

## **ArbeitnehmerInneninteressenvertretung in der Netzwerkgesellschaft – Teil 2<sup>1</sup>**

### **Einleitung**

Vollzieht sich gegenwärtig ein Paradigmenwechsel in der Organisation von Gesellschaft? Von der funktional differenzierten TechnokratInnen-Gesellschaft zur beteiligungsorientierten Netzwerkgesellschaft? Wenn man dem Sozialtheoretiker Castells (2003, 2004a, 2004b) glauben darf, dann befinden sich die westlichen Industriegesellschaften genau in diesem Übergangsstadium.

Der vorliegende Beitrag widmet sich möglichen Konsequenzen dieser Transformation für ArbeitnehmerInneninteressenvertretungen. Zunächst werden die wichtigsten Bestimmungsmerkmale dieser beiden Gesellschaftsparadigmen erläutert, um sodann an zwei Beispielen zu zeigen, wie ArbeitnehmerInneninteressenvertretungen konkret den neuen Herausforderungen begegnen können: am Beispiel der Reorganisation der GPA; und am Beispiel des sogenannten „gesellschaftspolitischen diskussionsforums“ (GEDIFO). In weiterer Folge konzentrieren sich die Ausführungen auf die Geschichte und die Methoden des GEDIFO, wobei insbesondere „Communities of Practice“ (CoP) als Mittel der Wahl vorgestellt werden. Abgeschlossen wird der Beitrag mit Einblicken in die Steuerung von CoP, demonstriert an einem konkreten Beispiel, und mit einem Ausblick auf die beabsichtigten Social-Media-Aktivitäten.

### **Von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft**

Willi Mernyi, Leiter des Referates für Organisation, Koordination und Service im ÖGB, beginnt sein Abstract zum diesjährigen Momentum-Kongress mit einer kleinen Anekdote aus seinem Leben als US-Car-Besitzer. Musste er sich früher bei Problemen durch Berge von Fachliteratur wühlen, so genüge heute ein kleines Posting im US-Car Forum und schon entzünde sich innerhalb kürzester Zeit eine höchst professionelle Diskussion mit vielen Ideen und unterschiedlichen Lösungsansätzen. Alles kostenlos und höchst praxistauglich, da meist von Menschen erprobt, die in einer ähnlichen Situation waren.

Einen analogen Zugang wünscht sich Mernyi für die Kampagnenarbeit des ÖGB. Die Gewerkschaftsmitglieder sollen aus drei vom ÖGB-Kongress festgelegten Schwerpunktthemen jenes auswählen, das öffentlichkeitswirksam weiter kampagnisiert werden soll. Und dann sollten sie sich auch in die Kampagne konkret einbringen, sowohl was die Inhalte als auch was die Methoden betrifft.

Was macht den Unterschied? Der ÖGB-Kongress dient traditioneller Weise der Fassung von Grundsatzbeschlüssen über die interessenspolitische Ausrichtung und der Wahl der Gremien. Die Beschlüsse werden im Vorfeld von Gewerkschafts- und

---

<sup>1</sup> Teil 1 findet sich in der Festschrift „Zukunft gestalten – Visionen denken. 90 Jahre Konstituierung der Arbeiterkammern“, Bundesarbeitskammer (Hg.) Wien 2011.

ArbeiterkammerexpertInnen vorbereitet und formuliert und beim Kongress selbst, nach mehr oder weniger ausführlicher Diskussion, zur Abstimmung gebracht. Durchgesetzt werden müssen sie dann in den jeweiligen Organen des politischen Systems, sei es durch Sozialpartnerverhandlungen im Vorfeld, durch Gesetzesinitiativen und –begutachtungen, durch Initiativen in den Gremien der EU oder ähnliches. Der Entscheidungsprozess folgt damit der Logik einer funktional differenzierten Gesellschaft, wie sie der Soziologe Niklas Luhmann beschreibt (Luhmann, 1984).

Für Luhmann ist die zunehmende Ausdifferenzierung ein Grundprinzip moderner Gesellschaften. Er unterscheidet zwischen verschiedenen Teilsystemen wie Wissenschaft, Wirtschaft und eben Politik. Jedes dieser Teilsysteme wird durch ein bestimmtes Medium definiert, das die Kommunikation steuert und um das sich sozusagen „alles dreht“. In der Wissenschaft dreht sich alles um die Wahrheit, bestimmte Hypothesen werden entweder falsifiziert oder verifiziert. In der Wirtschaft geht es um Geld und den Geldkreislauf, in dem Bedürfnisse in Form von Forderungen und Zahlungen befriedigt werden. Und in der Politik schließlich geht es um Macht im Sinne der Gestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen.

Eine Begleiterscheinung der Ausdifferenzierung von Gesellschaft ist die Herausbildung von Organisation. Gerade das Teilsystem Politik zeichnet sich durch eine Vielzahl nebeneinander bestehender und hintereinander geschalteter Organisationen aus, die Komplexität so verarbeiten, dass Entscheidungen möglich werden. Demonstriert am Flussdiagramm für die Umsetzung von Beschlüssen des ÖGB-Kongresses: Im einfachsten und erfolgversprechendsten Fall werden ÖGB-Beschlüsse Eingang in das Regierungsprogramm finden. Darauf folgt ein Gesetzesentwurf, der im Rahmen der Sozialpartnerschaft begutachtet wird. Der nächste Schritt ist die Vorlage des nunmehr adaptierten Entwurfs im Ministerrat, von wo er schließlich als Regierungsvorlage der weiteren parlamentarischen Behandlung zugeführt wird. Abgeschlossen wird der Prozess durch Abstimmung im Nationalrat (und Unterschrift des Bundespräsidenten).

