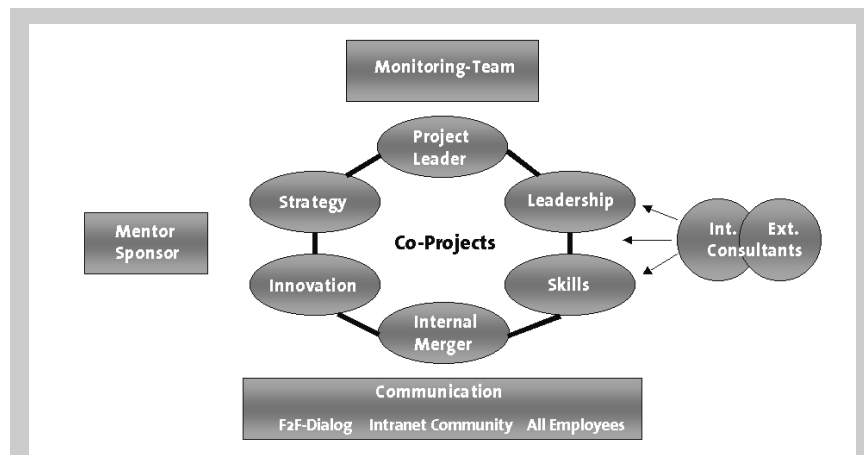


Abbildung 5.3: Projektarchitektur eines standortübergreifenden Veränderungsprozesses

Ziel der Change Community

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 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 so genannten »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.

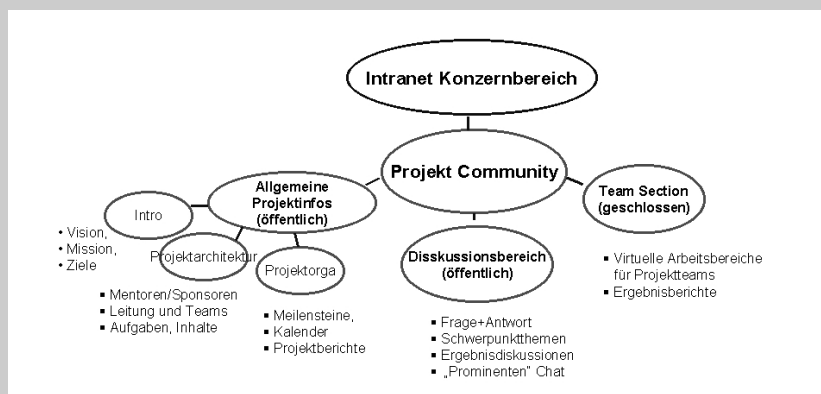


Abbildung 5.4: Informations- und Kommunikationsbereiche der Projekt-Community

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.

5.4 Entwicklung und Umsetzung von Change Communities

5.4.1 Neuland für Veränderungsmanager

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 der ohnehin schon »unsicheren« Veränderungsphase 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, bestätigt dies: Unternehmen nutzen das Intranet bisher vorwiegend zum Verteilen schriftlicher Informationen und erwarten sich beim Einsatz von elektronischen Medien in Veränderungsprozessen vor allem eine Vereinfachung von Arbeitsabläufen (88%), Kosteneinsparungen (77%) und eine schnellere Akzeptanz von geplanten Maßnahmen (42%).

Die Möglichkeiten der neuen Medien und der Internettechnologien, den aktiven Austausch mit Mitarbeitern zu suchen und Resonanz über den Umgang mit »zentralen emotionalen Komponenten« wie z. B. die Stimmungslage (23%) zu erhalten, werden heute nur zu geringen Teilen gesehen. Dennoch: Die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Medien wächst, 76 % aller befragten Großunternehmen und 100% der Start-Ups betonen den Stellenwert von Qualifikation und Know-how bezüglich des Umgangs mit Neuen Medien. Zwei Drittel aller Befragten bieten Schulungen an, die die Mitarbeiter mit Neuen Medien vertraut machen sollen.

Die Studie 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.

