

Stefan Schoen

Gestaltung und Unterstützung  
von Communities of Practice

Herausgegeben von  
Prof. Dr.-Ing. Udo Lindemann  
Lehrstuhl für Produktentwicklung  
Technische Universität München  
in der Reihe  
Produktentwicklung



Herbert Utz Verlag · Wissenschaft  
München

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist  
bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich

Zugleich: Dissertation, München, Techn. Univ., 2000

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH 2001

ISBN 3-89675-882-9

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München

Tel.: 089/277791-00 – Fax: 089/277791-01

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation und Motivation.....	1
1.2	Zielsetzung.....	5
1.3	Erfahrungsgrundlage.....	6
1.4	Aufbau der Arbeit .....	7
<b>2</b>	<b>GRUNDLAGEN DES WISSENSMANAGEMENTS .....</b>	<b>10</b>
2.1	Informationen, Wissen und intellektuelles Kapital .....	10
2.2	Kommunikation und Interaktion .....	13
2.3	Informations- und Kommunikations-Technologien .....	16
2.3.1	Groupware-Systeme für Kommunikation und Interaktion .....	18
2.3.2	Informationsmanagement-Systeme .....	20
2.4	Individuelles und organisationales Lernen.....	23
2.5	Informationsmanagement.....	25
2.6	Wissensmanagement .....	27
2.6.1	Begriffsbestimmung.....	27
2.6.2	Konzept des Wissensmarktes.....	28
2.6.3	Modelle für Wissensmanagement-Prozesse .....	29
2.7	Zusammenfassung.....	32
<b>3</b>	<b>HERAUSFORDERUNGEN UND STRATEGIEN FÜR DIE PRODUKTENTWICKLUNG.....</b>	<b>34</b>
3.1	Unternehmen im Wandel .....	34
3.1.1	Neue Herausforderungen durch Wandel der Rahmenbedingungen.....	34
3.1.2	Wandel der Organisationsstrategien .....	36
3.2	Integrierte Produktentwicklung.....	39
3.2.1	Grundlegende Strategien, Methoden und Werkzeuge.....	40
3.2.2	Informationen und Wissen in der Produktentwicklung .....	42
3.3	Herausforderungen und Verbesserungspotentiale im Umgang mit Wissen.....	43
3.3.1	Darstellung der Problematik als „Ursache-Wirkungs-Netze“ .....	43
3.3.2	Defizite mit Verbesserungspotentialen .....	46
3.3.3	Barrieren und Ursachen für mögliche Defizite .....	48
3.4	Strategien und Lösungsansätze des Wissensmanagements .....	50
3.5	Zusammenfassung.....	53
<b>4</b>	<b>COMMUNITIES OF PRACTICE ALS LÖSUNGSANSATZ .....</b>	<b>55</b>
4.1	Einführung und Stand der Technik / Wissenschaft .....	55
4.1.1	Begriffsbestimmung, Charakteristika und Praxisbeispiel.....	56
4.1.2	Aktivitäten und Ergebnisse .....	60