Müßig darauf hinzuweisen, dass bei ÖGB-Beschlüssen, die in EU-Recht eingreifen, der Gesetzwerdungsprozess um einiges komplexer ist. Umgekehrt kann es auch wieder einfacher sein, wenn die Materie nur die Sozialpartner betrifft, wie z.B. bei Kollektivverträgen.

Nach Luhmann sind Organisationen die notwendige Begleiterscheinung gesteigerter Komplexität, die mit ihrer Hilfe verarbeitet werden soll. Andererseits wird durch Organisationen auch selbst wieder Komplexität produziert, man denke nur an die Vielzahl von Spezialisierungen und SpezialistInnenen, die durch sie hervorgebracht werden. Sie folgen einer eigenen Logik und sprechen eine eigene Sprache, die für Außenstehende kaum nachvollziehbar ist.

Dermaßen organisierte Gesellschaften folgen überwiegend einem technokratischen Modell. Die Ziele ergeben sich aus Sachzwängen, wie z.B. den Stabilisierungserfordernissen der

Finanzmärkte oder der Sanierung der öffentlichen Haushalte. Abweichungen vom politischen Mainstream (z.B. Schuldenbremse) sind kaum mehr möglich, was zählt ist die effiziente Planung und Umsetzung der zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen.

Folgt man dem Sozialtheoretiker Castells (2003, 2004a, 2004b), so hat sich mit der Informations- und Kommunikationstechnologie ein grundlegender Wandel in der Gesellschaft vollzogen, der die soeben beschriebene Verfasstheit immer mehr aushöhlt. War im Industriezeitalter Technik die primäre Quelle der Produktivität, so ist es im Informationszeitalter das Wissen und der Wissenstransfer, mit der Netzwerkgesellschaft als adäquater Organisationsform. Abgesehen von den Neuen Technologien nennt Castells noch zwei weitere Motive für den gesellschaftlichen Paradigmenwechsel: die Krise des Kapitalismus und die Entstehung neuer sozialer Bewegungen (Castells 2004a, 1-26). Damit könnte auch das Ende der Technokratie als dominante Methode der Politikentwicklung eingeläutet worden sein.

1995 veröffentlichten Rick Kevine, Christopher Locke, Doc Dears und David Weinberger ein kleines Pamphlet, das Cluetrain-Manifest, das sich wie ein Präludium zur Netzwerkgesellschaft Castell'scher Prägung liest. In Form von 95 Thesen werden dort verschiedene Wege zur Unterwanderung der Unternehmensmacht durch die Interkommunikation propagiert. Unter anderem heißt es:

- Diese vernetzten Gespräche gebären neue und machtvolle Gestalten gesellschaftlicher Beziehung und des Austauschs von Wissen. (These 9)
- Gemeinschaften gründen sich auf den Diskurs – auf einem Gespräch über Besorgnisse von Menschen. (These 38)
- Wir bewegen uns innerhalb und außerhalb der Unternehmen. Was die draußen von denen drinnen trennt, sieht aus wie ein tiefer Graben, ist aber nur lästig. Den schaufeln wir von beiden Seiten zu. (These 93)
- Wir sind aufgewacht und verbinden uns miteinander. Wir beobachten. Wir warten nicht. (These 95)

Mit diesen wenigen Thesen sind auch schon die wichtigsten Determinanten der Netzwerkgesellschaft beschrieben:

- Netzwerke entstehen durch Austausch und Interaktion zur Etablierung bestimmter Werte und/oder Erreichung bestimmter Ziele.
- Knoten bilden sich dort, wo sich mehrere Netzwerke miteinander verbinden.
- Die Netzwerkgesellschaft ist geprägt von einer Dichotomie der Eliten: Jener des „Empire“, die die Agenda des Kapitalismus immer weiter vorantreibt und um höchstmögliche Exklusivität bemüht ist. Und jener der alternativen Netzwerke, die sich flachen Hierarchien und der Transparenz verpflichtet fühlen und ihre

Hauptfunktion in Übermittlung, Übersetzung und Organisation von Interaktion sehen.

- Voraussetzung für die Teilnahme an der Netzwerkgesellschaft ist die Präsenz im Multimedia-Kommunikationssystem. „Nur die Präsenz in diesem integrierten System erlaubt die Kommunizierbarkeit und die Sozialisierung der Botschaft.“ (Castells 2004a, 373)
- Durch die Teilnahme an der Netzwerkkommunikation konstituiert sich der/die Einzelne als politische/r AkteurIn. Damit ersetzt die Kultur des Netzwerks die Kultur des Klassenkampfes.

Wenn die Netzwerkgesellschaft die hierarchisch organisierte Industriegesellschaft ablöst, dann stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien gesteuert und gestaltet wird. Oder anders formuliert: Wie wird in der Netzwerkgesellschaft Macht ausgeübt. Nach Stalder (2008, 128-140) kann dabei zwischen vier Formen von Macht unterschieden werden:

1. Macht durch Inklusion und Exklusion: Netzwerkmember können nur jene werden, die sich den Zielen und Werten sowie der Kultur des Netzwerks unterwerfen.
2. Macht durch die Besetzung von Knotenpunkten: Knoten werden durch jene Members repräsentiert, die in mehrere Netzwerke hineinwirken können. Dergestalt stellen sie auch die Brücke zur Außenwelt dar.
3. Macht durch die Etablierung und Änderung von kulturellen Kodizes: Damit werden die Sprache und die Symbole der Interaktion geregelt.
4. Definitionsmacht über Netzwerkabläufe und Spielregeln: Wer das Problem definiert, definiert die Lösung. Diese BeraterInnen-Weisheit gilt auch für Netzwerke. Insofern wird Macht durch die Besonderheiten von Spielregeln, Designs, Agenda-Setting und Protokollen ausgeübt.

Wie ist die ArbeitnehmerInneninteressenvertretung auf diese Neukonstituierung von Gesellschaft vorbereitet? Wie will sie sich in diesem Kräftespiel positionieren? Auf diese Fragen soll in der Folge beispielhaft eingegangen werden.