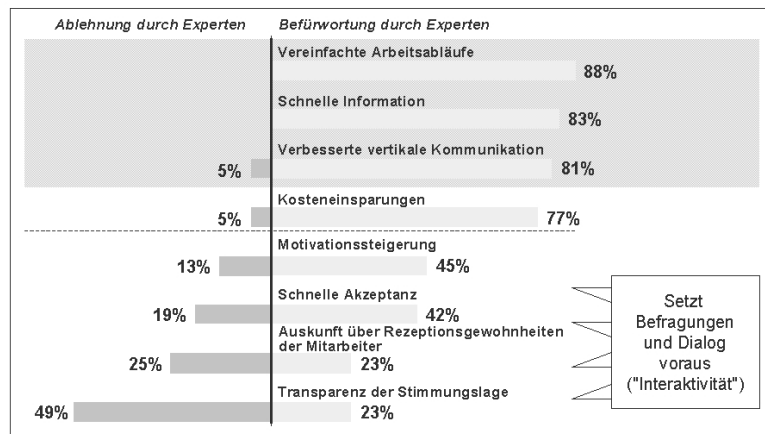


Abbildung 5.5: Potenziale neuer Medien im Change Management ⁴

- *die Bauphase*, in der Detailkonzepte für Content, Community, Technologie sowie Organisation und Dienstleistungen zur Vorbereitung der Flugphase entwickelt und umgesetzt werden. Alle Konzepte werden in einer Pilotplattform unter realen Betriebsbedingungen ausprobiert. Daneben wird die technische Realisierung durch spezialisierte Partner geplant und begleitet.
- *die Flugphase*, in der die Change Community ihre Arbeit als zentrale Kommunikationsdrehscheibe des Veränderungsprozesses aufnimmt. Der Start der Flugphase wird durch ein eigenes »Veranstaltungskonzept« gestützt. Der weitere Verlauf der Flugphase orientiert sich grundsätzlich an der Veränderungsdramaturgie des Gesamtprozesses und ist deshalb nur bedingt planbar; aktives Management durch die Change Agents ist notwendig. Dennoch werden bereits in der Bauphase Betreuungs- und Management-Szenarien entwickelt, die die gesamte Evolution wie auch einzelne Schlüsselereignisse skizzieren.

Wir sind uns bewusst, dass durch die Darstellung der Phasen und der damit verbundenen Detailkonzepte der Eindruck entstehen kann, es handle sich um statische und voneinander getrennte Bereiche. Tatsächlich überschneiden sie sich in zahlreichen Punkten und bedingen einander wechselseitig. So lässt sich beispielsweise die Trennung von »Content« und »Community« nur bedingt nachvollziehen, wird aber zugunsten einer klaren Darstellung der unterschiedlichen fachlichen Anforderungen in der Konzeptphase dennoch getroffen. Prinzipiell gilt: der Übergang von Information zu Kommunikation in einer Community gestaltet sich immer fließend.

4. vgl. auch Gemini, Ernst & Young, »E-Change Studie«

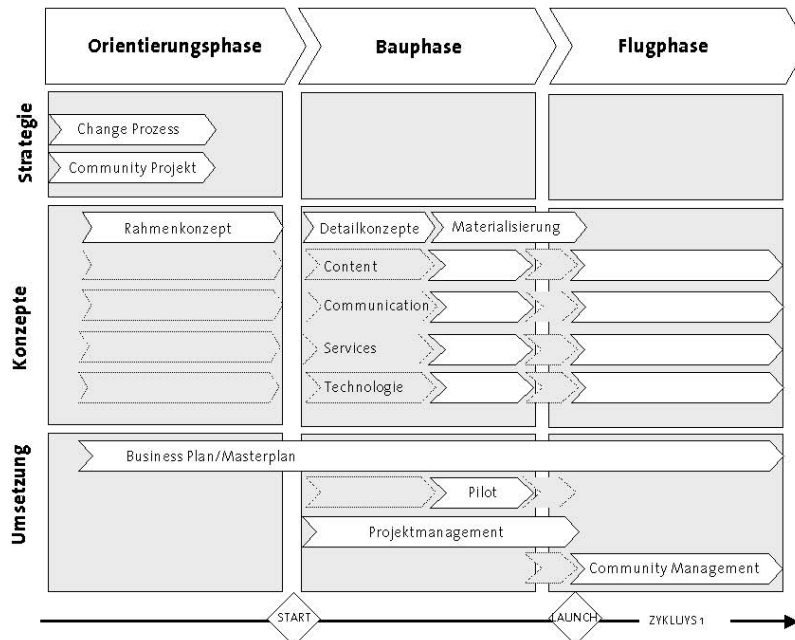


Abbildung 5.6: Entwicklung und Aufbau von Change Communities nach Phasen

5.4.2 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 weit gehend »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.⁵ Konkret bedeutet dies, den Planungsprozess so zu gestalten, dass die einzelnen Schritte überschaubar sind und Partizipation an Inhalten und Ergebnissen möglich wird.