4.1.3	Förderliche Rahmenbedingungen und mögliche Barrieren .....	63
4.2	Potential von CoPs und Handlungsbedarf in Theorie und Praxis .....	65
4.2.1	Vergleich mit existierenden verwandten Gruppen im Unternehmen.....	66
4.2.2	Thesen für den Lösungsansatz CoPs und Szenarien für einen Lösungsbedarf.....	70
4.2.3	Aktueller Forschungsbedarf und offene Fragen .....	71
4.3	Fokus dieser Arbeit und Anforderungen an die Lösung.....	74
4.4	Zusammenfassung.....	76
<b>5</b>	<b>SYSTEMMODELL EINER COMMUNITY OF PRACTICE .....</b>	<b>78</b>
5.1	Sozio-technisches System: Community of Practice .....	79
5.1.1	Systems Engineering von CoPs.....	79
5.1.2	Bezugsrahmen: Gestaltungsdimensionen von CoPs.....	81
5.1.3	Bezugsrahmen: Wissensmanagement-Basisaktivitäten .....	84
5.2	Wissensgebiete im Geschäftskontext .....	88
5.2.1	Spezifikation von Wissenskontexten.....	88
5.2.2	Kriterien für die Situationsanalyse eines Wissensgebietes.....	90
5.3	Zusammensetzung, Vernetzung und Systemgrenze.....	93
5.3.1	Größe und Struktur einer CoP.....	94
5.3.2	Wissen der Beteiligten im Geschäftskontext.....	96
5.3.3	Aktivitätslevel der Beteiligten in der CoP.....	97
5.3.4	Organisationale und räumliche Mitglieder-Verteilung.....	99
5.3.5	CoP-interne und -externe Vernetzungsbeziehungen.....	101
5.4	Ergebnisse für die verschiedenen Stakeholder .....	105
5.4.1	Stakeholder der CoP und deren Ziele im Geschäftskontext .....	105
5.4.2	CoP-Outputs und CoP-intern geschaffene Rahmenbedingungen .....	107
5.4.3	Auswirkungen und Nutzeffekte der CoP-Outputs .....	109
5.5	Prozeßorientierte Sicht auf Aktivitäten in und für CoPs .....	113
5.5.1	Prozeßphasen und Aktivitäten im CoP-Lebenszyklus.....	114
5.5.2	Rollen und Verantwortlichkeiten in CoPs.....	117
5.5.3	CoP-Organisation und Strukturen .....	119
5.5.4	Kommunikations- und Interaktionskanäle für CoPs.....	123
5.6	Klassifikations-Systematik für CoPs .....	126
5.7	Zusammenfassung.....	128
<b>6</b>	<b>ERFOLGSFAKTOREN UND PROZEBBAUSTEINE VON COMMUNITIES OF PRACTICE .....</b>	<b>131</b>
6.1	Erfolgsfaktoren verschiedener Gestaltungsdimensionen.....	131
6.1.1	Checkliste von Erfolgsfaktoren einer CoP .....	131
6.1.2	Einordnung und Analyse der Erfolgsfaktoren .....	134
6.1.3	Befragungsinstrument für Moderatoren und Mitglieder von CoPs .....	137
6.1.4	Ableitung von Aspekten für CoP-Rahmenaktivitäten .....	140
6.2	CoP-Rahmenaktivitäten .....	141
6.2.1	Aktivitäten in der Initiierungs- und Anlaufphase einer CoP .....	142
6.2.2	Begleitaktivitäten in der Aktivitäts- und Anpassungsphase einer CoP.....	147
6.2.3	Aktivitäten in der Abschluß- und Auflösungsphase einer CoP .....	148

6.2.4	Unterstützung und Koordination von CoPs im Unternehmen .....	150
6.3	CoP-Hauptaktivitäten.....	152
6.3.1	Übersicht: CoP-Hauptaktivitäten und erzeugte Outputs .....	152
6.3.2	Regelmäßige Austausch- und Abstimmungs- Meetings .....	156
6.3.3	Prozesse des kontinuierlichen Informationsmarktplatzes.....	158
6.4	Zusammenfassung.....	162
<b>7</b>	<b>UMSETZUNG IN DIE PRAXIS UND BEWERTUNG .....</b>	<b>164</b>
7.1	Wissensmanagement bei Siemens.....	164
7.2	„KECnetworking“ bei Infineon Technologies .....	165
7.2.1	Herausforderungen und verfolgter Lösungsansatz .....	166
7.2.2	Identifikation von Verbesserungspotentialen .....	169
7.2.3	Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.....	171
7.2.4	Praxiserfahrungen .....	174
7.3	Bewertung der entwickelten Lösungsbausteine und Weiterentwicklungsmöglichkeiten.....	178
7.4	Diskussion: Communities of Practice als Lösungsansatz in der Produktentwicklung.....	185
7.5	Zusammenfassung.....	188
<b>8</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....</b>	<b>190</b>
<b>9</b>	<b>LITERATUR.....</b>	<b>195</b>
<b>10</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>215</b>
10.1	Überblick zu Wissensmanagement-Lösungsansätzen .....	215
10.2	Praxisbeispiel Xerox: Kopiergeräte-Servicetechniker-CoP .....	216
10.3	Grundlagen des Systems Engineering .....	217
10.4	Erfolgsfaktoren für CoPs .....	220
10.5	CoP-Befragungsinstrument: CoP@Work .....	232
10.6	Wissensmanagement bei Siemens.....	237
10.7	KECnetworking bei Infineon Technologies.....	239
<b>11</b>	<b>VERZEICHNISSE .....</b>	<b>242</b>
11.1	Abkürzungsverzeichnis .....	242
11.2	Dissertationsverzeichnis.....	245