### **Netzwerkorientierung - Beispiel 1: Die Reorganisation der GPA**

Im Jahr 2000 gibt sich die GPA eine neue Organisationsstruktur. Vorangegangen war dem ein massiver Mitgliederschwund mit bis zu 20.000 Mitgliedern pro Jahr (Stern 2010, 36). Nach der Reform sollte die GPA viergliedrig organisiert sein, nämlich nach Wirtschaftsbereichen, Regionen, Interessengemeinschaften und Themenplattformen. Vor allem die letzten beiden Strukturelemente waren ein Tribut an die sich wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Während sich die Themenplattformen nie wirklich durchsetzen konnten – dort hatten die Mitglieder die Möglichkeit, sich in die gewerkschaftsinterne Diskussion einzubringen – erlangten die Interessengemeinschaften doch eine gewisse Bedeutung.

Über die Interessengemeinschaften (IG) wollte die GPA-djp an Zielgruppen herankommen, die über Betriebsräte traditionell nicht oder schwer erreichbar sind. IG sind branchenübergreifend und stellen auf jene Mitglieder ab, die sich aufgrund ihres Berufes oder ihrer Arbeitsbedingungen mit ähnlichen Rahmenbedingungen konfrontiert sehen. Durch die gleichgerichteten Interessen ließen sich, so die Annahme, relativ homogene Gruppen bilden.

Diese Neuformation stellte insofern einen Kulturbruch dar, als bis dahin die GPA als Betriebsrätegewerkschaft organisiert war. Betriebsräte fungierten als Ansprechpartner der Funktionäre und besetzten ihrerseits die Schlüsselpositionen im Gewerkschaftsapparat. Dieses Prinzip wird bei den Interessengemeinschaften durchbrochen, indem auch einfache Gewerkschaftsmitglieder in die Gremien entsandt werden können.

Derzeit hat die GPA-djp acht Interessengemeinschaften, beginnend mit einer IG für Fach- und Führungskräfte über eine IG für IT-Beschäftigte bis hin zu einer IG für Neue Selbständige. Nach Stern (2010, 43) wurden im Jahre 2008 für damals sieben bundesweite Interessengemeinschaften bei einem Personalbedarf von einem Prozent der hauptamtliche Beschäftigten etwa 0,2 Prozent der Einnahmen aufgewendet.

### **Netzwerkorientierung – Beispiel 2: Das „gesellschaftspolitische diskussionsforum“**

Das „gesellschaftspolitische diskussionsforum“ wurde vor über zehn Jahren von der Arbeiterkammer Wien initiiert, wobei kurze Zeit später der Verband Österreichischer Gewerkschaftlicher Bildung als zweite Trägerorganisation gewonnen werden konnte. Das GEDIFO verstand sich zunächst nicht als „Soziales Netzwerk“ in dem schon damals inflationär gebrauchten Sinn, sondern als Diskussionsplattform mit einer besonderen Akzentuierung neuer, auch unorthodoxer, Sichtweisen. Um dafür maximale Chancen zu eröffnen, wurde auf das Postulat der Systemtheorie zurückgegriffen, wonach soziale Systeme durch Kommunikation entstehen, wobei Kommunikation nur dann gelingen kann, wenn die kommunikativen Akte (Wortmeldungen...) auch anschlussfähig sind. Anschlussfähigkeit bedeutet dabei nichts weiter, als dass auf das Eine das Andere folgt, sei es in Form von Pro und Kontra, sei es indem der Gesprächsfaden aufgegriffen und weitergesponnen wird. Kurzum: Anschlussfähigkeit bedeutet „Ins-Gespräch-Kommen“, in welcher Form auch immer.

Wie sollte nun Anschlussfähigkeit gelingen ohne sofort in die Falle technokratischen Spezialistentums zu tappen? Wie wäre Kommunikation zu gestalten, die tatsächlich Neues hervorbringt? Im konkreten wurde diesem Anspruch insofern Folge geleistet, als ProtagonistInnen aus den unterschiedlichsten gesellschaftspolitischen Bereichen zur Mitwirkung eingeladen wurden. GewerkschafterInnen, BetriebsrätInnen, VertreterInnen von NGOs, WissenschaftlerInnen, BeraterInnen, VertreterInnen öffentlicher Körperschaften, KünstlerInnen und last but not least ArbeiterkammerexpertInnen fanden sich im April 2000 zu der Start-up-Veranstaltung zu dem Buch „Der flexible Mensch“ von Richard Sennett (1998) ein. Die vielfältige Zusammensetzung der Teilnehmer sollte neue Diskussionsmuster hervorbringen und die Betriebsblindheit der Spezialisten überwinden helfen. Das Thema war

auch bewusst so gewählt, dass aus jeder Perspektive ein Zugang möglich war, was trotz aller Unterschiedlichkeit „Anschlussfähigkeit“, gewährleisten sollte. Ziel war es, durch die Vielfalt und das „Gegen-den-Strich-Bürsten“ neue Sichtweisen zu entwickeln.

Um den Kommunikationsprozess möglichst wirkungsvoll zu unterstützen, wurde von Beginn an mit neuen Kommunikationstools gearbeitet, wie z.B. Kleingruppenarbeiten, Open Spaces, Fishbowl-Diskussionsmethoden, systemische Strukturaufstellungen und was sonst noch an (systemischen) Interventionsmethoden zur Verfügung stand (vgl. Schönbauer, 2009).