5. vgl. auch Sander, J.

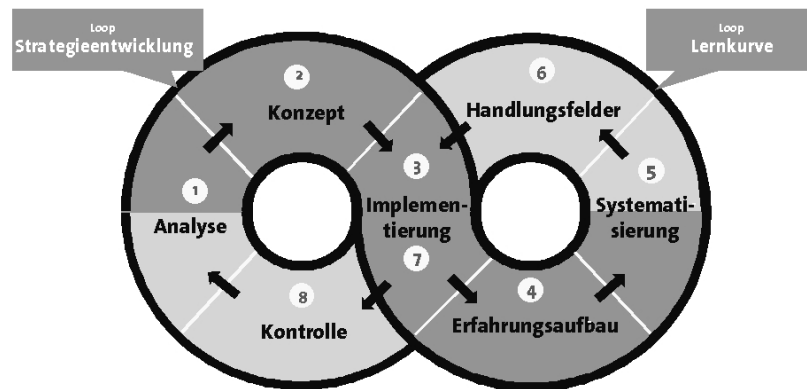


Abbildung 5.7: Double Loop zur Strategieentwicklung

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«⁶ 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?

Ziel dieser Arbeit mit den Führungskräften ist die Schaffung von Akzeptanz und Bewusstsein für den Einsatz dieser zentralen und zugleich dezentralen Kommunikationsplattform. Es gilt, das Bewusstsein auf den Nutzen für die Organisation zu lenken und Unsicherheiten und Ängste bezüglich dieser neuen Kommunikationsform abzubauen. Die in Form von Workshops und Lernexpeditionen erarbeiteten Ergebnisse werden in einem Community-Businessplan zusammengefasst. Dieser Businessplan enthält neben den strategischen Leitlinien, der Rahmenkonzeption und dem groben Projektplan eine Aufwandschätzung bezüglich Personeneinsatz, Zeitaufwand und Budget des Gesamtprojekts. Den Abschluss der strategischen Orientierungsphase bildet die Entscheidung für die Umsetzung.

Die Komplexität der Planung ergibt sich daraus, dass Online-Community-Projekte technologische, wirtschaftliche und soziale Aspekte in sich vereinen, was eine »spezialisierte« Betrachtung aus der jeweiligen Fachperspektive sowie eine komplementäre Betrachtung aller Faktoren erfordert. Dazu kommt, dass »Ergebnissicherheit« nur bis zum Start der Community im Netz hergestellt werden kann. In der »Flugphase« passieren – ähnlich wie im gesamten Prozess – Veränderungen und Weiterentwicklungen aus dem Prozessverlauf der Community.

6. vgl. auch »Soziale und andere Aspekte des Community Management«

Für die daher notwendige »Prozesssicherheit« hat es sich in der Praxis bewährt, die Konzeption und Einführung mit interdisziplinären Teams durchzuführen; sie ermöglichen das Einbringen unterschiedlicher Interessen, Erwartungen und Sichtweisen. Dabei ist es sinnvoll, die Entwicklung und Umsetzung in Schleifen durchzuführen, die es ermöglichen, Zwischenbilanz zu ziehen und so den Verlauf des Gesamtprozesses zu überprüfen: Decken sich die erzielten Teil-Ergebnisse noch mit den in der Ausgangssituation getroffenen? Ist das erreichte Ergebnis der jeweiligen Phase kongruent im Verhältnis zum Gesamtziel?

Das Kernteam setzt sich aus Vertretern der für die Umsetzung notwendigen Fachbereiche und Vertretern des Change Management 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.

Das Kernteam hat auch Steuerungsfunktion: Es plant und überwacht die einzelnen Bauabschnitte und koordiniert die inhaltliche und organisatorische Betreuung der Fachkonzepte. Im Rahmen des Gesamtprozesses ist dieses Team verantwortlich für die Projektkommunikation oder noch spezifischer, es agiert als Fachteam für die Kommunikationsplattform im Intranet.