# 1 Einleitung

*Wenn Siemens wüßte, was Siemens weiß.  
(Heinrich von Pierer)*

Die Herausforderung dieser Arbeit liegt in der Betrachtung von Unternehmen aus wissensorientierter Perspektive und in der Synthese von Lösungsansätzen für die effektive und effiziente informelle „Vernetzung“ von Mitarbeitern in sogenannten „Communities of Practice“. Dabei wird bzgl. des Anwendungsfeldes der Fokus auf die Produkt-/ Prozeßentwicklung gelegt. Dieses einleitende Kapitel gibt einen Überblick zur Problemstellung und zu Zielen der Arbeit. Zunächst wird die Ausgangssituation in Theorie und Praxis aufgezeigt, welche die Motivation der Arbeit darstellt. Daraus wird die Zielsetzung abgeleitet. Nach einer Darstellung der Erfahrungsgrundlage wird der Aufbau der Arbeit erläutert.

## 1.1 Ausgangssituation und Motivation

Im sich ständig verschärfenden internationalen Wettbewerb von Unternehmen haben sich die **Anforderungen an die heutige Produktentwicklung deutlich erhöht**: gefordert sind vor allem hohe Qualität der erzeugten Produkte, niedrige Kosten und kurze Entwicklungszeiten (ZANKER 1999, S.1). Die immer schnelleren Produktwechsel mit den daraus resultierenden kürzeren Produktlebenszyklen und die aufgrund veränderter Kundenanforderungen zunehmende Produktkomplexität haben neben dem Wandel weiterer Rahmenbedingungen zur Notwendigkeit einer nachhaltigen Veränderung des Produktentstehungsprozesses geführt (LINDEMANN & REICHWALD 1998, S.276). Die gesamte Wertschöpfungskette (d.h. alle Phasen des Produktentstehungsprozesses) von Marketing und Produktdefinition über Entwicklung und Produktion bis zum Vertrieb, Service und Recycling muß neu durchdacht und bzgl. ihres Beitrages zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen optimiert und beherrscht werden (ZVEI 1997).

DRUCKER (1994, S.69) vertritt die These, daß **Wissen zur ökonomischen Schlüsselresource** und zum dominierenden **Differenzierungskriterium im Wettbewerb** geworden ist. Der Anteil von Wissen an der Gesamtwertschöpfung ist sehr hoch und Produkte und Dienstleistungen werden immer wissensintensiver (EIRMA 1999, S.11). Immer mehr Mitarbeiter in den Unternehmen (vor allem auch in der Produktentwicklung) führen immer anspruchsvollere wissensintensive Tätigkeiten aus; diese Mitarbeiter werden in der Literatur häufig als „Knowledge Worker“ bezeichnet (COLE 1998, S.16). Das in den Geschäftsprozessen benötigte Wissen ist umfangreich, es wächst sehr schnell und ist teilweise äußerst kurzlebig (PROBST et al. 1997, S.18).

Die **Organisation** von Unternehmen und deren Produktentwicklungsprozesse ist **in ständigem Wandel**, um den sich verändernden Randbedingungen im turbulenten Umfeld besser gerecht zu werden (REINHART et al. 1998). Die an der Wertschöpfung beteiligten Wissensträger aus verschiedenen Organisationseinheiten sind immer stärker global verteilt (GIERHARDT et al. 1999). Es werden neuartige Kooperationen und Partnerschaften zwischen Unternehmen eingegangen (PICOT et al. 1996), in denen sich das jeweils vorhandene Wissen im allgemeinen gut ergänzt; dabei wird nicht nur die Zusammenarbeit mit Zulieferern und anderen Partnern verfolgt, sondern auch Allianzen oder Joint Ventures mit Wettbewerbern und die direkte Integration von Kunden in den Produktentstehungsprozeß (bei der Produktdefinition startend; und in der Produktnutzungsphase fortgeführt). Außerdem sind die aktuellen Arbeitsbedingungen von schnellebigen Organisationsstrukturen und durch den Ersatz der funktionalen Abteilungsgliederung durch produktlinien- bzw. kundenorientierte Strukturen geprägt. Der oben beschriebene Wandel von Organisation und Strukturen (z.B. durch die in den vergangenen Jahren durchgeführten Reengineering-, Downsizing- und Dezentralisierungs-Maßnahmen) hat z.T. neben den primär angestrebten positiven Effekten **auch sekundäre negative Auswirkungen auf das Netzwerk der Wissensträger** (O'DELL & GRAYSON 1998a, S.158)<sup>1</sup>. Beispielsweise sind Fachleute mit ähnlichen oder komplementären Wissensgebieten heute oft in „unvernetzten Wissensinseln“ verteilt (siehe Kap. 3.1.2).