Bereits nach wenigen GEDIFO-Treffen zeigte sich folgendes Dilemma: Dreh- und Angelpunkt der Netzwerkentwicklung ist der produktive Umgang mit der Vielfalt der TeilnehmerInnen einerseits und dem Trend zur Spezialisierung andererseits. Bei immer knapperen Zeitressourcen können sich hoch qualifizierte ExpertInnen den Luxus eines nicht am (kurzfristigen) Nutzen optimierten Ressourceneinsatzes – und eines frei flottierenden Denkens - immer weniger leisten: Um den gestellten Anforderungen gerecht zu werden, wird nur mehr in hoch-spezialisierten Projektgruppen „technokratisch“ gearbeitet und gedacht. Demgegenüber verfolgt das GEDIFO ein „transdisziplinäres“ Über-den-eigenen-Tellerrand-Hinaussehen, was aus der Sicht der SpezialistInnen manchmal als mangelnder Tiefgang empfunden wurde. Wie konnte man diesem Dilemma entkommen?

Go with the flow – wenn die NetzwerkaktivistInnen mehr Struktur einforderten, so war dem nachzukommen. Das GEDIFO hatte damit genau jenen Pfad eingeschlagen, den Baumfeld (2000) als typisch für die Ausdifferenzierung von Netzwerken sinngemäß wie folgt beschreibt:

In der *ersten Phase* ist der erwartbare Tausch zwischen den TeilnehmerInnen wenig konkret. Das Beziehungsgeflecht zwischen den Personen ist lose, es gibt allerdings eine vage Vermutung, dass diese Beziehungen Potenzial haben könnten. Dennoch wird der Zusammenhalt primär über eine attraktive Inneninszenierung hergestellt.

In der *zweiten Phase* gibt es schon konkretere Tausch-Erwartungen, auch aufgrund positiver Erfahrungen. In dem einen oder anderen Fall hatten sich die Netzwerk-Beziehungen bereits als hilfreich erwiesen. Es werden erste Überlegungen hinsichtlich einer nachhaltigeren Vertiefung angestellt.

In der *dritten Phase* schließlich mutiert das Netz zu einer Gruppe, nämlich zu einem Projektteam. Es gibt ein klares Ziel als Außenreiz und die Aufgabenverteilung, und damit die Beziehung zwischen den Teammitgliedern, ist klar geregelt.

Auch im GEDIFO war aus einem losen Beziehungsgeflecht ein Projektnetzwerk geworden, wobei sich einige Projekte verselbständigten, um eine eigenständige Organisationsstruktur anzunehmen. Nicht ohne dafür einen Preis zu zahlen: Die Projekte waren wieder ein Schritt in die Richtung Spezialisierung und funktionale Differenzierung und der ursprünglich sehr breite TeilnehmerInnenkreis verengte sich zusehends auf BetriebsrätInnen als primäre Zielgruppe.

Der bislang letzte strukturelle Entwicklungsschritt wurde 2010 mit der Schwerpunktverlagerung von Projekten zu „Communities of Practice“ (CoP) gesetzt. Diese Methode geht auf Jean Lave und Etienne Wenger (1991) zurück, die damit dem Lernen in sozialen Beziehungen eine spezifische Form geben. Anders als bei Projekten, wo alle Projektmitglieder an einem gemeinsamen Projektziel arbeiten, geht es bei CoP um die gegenseitige Hilfestellung bei der Erreichung *individueller Ziele*. Damit rückt die intrinsische Motivation in den Vordergrund: Jede/r arbeitet an seinem/ihrem Ding!

### **Communities of Practice – die Kernmethode des GEDIFO**

Etienne Wenger definiert eine Community of Practice als eine Gruppe von Menschen, die ein bestimmtes Anliegen oder eine bestimmte Leidenschaft teilen, und durch den regelmäßigen Austausch voneinander lernen, wie sie besser vorankommen können. Bei einer CoP geht es also um Lernen, und zwar in der Weise, dass reale/praktische Probleme mit anderen bearbeitet werden. Damit unterscheidet sich eine CoP von einem Projektteam, das eingerichtet wird, um bestimmte Ziele zu erreichen und sich danach wieder auflöst.

Normalerweise vollzieht sich die Formierung einer CoP in drei Schritten:

Zunächst müssen genügend „Members“ gefunden werden, die ein bestimmtes Anliegen oder eine bestimmte Leidenschaft teilen. Das ist dann die sogenannte „Domain“, das gemeinsame Interesse, um das sich alles dreht. Bei der Konstituierung einer CoP stehen deshalb Fragen im Vordergrund wie: Was beschäftigt potenzielle InteressentInnen überhaupt? Haben sie bereits zu anderen Gleichgesinnten Kontakt? Wollen sie diesen Kontakt verstetigen und systematisieren usw.? Bezogen auf das eingangs erwähnte Beispiel von Willi Mernyi und seinem US-Car: Er postet sein Problem ins US-Car-Forum, und erhält dazu binnen kürzester Zeit Anregungen, wie er es lösen kann. Das war's. Eine darüber hinausgehende Interaktion ist nicht vorgesehen.

Damit aus derartigen Newsgroups bzw. Web Foren eine CoP wird, müssen sie sich zu Gruppen formieren, das heißt, sie müssen ein gemeinsam geteiltes Anliegen formulieren und bereit sein, rund um dieses Anliegen den Austausch zu verstetigen. Auf dem US-Car-Forum wird dann nicht mehr – anlassbezogen – der Tausch der Kupplung abgehandelt, sondern es werden übergreifendere Fragen behandelt wie zum Beispiel: Wie halte ich meinen Oldtimer-Chevy am besten in Schuss? Mit welchen Verschleißerscheinungen habe ich als nächstes zu rechnen? Wo bekomme ich Ersatzteile her? Wie lässt er sich auffrisieren und liften usw.?