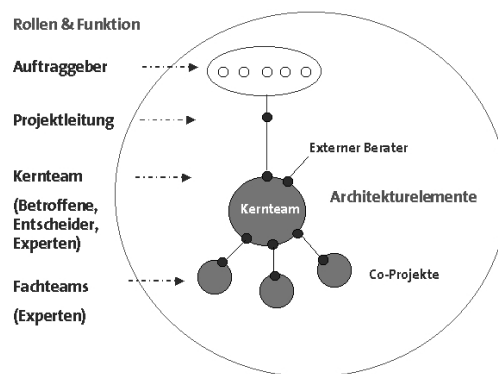


Abbildung 5.8: Kernteamarchitektur zur Entwicklung und Umsetzung von Online-Communities

5.4.3 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.

In umfangreichen Veränderungsprozessen wie z.B. EDV-Großprojekten oder Unternehmensfusionen ergibt sich eine Vielzahl an Veränderungsthemen und analog dazu eine Vielzahl an Klassifizierungs- bzw. Kategorisierungsmöglichkeiten von Information. Grundsätzlich sollte festgelegt werden, mit welcher Informationsfülle (*Grad an Bandbreite, Individualisierung und Interaktivität*) und Reichweite (*angesprochene Anzahl von Personen*) die Informations- und Kommunikationsprozesse im Intranet gestaltet werden. Üblich sind allgemeine Informationen zum Veränderungsprojekt (z.B. Leitbild, Projektziele, Inhalte, Meilensteine, Projektorganisation), Status- und Ergebnisberichte, eine Übersicht über die Projektaktivitäten, Veranstaltungskalender, »Mitarbeiterinfo« in Form eines E-Magazins oder E-Mail-Newsletters.

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.

Alle Informationen, die innerhalb der Change Community als »Push-Kanal« von der Organisation bereitgestellt werden, werden in einem Redaktionskonzept hinterlegt. Die redaktionelle Arbeit erfolgt im Wesentlichen dezentral durch ausgewählte Vertreter des jeweiligen Bereichs und wird durch das Kernteam in seiner parallelen Rolle als »Chefredaktion« gesteuert. Darüber hinaus können relevante Inhalte nach dem Modell der »Content Syndication« eingebunden werden. Nach diesem Modell »syndiziert« die Redaktion der Change Community regelmäßig Inhalte von Informationsdiensten oder anderen Redaktionen aus dem Unternehmensbereich (z.B. aus dem Bereichs-Intranet) in Form eines Abodienstes. Auch die Einbindung von Business-TV-Sendungen ist in diesem Kontext möglich.

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.

Die dedizierten Kommunikationsbereiche der Change Community müssen sich in den Verlauf des Veränderungsprozesses dynamisch einfügen und diesen abbilden. Im Gegensatz zum »Content Building« findet das »Community Building« erst nach der Startphase im Netz statt und muss von einem Team an Prozessbegleitern und Moderatoren gemäß dem tatsächlichen Prozessverlauf in der jeweiligen Phase gesteuert werden. Generell sollten zwar möglichst vielfältige synchrone und asynchrone Kommunikationsräume sowie weitere Dienste vorgesehen werden; für den Start und die schrittweise Etablierung der Change Community ist es jedoch sinnvoll, die Kommunikationsdienste auf wenige öffentliche Chat-Räume und Diskussionsforen für bestimmte Mitgliedergruppen, Schlüsselthemen der Veränderung, Projekt-Meilensteine und den Anwender-Support zu beschränken.

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 weitere 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 (vgl. hierzu auch den Beitrag »Soziobiographische Lebensphasen einer Business Community«). 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.

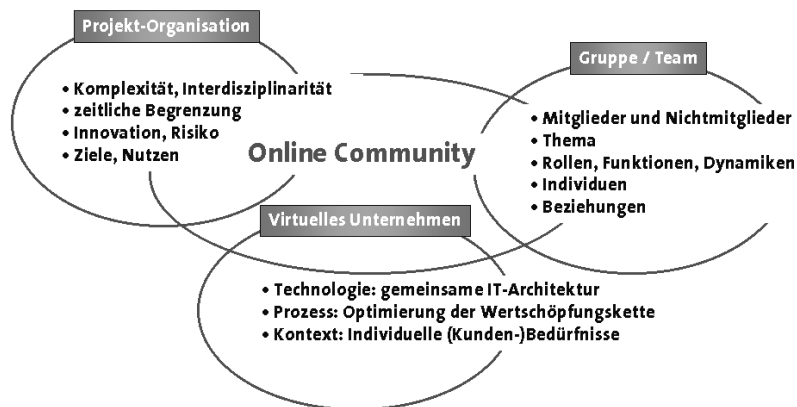


Abbildung 5.9: Strukturmerkmale der Online-Community-Organisation im Kontext anderer Organisationsformen

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.