In der Praxis wird mit der Ressource Wissen häufig ineffektiv und ineffizient umgegangen (z.B. DAVENPORT & PRUSAK 1998, S.91; WILDEMANN 1999); dies resultiert teilweise aus dem Einfluß der beschriebenen unternehmens-externen Rahmenbedingungen und der verfolgten Organisations-Strategien. Stichworte wie Informationsflut, unbeabsichtigte Doppelarbeit („das Rad neu erfinden“), Fehlerwiederholung, nicht ausgenutzte Synergie- und Skaleneffekte, nicht angewendetes organisational vorhandenes Wissen, Abstimmungsprobleme zwischen Standorten, Mangel an Wissensträgern sowie benötigtem Wissen (am richtigen Ort zur richtigen Zeit) beschreiben bestehende Problemsituationen, in denen große **Verbesserungspotentiale** stecken.

Seit einigen Jahren wird in den Unternehmen und in der interdisziplinären Forschung der Begriff „**Wissensmanagement**“ („Knowledge Management“) benutzt. Gemäß PROBST et al. (1997, S.45) bildet Wissensmanagement „ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befaßt“. Je nach Kombination der verfolgten **Lösungsansätze** kann Wissensmanagement unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Grundsätzlich lassen sich nach BULLINGER et al. (1999, S.57) zwei Hauptrichtungen differenzieren: erstens die Ansätze mit dem Schwerpunkt auf Informations- und Kommunikationstechnologien, in denen vor allem Informationsflüsse und -

---

<sup>1</sup> O'DELL & GRAYSON (1998, S.158): „For decades, organizations have counted on functional or corporate specialties to be responsible for inventing, discovering, and transferring knowledge and best practices. But a decade of corporate downsizing has stripped out corporate support networks and forced operating units to take responsibility for improvement. Restructuring has also lead to the demise of traditional management networks that served as one potential vehicle for the transfer of practices.“

speicherung verbessert werden; und zweitens die organisations- und humanorientierten Ansätze des Wissensmanagements, in denen der Mensch als Wissensträger sowie Prozesse und Organisationsstrukturen im Zentrum der Betrachtung stehen. Die Aufmerksamkeit für das Thema ist zur Zeit sehr hoch:

- in vielen Unternehmen werden unterschiedliche Pilotprojekte durchgeführt und mögliche Strategien zur Verbesserung von Wissensmanagement erarbeitet;
- die Beratungs- und Dienstleistungsfirmen bzw. IuK-Produkthersteller, die den Trend zu systematischem Wissensmanagement selbst verstärkt haben, bieten entsprechende Lösungen an;
- in Zeitschriften und Büchern, in Tageszeitungen, auf Fachkonferenzen und im Internet sind sehr viele Beiträge zu dem Thema zu finden.