In einem dritten Schritt geht es schließlich darum, den Austausch – also das Lernen! – in der Gruppe zu organisieren. Dabei stellen sie Fragen wie: Wer setzt Termine fest? Wer kümmert sich um die adäquaten Kommunikationsmedien? Wer moderiert? Wer protokolliert usw.? Rund um diese Aufgaben entwickelt sich die CoP-Kerngruppe, die für die Förderung des Gruppenprozesses verantwortlich zeichnet. Das US-Car-Forum würde damit zu einer Plattform mutieren, auf der man sich über Hecklichter, Lackpolituren, Vergaserreinigungen usw. austauscht, auch per Skypkonferenz und mit Bildmaterial unterlegt. Und nicht nur

zufällig und anlassbezogen, sondern regelmäßig. All das gehört organisiert, und dafür sind die Kernmitglieder dieses nunmehr zu einer CoP gewandelten Forums zuständig.

Etienne Wenger nennt drei Schlüsselfaktoren für das Gelingen einer Community of Practice:

1. Die Identifikation mit der Domain, also dem Anliegen oder der Leidenschaft der jeweiligen CoP: Nur wenn Members tatsächlich mit Herzblut etwas weiterbringen wollen, werden sie zu den dafür erforderlichen Aufwendungen bereit sein.
2. Leadership: Eine CoP wird nur funktionieren, wenn jemand – üblicherweise die Core-Members – die erforderlichen strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen schafft. Viele CoP scheitern nicht an mangelndem Interesse, sondern weil sich niemand findet, der/die die notwendigen logistischen Aufgaben übernimmt.
3. Zeit: Zeit ist heutzutage ein äußerst knappes Gut, CoP-Members haben fast immer zwischen miteinander konkurrierenden Anforderungen und Prioritäten zu wählen. Für jene, die sich für die Mitwirkung in einer CoP entscheiden, muss deshalb gewährleistet sein, dass sich ihr Zeit-Investment auch „auszahlt“.

Communities of Practice sind also Lernplattformen, wo durch die Verbindung von Handeln und Reflexion ein voneinander Profitieren möglich ist. Diese Lernmethode ist nicht neu, sondern reicht unter der Etiquette „Action Learning“ bis in die Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts zurück, als damit die Produktivität in der Kohleindustrie um 30% gesteigert werden konnte (Revans, 2012). In der heutigen Praxis ist der Erfolgsnachweis jedoch meist weit schwieriger. Das hängt mit der spezifischen Positionierung von CoP im jeweiligen Macht- und Hierarchiegefüge zusammen.

Im Regelfall werden CoP ihre Gestaltungsmacht nicht über ihre hierarchische Position beziehen, oft wird sogar das Gegenteil der Fall sein: Sie werden als Bedrohung erlebt. Wenger sieht die eigentliche Macht von CoP in ihrer „Power of voice“, also in ihrer Fähigkeit, sich Gehör zu verschaffen. Je mehr eine CoP einen Unterschied aufzeigen kann, der einen Unterschied macht, umso eher wird sie sich Gehör verschaffen. Analog zum Action Learning in der Zeche. 30% Produktivitätssteigerung sind ein starkes Argument, es einmal anders als bisher zu versuchen. Und wenn sich innerorganisatorisch noch ein starker Mentor, am besten auf Vorstandsebene, finden sollte, der die Brücke zwischen CoP und Hierarchie schlägt – umso besser.

### **Die Communities of Practice des GEDIFO**

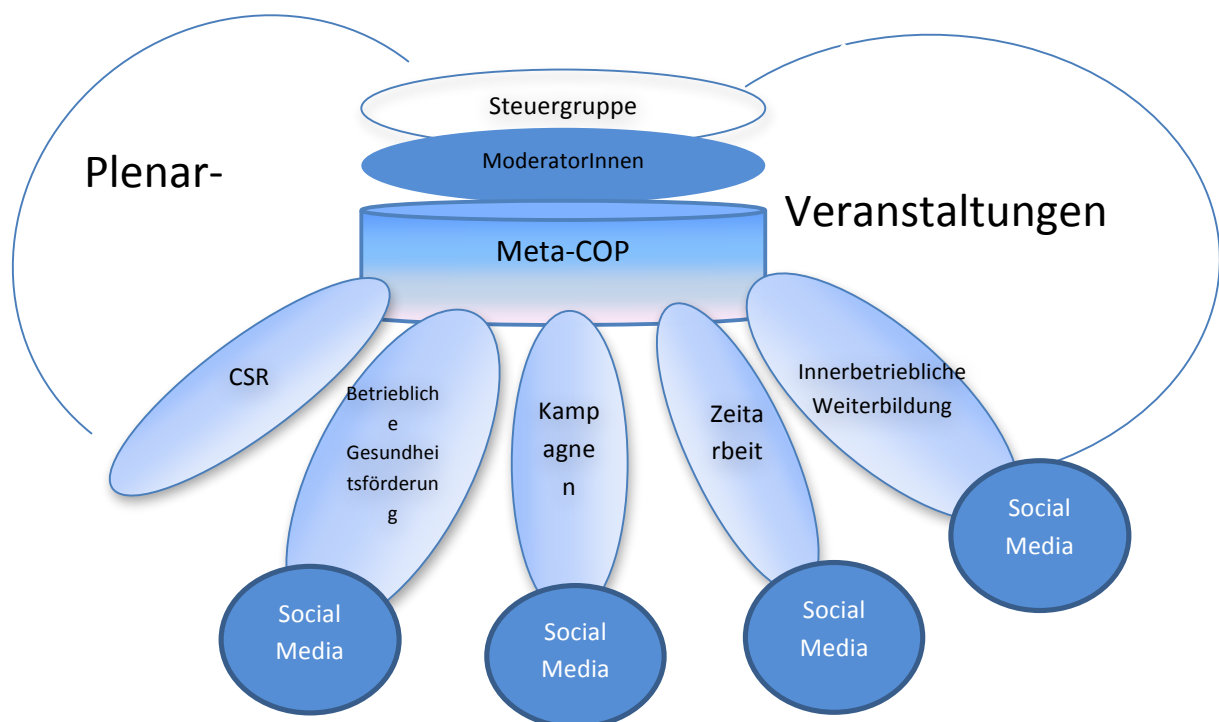
Die CoP des GEDIFO haben ihren Ursprung in einer Open Space Veranstaltung mit Etienne Wenger im Oktober 2010. Nachdem er die Methode kurz erläutert hatte, war der Marktplatz der Ideen für Communities of Practice eröffnet. Da es sich bei den VeranstaltungsteilnehmerInnen primär um ArbeitnehmerinteressenvertreterInnen handelte, verwundert es nicht, dass die dort aufgeworfenen Themen an betrieblichen