Die Gestaltung der Kommunikationsstrukturen und Steuerungssysteme in der Change Community ist eng mit der Veränderungsarchitektur und der Gestaltung des Kommunikationsgeschehens im gesamten Veränderungsprozess verbunden. Um das notwendige Zusammenspiel zu gewährleisten, empfiehlt es sich, frühzeitig die Zusammenarbeit mit Change Managern bzw. Change Agents und Projektleitung zu suchen und die architektonischen Gestaltungsprinzipien aufeinander abzustimmen. Eine Trennung nach »face-to-face« und »e« macht nur in Bezug auf die Verwendung des geeigneten Mediums in bestimmten Situationen oder Phasen Sinn, nicht aber in Bezug auf die an der Prozessgestaltung mitwirkenden Personen (Change Manager, Projektleitung, interne und externe Berater, usw.).

Ein Ziel ist die weit gehende 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. Diesen Berechtigungen sind faktisch keine Grenzen gesetzt – ganze Community-Bereiche können von Anwendern selbst verwaltet und gesteuert bzw. eigenständig neue Bereiche gegründet werden. Notwendig ist die Definition von Kriterien und Messgrößen für die Übertragung von Steuerungsfunktionen und die klare Festlegung von Möglichkeiten und Grenzen der Selbstorganisation.

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. Als technisches System bietet die Community-Applikation somit die notwendige Infrastruktur und verschiedene funktionale Bausteine, um Information und Kommunikation im virtuellen Raum zu ermöglichen und zu unterstützen.

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.

Eine weitere Funktionalität technischer Community-Systeme ist die Möglichkeit, innerhalb der Gemeinschaft offene und geschlossene Gruppen oder »Sub-Communities« zu bilden. Gerade bei dezentral aufgebauten Organisationen oder in internationalen Veränderungsprojekten können so ohne großen Aufwand lokale oder regionale Untergruppen der Nutzergemeinschaft gebildet werden. Anwender können beispielsweise mit den auf der Community-Plattform zur Verfügung gestellten Tools für ihren Bereich eigenständig Websites gestalten, Diskussionsräume und Chats eröffnen und weitere Mitglieder dazu einladen.

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.

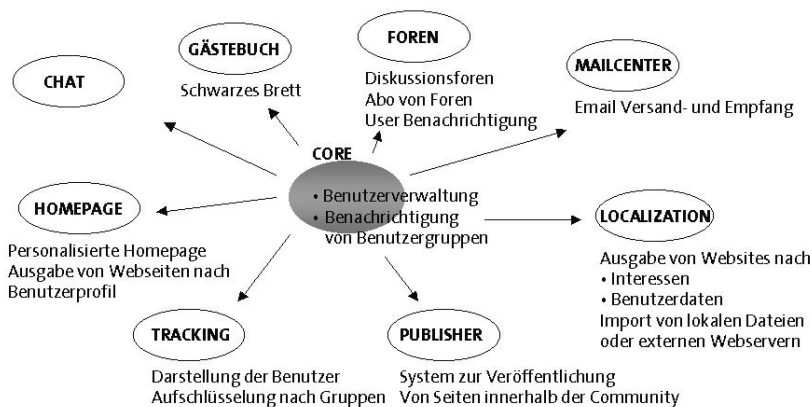


Abbildung 5.10: Funktionsumfang einer Community-Software-Lösung

Wichtig ist, dass die Mitglieder sich nur einmal anmelden müssen und danach ihre Identität über die einzelnen Funktionsbereiche hinweg sichergestellt ist, sei es in Chat-Räumen, Diskussionsforen, Benachrichtigungssystemen oder der E-Mail-Funktion. Wenn die Anwender ständig zwischen verschiedenen Systemen wechseln müssen, sinkt die Motivation und verliert die Plattform den Charakter des »Raumes«. Zeitgemäße Community-Software-Lösungen verfügen darüber hinaus über offene Schnittstellen zu anderen Systemen (Redaktionssysteme, Dokumentenmanagement usw.) und sind mit verschiedenen Modulen beliebig konfigurierbar, was die Anpassung an spezifische Wünsche erleichtert.