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation hat eine **Studie bei rund 300 deutschen Unternehmen** aus diversen Branchen durchgeführt (BULLINGER et al. 1997); dabei haben sich u.a. folgende Punkte ergeben:

- 96% der Befragten schätzen Wissensmanagement für ihr Unternehmen (bzw. für den Standort Deutschland) als sehr wichtig ein.
- Nur 20% der Firmen halten die Nutzung ihrer intellektuellen Werte für gut bzw. sehr gut; 80% beurteilen den Umgang mit Wissen als wenig effizient.
- Außerdem hat die Studie eine gewisse Unsicherheit über die Existenz sinnvoller und geeigneter Methoden und Werkzeuge für Wissensmanagement ergeben.
- Die Untersuchung von möglichen Ursachen für die Defizite im Umgang mit Wissen und von auftretenden Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement-Lösungsansätzen haben verdeutlicht, daß die Potentiale von Wissensmanagement nur dann optimal ausgeschöpft werden, wenn ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt wird.<sup>1</sup>

Nach einer GARTNERCONSULTING-Studie (1999) wird Wissensmanagement mit den verschiedenen verfolgten Ansätzen langfristig (wie Qualitätsmanagement oder „Enterprise Resource Planning“) eine bedeutende Rolle in den Unternehmen spielen:<sup>2</sup> „Knowledge Management will *sizzle*.“ Unabhängig von der Diskussion, ob Wissensmanagement eine „Management-Mode“ ist oder nicht, ist festzustellen, daß in den Unternehmen zur Zeit ein großer Handlungsbedarf für einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen besteht und daß sich viele Unternehmen intensiv damit beschäftigen, geeignete Lösungsansätze zu identifizieren und zu entwickeln sowie umzusetzen und zu verbessern.

---

<sup>1</sup> Dies entspricht den von vielen gemachten Erfahrungen aus WM-Projekten, die RUGGLES (1998) so formulierte: „Assemble an integrated portfolio of activities - and remember that technology won't bring down your greatest knowledge-sharing/-creation barriers. We have clearly seen the importance of getting the approximately 50/25/25 people/process/technology balance right from the outset.“

<sup>2</sup> Allerdings wird sich die Sichtbarkeit nach dem anfänglichen „Peak“ überhöhter Erwartungen auf ein angemessenes Maß reduzieren (GARTNERCONSULTING 1999).

NONAKA & TAKEUCHI (1995, S.191) haben den Begriff der **Hypertext-Organisationen** eingeführt, um die notwendige Verankerung von Wissensmanagement in die Unternehmen zu betonen. In diesem Organisationsmodell gibt es drei Strukturebenen: die Geschäftssystem-Ebene, die Projektteam-Ebene und die Wissensbasis-Ebene. Die Mitarbeiter solcher Organisationen müssen sich gemäß Nonaka und Takeuchi „müheles durch alle Ebenen hindurchnavigieren können“.

Ein sowohl in der Praxis (z.B. BROWN & DUGUID 1999; HOFER-ALFEIS 1999c; SCHÖNEBERG 1998) als auch in der Forschung (z.B. LESSER & PRUSAK 1999; MCDERMOTT 1999; WENGER 1998a/b) stark beachtetes Organisationselement der „Wissensbasis-Ebene“ sind „**Communities of Practice**“ (CoPs). Dies sind informelle Gruppen von Wissensträgern, die auf selbst-organisierter Basis, aus einem gemeinsamen Interesse heraus in einem abgegrenzten Themengebiet ihr Wissen austauschen und gemeinsam entwickeln bzw. Problemlösungen erarbeiten<sup>1</sup> (siehe Kap. 4.1.1). Viele Unternehmen sehen in dem Ansatz ein großes Potential und erkennen deren mögliche große Bedeutung in der Zukunft für ein erfolgreiches Wissensmanagement. Deshalb besteht derzeit ein **großes Interesse an systematischen Modellen, Methoden und Hilfsmitteln sowie konkreten Praxiserfahrungen für die Gestaltung und Unterstützung** dieser Gruppen.

Die aktuelle Ausgangssituation in den Unternehmen bzgl. CoPs als spezieller Lösungsansatz für Wissensmanagement kann wie folgt charakterisiert werden:

- Es bestehen unterschiedliche Defizite im Umgang mit Wissen, in denen große Verbesserungspotentiale liegen.
- Diese Defizite versuchen die Unternehmen mit diversen Maßnahmen anzugehen; ein mehrfach verfolgter Lösungsansatz sind CoPs verschiedenster Ausprägungen.
- Beim „Startup“ und im „Betrieb“ von CoPs ergeben sich neben positiven Nutzeffekten bei „erfolgreichen“ CoPs auch diverse Probleme und offene Fragen, aus denen sich ein Forschungsbedarf ableiten läßt:
  - In der Literatur sind wenig konkrete Lösungsansätze (d.h. Modelle, Methoden und Hilfsmittel) für die Gestaltung und Unterstützung von CoPs zu finden; deshalb muß der Ansatz in jedem Praxisfall immer wieder neu konzeptionell durchdacht werden.
  - Einige der heute in der Praxis existierenden CoPs können die hoch gesteckten Erwartungen der Beteiligten und „Treiber“ nicht erfüllen: z.B. nimmt bei einigen CoPs der Aktivitätslevel der Beteiligten nach einer euphorischen Anfangsphase wieder schnell ab oder die Nutzeffekte aus den CoP-Aktivitäten sind z.T. im Vergleich zum investierten Aufwand nicht zufriedenstellend.
- Viele Unternehmen experimentieren mit verschiedenen Möglichkeiten der Gestaltung bzw. Verbesserung und Unterstützung von CoPs; außerdem versuchen sie, in Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten und Beratungsfirmen ihr Verständnis über Wirkungszusammenhänge und geeignete Rahmenbedingungen von CoPs zu verbessern.

---

<sup>1</sup> nach HOFER-ALFEIS (1999c) und NORTH et al. (1999); siehe auch Kap. 4.1.1

Zusammenfassend ist festzustellen, daß dem Lösungsansatz „Communities of Practice“ in der Praxis ein großes Potential zugeschrieben wird. Gleichzeitig bestehen große Wissensdefizite bzgl. Funktionsweisen und Wirkungszusammenhängen sowie geeigneten Gestaltungs- und Unterstützungsmöglichkeiten. Daraus leitet sich die Motivation für diese Arbeit ab.

## 1.2 Zielsetzung

Ausgehend von der in Kap. 1.1 beschriebenen Ausgangssituation wurde als übergeordnetes Ziel der Arbeit die Verbesserung der Effizienz und Effektivität im Umgang mit Wissen im Anwendungskontext der Produktentwicklung durch die Erarbeitung von praxisorientierten und anpassungsfähigen Modellen, Methoden und Hilfsmitteln für die Gestaltung und Unterstützung von „Communities of Practice“ gewählt. Die Thematik wird innerhalb dieser Arbeit interdisziplinär betrachtet; bei der Ausarbeitung der Ergebnisse wird allerdings vor allem die Ingenieurssicht berücksichtigt.

Daraus ergeben sich folgende inhaltliche Teilziele:

- Darstellung der Grundlagen des Wissensmanagements, die für die Analyse des Umgangs mit Wissen in der Praxis und die Entwicklung von Modellen, Methoden und Hilfsmitteln für CoPs erforderlich bzw. sinnvoll sind.
- Darstellung der heutigen Situation in der Produktentwicklung bzgl. Organisationsstrategien und Rahmenbedingungen von Unternehmen sowie bzgl. Defiziten im Umgang mit Informationen und Wissen und deren mögliche Ursachen.
- Überblick der möglichen Lösungsansätze des systematischen Wissensmanagements und Einordnung des Lösungsansatzes CoPs;
- Darstellung des aktuellen Standes der Technik / Wissenschaft für den Lösungsansatz CoPs bzgl. Begriffsbestimmung, Charakteristika, Aktivitäten, Ergebnissen bzw. Nutzenpotentialen, förderlichen Rahmenbedingungen, möglichen Barrieren und Grenzen; Abgrenzung des Organisationselements CoPs von anderen Gruppierungen im Unternehmen.
- Darstellung der zu beantwortenden Fragen und sinnvollen Lösungsbausteine bzgl. CoPs und Zusammenstellung von Anforderungen für Modelle, Methoden und Hilfsmittel.
- Entwicklung eines Systemmodells für CoPs zur Erfassung der Zusammenhänge.
- Erarbeitung von Erfolgsfaktoren einer CoP und Entwicklung von Erhebungs- und Analysemöglichkeiten in Praxisfällen.
- Zusammenstellung und Beschreibung von modularen und situativ kombinierbaren Prozeßbausteinen für CoPs, die einerseits die erwünschten Outputs erzeugen und andererseits geeignete Rahmenbedingungen schaffen.