Problemstellungen ansetzten. Konkret wurde bei dieser Veranstaltung der Samen für folgende CoP gesät:

1. CSR – Wie lässt sich soziale Verantwortung von Unternehmen in der Praxis (als Managementkonzept) umsetzen?
2. Betriebliche Gesundheitsförderung als Aufgabe eines ganzheitlichen Managementansatzes.
3. Kampagnen im Gesundheits- und Sozialbereich zur Durchsetzung humaner Arbeitsbedingungen.
4. Zeitarbeit - Maßnahmen zur Gleichbehandlung von ZeitarbeitnehmerInnen und Stammpersonal.
5. Innerbetriebliche Weiterbildung – Die Pflege von Humankapital als Aufgabe der Betriebsratsarbeit.

In der ersten Phase wurden diese Themen fast in Workshop-Manier, aber eben mit der CoP-



Methode weiterentwickelt. Im Laufe der Zeit kristallisierte sich fast automatisch eine eigene GEDFIO-Struktur mit folgenden Strukturelementen heraus:

1. Die Steuergruppe: Sie besteht aus VertreterInnen der Trägerorganisationen Arbeiterkammer Wien (AK) und Verband Österreichischer Gewerkschaftlicher Bildung (VÖGB) und fungiert gleichsam als „Aufsichtsrat“, indem sie die grundsätzliche Ausrichtung des GEDIFO im Sinne eines Alignment mit den Zielen der

Trägerorganisationen abnimmt und gegebenenfalls Anpassungsvorschläge unterbreitet. Bei entsprechender Resonanz bei den GEDIFO-Members werden diese aufgegriffen und weiterverfolgt. Findet umgekehrt ein bestimmter Vorhabenswunsch nicht genügend Wiederhall, so ist er nach der CoP-Philosophie nicht „domain-mächtig“, und kann daher nicht erfüllt werden.

2. Das ModeratorInnenteam: Es besteht aus Ulrich Schönbauer (AK), Isabelle Ourny (VÖGB) und Christina Merl als Expertin für CoP-Moderationen. Durch die ModeratorInnen werden anlassbezogen einzelne Strukturelemente des GEDIFO unterstützt.
3. Die Meta-CoP: Die Meta-CoP tagt viermal jährlich und versammelt die Kernmitglieder der fünf verschiedenen CoP. Ziel ist der Austausch über die CoP-Grenzen hinweg, um auch „Disziplinen übergreifend“ voneinander zu lernen. Weiters werden dort wichtige Impulse für die Gesamtstrategie des GEDIFO gesetzt. Gegenwärtig umfasst die Meta-CoP 25 Members.
4. Die Einzel-CoP: Hier erfolgt die eigentliche operative Arbeit. Im Regelfall tagen sie monatlich in Form von face-to-face Meetings. Sie haben zwischen 20 (betriebliche Gesundheitsförderung) und zwei (CSR, innerbetriebliche Weiterbildung) Members.
5. Social Media: Castells definiert die Netzwerkgesellschaft auch über die Teilnahme am „Multimedia-Kommunikationssystem“ (Castells 2004a, 373). Über eigene Social-Media-Workshops soll jede CoP zu einem Social-Media-Akteur werden.
6. Plenarveranstaltungen: Sie finden im Regelfall zweimal im Jahr statt. Dort werden die CoP-Arbeiten einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt, mit dem Offert, sich einzuklinken. Oder aber, es werden völlig neue Themen aufgeworfen, sei es, um überhaupt einmal Bewusstsein für ein bestimmtes Thema zu schaffen. Oder sei es, um den Anstoß für die Bildung von neuen CoP zu geben.