Klassische Bausteine in Business-Community-Systemen sind

- Chat-Räume
- Interne/externe Benachrichtigungssysteme
- Schwarze Bretter, Diskussionsforen und Mailing-Listen
- Persönliche Homepages
- E-Mail-Empfang und -Versand
- Online-Conferencing

Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit, aus bestehenden Technologien eigene Konfigurationen zusammenzustellen, was jedoch oft eine sehr eingeschränkte oder umständlich zu bedienende Lösung nach sich zieht.

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-Lösungen 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?

Ein zentrales Element in der Bauphase der Change Community ist der Test der technisch-funktionalen Infrastruktur sowie der Arbeitsprozesse des Change-Management-Teams anhand einer »Pilot-Community« mit begleitendem Evaluationskonzept. Nur das ausführliche Testen unter realen »Betriebsbedingungen« ermöglicht eine Überprüfung der entwickelten Konzepte und technische Lösungen.

5.4.4 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 dem Management von Veränderungsprozessen sollte nicht auf die Möglichkeiten dieser neuen Kommunikationsformen verzichtet werden. Die Kenntnis und Wahl der geeigneten Mittel vorausgesetzt, 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 macht 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.

5.5 Die Flugphase: 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.

5.5.1 Zur Gestaltung der Kommunikation im Netz

Die Gestaltung der Kommunikationsprozesse im virtuellen Raum findet in Form von so genannten »Online-Interventionen« im Rahmen der allgemeinen Dramaturgie des Veränderungsprozesses statt (vgl. dazu auch Abbildung 5.1). Interventionen verstehen sich als zielgerichtete Kommunikation;⁷ 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.⁸

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

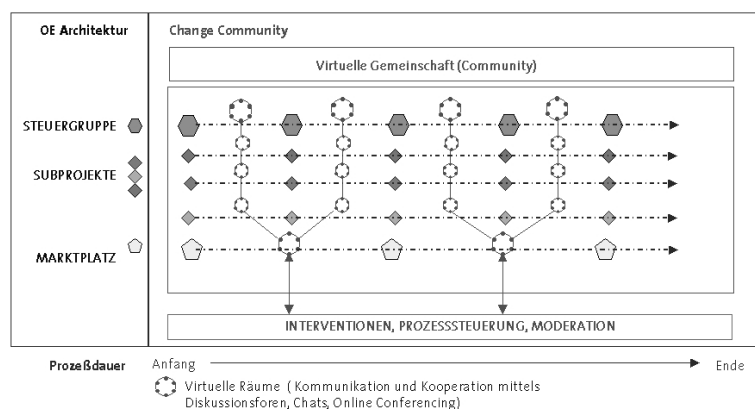


Abbildung 5.11: Architekturbeispiel für die Gestaltung der Kommunikation im Netz

5.5.2 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:

7. vgl. auch H.Willke
8. vgl. auch R.Königswieser

- 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).

5.5.3 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 ausdrücken 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, sodass 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, inwieweit 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 (so genannte) 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 die Verankerung des Veränderungsprojekts in der Organisation unterstützt.

5.6 Neue Technologien als Werkzeug für Veränderung

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.

5.7 Literatur

Diemers, D. und Eppler, M., »Reale und virtuelle Gemeinschaften im betriebswirtschaftlichen Kontext«, in: Die Unternehmung 55 Jg. (2001) Heft 1

Doppler, K. und Lauterburg, Ch., *Change Management*, Frankfurt am Main, 1996

Hummel, J., »Werte schaffen im Internet«, in: GDI Impuls 3/00

Figallo, C., *Hosting Web Communitie*, New York, 1998

Kim, A., *Community Building*, Bonn, 2001

Königswieser, R. und Exner, A., *Systemische Interventionen*, Stuttgart, 1999

Luhmann, N., *Organisation und Entscheidung*, Opladen, 2000

Morgan, G., *Bilder der Organisation*, Stuttgart, 2000

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

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., *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt am Main, 1985

Wimmer, R., »Wider den Veränderungsoptimismus. Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen«, in: *Soziale Systeme*, Heft 1/1999.

Wimmer, R., »Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme«, in: Hjel, P.M. und Stahl, H.K. (Hg.), *Management und Wirklichkeit*, Heidelberg, 2000

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