### **Die Methode am Beispiel der CoP „Betriebliche Gesundheitsförderung“ (BGF)**

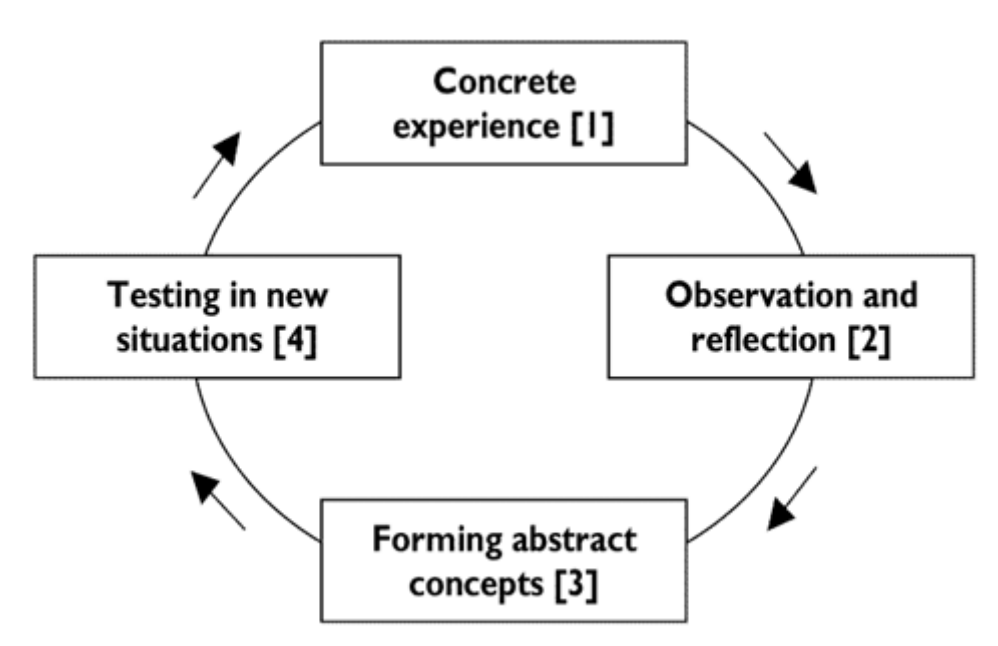
Stress, Burn Out, Mobbing sind die negativen Begleiterscheinungen des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und der Rationalisierungen. Eine kleine Gruppe von BetriebsrätInnen hatte sich daher zum Ziel gesetzt, dem im Rahmen des GEDIFO entgegenzuwirken. Im Mission-Statement ihrer CoP heißt es dazu unter anderem „Die CoP Betriebliche Gesundheitsförderung versammelt BetriebsrätInnen und GesundheitsexpertInnen, die zur Risikoauflärung beitragen und konkrete betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte anstoßen wollen.“ Derzeit umfasst diese CoP ca. 20 BetriebsrätInnen und einen AK-Experten. Die Meetings erfolgen in Abständen von etwa zwei Monaten, wobei im Regelfall etwa drei Viertel der Members anwesend sind.

Im Laufe der Zeit wurden für die unterschiedlichen Politikebenen drei Grobziele formuliert, wo durch die CoP-Aktivitäten ein Impact erzielt werden soll.

1. Auf legislativer Ebene, um entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen für eine effektive betriebliche Gesundheitsförderung zu schaffen.
2. Auf der Evaluationsebene durch die Entwicklung von Indikatoren für eine Gesundheits- und Sozialbilanz in Unternehmen.
3. Und schließlich auf der einzelbetrieblichen Ebene durch die Planung und Durchführung von BGF-Projekten. Diese Praxis-Ebene hat sich auch zunehmend als der eigentliche Schwerpunkt der CoP herauskristallisiert.

Methodisch kommen bei der Unterstützung der einzelbetrieblichen BGF-Vorhaben zwei Verfahren zur Anwendung. Einerseits die „kollegiale Fallberatung“: Nach Schilderung der Situation durch den/die FallbringerIn, wird auf das Know-how der anwesenden CoP-Members zurückgegriffen, in dem diese aus ihrer Perspektive Tipps für die weitere Vorgangsweise geben.

Andererseits wird der Umsetzungsprozess selbst nach den Grundprinzipien der „Lernenden Organisation“ (© Peter Senge) begleitet und gesteuert.



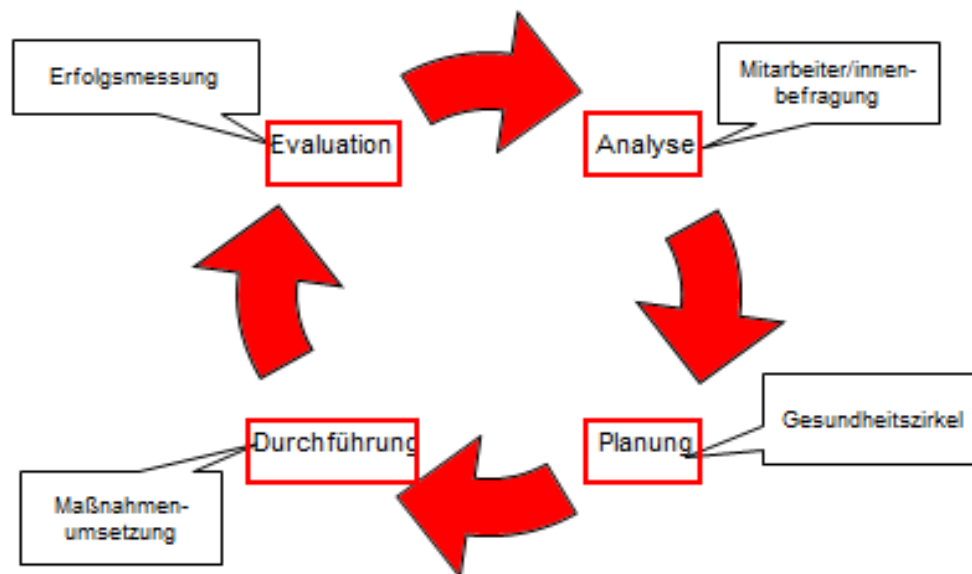
**Abbildung 2: Lernende Organisation**

Quelle: nach Peter Senge

Zunächst wird die konkrete Situation vor Ort beschrieben und gemeinsam mit den anderen Members reflektiert. Ergebnis sind Hypothesen und Konzepte, wie betriebliche Gesundheitsförderung eingeführt bzw. verbessert werden könnte. Danach folgt die Praxisphase: Die Konzepte müssen umgesetzt werden, oder zumindest in Handlungen münden, die das Vorhaben befördern. Diese Handlungen haben erwünschte und

unerwünschte Effekte, die es in der nächsten Phase wieder gemeinsam zu reflektieren gilt. Danach beginnt der Prozess aufs Neue. Diese handlungsorientierten „Lernschleifen“ werden so lange wiederholt, bis entweder der gewünschte Erfolg erzielt wurde, oder eine Zielrevision vorgenommen werden muss, oder sich durch zusätzliche Schleifen keine Zustandsänderung mehr bewirken lässt.

Dieser Prozess kann durch die Vorlage eines idealtypischen Verlaufes unterstützt werden. Im konkreten Fall beispielsweise durch folgendes Schema:



**Abbildung 3: Projektverlauf**

Quelle: Füreder, 2011

Nicht in jedem Fall wird die Implementierung betrieblicher Gesundheitsförderung dieser Logik folgen. Die Folie kann genauso gut für die Definition fallspezifischer Abweichungen verwendet werden, die dann ihrerseits die Koordinaten des Projektkreislaufes bilden. In der GEDIFO-COP „betriebliche Gesundheitsförderung“ ist beispielsweise das Pionierunternehmen gerade in der Phase der Auswertung der MitarbeiterInnenbefragung und der Überführung der weiteren Umsetzungsschritte in eine Projektstruktur. Bei mehreren anderen Unternehmen geht es derzeit darum, überhaupt Bewusstsein für die Dringlichkeit dieses Themas zu schaffen. Thematisch beschränkt sich die Unterstützung dieser BetriebsrätInnen auf die Frage, wie ihnen dieses „Awarenessbuilding“ gelingen kann.

### **Macht – Steuerungselemente im CoP-Prozess**

Das GEDIFO fühlt sich in seiner Steuerungsphilosophie einem Netzwerkansatz verpflichtet. Wie bereits früher dargestellt, ist damit die Machtfrage keinesfalls aufgehoben, sie stellt sich nur anders. Orientiert man sich an den vier Formen von Macht in einer Netzwerkgesellschaft, wie sie Stalder (2008, 128-140) beschreibt, so gilt für das GEDIFO, insbesondere für die CoP folgendes:

1. Macht durch Inklusion und Exklusion: Grundvoraussetzung für die Teilnahme am GEDIFO ist ein wertschätzender Umgang miteinander und eine grundsätzlich konstruktive Haltung: Uns interessiert, wie es besser gehen könnte! (Und nicht, was

alles nicht geht und wer aller daran schuld ist.) Es braucht in jeder CoP genügend PraktikerInnen (BetriebsrätInnen), die in ihrem Wirkungskreis auch tatsächlich etwas umsetzen können.

2. Macht durch die Besetzung von Knotenpunkten: In der Meta-CoP versammeln sich die SchlüsselspielerInnen der Einzel-CoP. Diese ergeben sich aus ihrem Gestaltungswillen und ihrer Gestaltungsmacht in der Einzel-CoP.
3. Macht durch die Etablierung und Änderung kultureller Kodizes: In den CoP werden Denk- und Handlungsangebote gelegt, die angenommen oder verworfen werden können. Damit unterscheidet sich das GEDIFO von der traditionellen Überzeugungs-Kultur.
4. Definitionsmacht über Netzwerkabläufe und Spielregeln: Insbesondere die Ablaufdesigns und die „Spuren“ (Protokolle) werden derzeit noch größtenteils von den ModeratorInnen, unterstützt von den Key-PlayerInnen, übernommen. Damit liegt bei ihnen die Macht, was wie besprochen wird, und was für den weiteren Prozess festgehalten wird.

Als „lesson learned“ aus der mehrjährigen GEDIFO-Arbeit kann festgehalten werden, dass sich Macht weder über formale Abstimmungen noch über hierarchische Positionen manifestiert, sondern über mehr oder weniger attraktive Diskussions- und Handlungsangebote.

### **Das GEDIFO als Player in den Neuen Medien**

Castells definiert die Präsenz in der Multi-Media-Welt als Voraussetzung für die Teilnahme an der Netzwerkgesellschaft. Tatsächlich wurde von den Trägern des GEDIFO schon sehr bald eine elektronische Plattform für den Austausch zwischen den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt. Dadurch sollte, so die ambitionierte Idee, bereits im Vorfeld von Face-to-Face-Meetings Meinungsbildung möglich werden. Insbesondere die Plenarveranstaltungen sollten damit systematisch vor- und nachbereitet werden. Leider wurde damals, es handelte sich um die Zeit vor dem Web 2.0, kaum „traffic“ erzeugt, sodass dieser Kommunikationsstrang nach einigen Jahren wieder aufgegeben wurde.

Neu aufgenommen wurde diese Initiative anlässlich der Umstellung des GEDIFO von einem Projekt Netzwerk zu Communities of Practice. Etienne Wenger wickelt seine CoP-Aktivitäten fast ausschließlich über die elektronische Plattform CPsquare ab, und so schien es nur konsequent, auch für das GEDIFO einen neuen Anlauf zu unternehmen. Auf der E-Learningplattform „Moodle“ wurden vom ÖGB-Verlag die entsprechenden „virtuellen Klassenzimmer“ für die CoP eingerichtet. Leider auch das nur mit mäßigem Erfolg. Positiv war, dass damit die Möglichkeit eines zentralen Archivs geschaffen war, in dem Dokumente allgemeinen Interesses hochgeladen werden konnten. Der eigentlich beabsichtigte kommunikative Austausch fand jedoch kaum statt. Deshalb wurde eine neue Social-Media-Strategie eingeschlagen:

Über den Blog [www.gedifo.at](http://www.gedifo.at) wird ein fokussiertes Bild des GEDIFO übermittelt. Möglichst rasch soll erfasst werden können, wo das GEDIFO mit seinen verschiedenen Aktivitäten gerade steht.

Andererseits hat sich im Laufe der Jahre die Erkenntnis durchgesetzt, dass die meisten CoP-Members mit den Kulturtechniken der Social Media überhaupt erst vertraut gemacht werden müssen. Das soll demnächst im Rahmen einer fünfteiligen Workshopreihe geschehen. In den ersten beiden Modulen soll das Bespielen der verschiedenen Multi-Media-Kanäle gelernt werden. Dabei erfolgt auch das Herausbilden einer eigenen Online-Persönlichkeit (Avatar Building). In der nächsten Phase erfolgt die Selbst- und Fremdanalyse: Wo stehen die CoP und wo wollen sie hin? Wer sind die relevanten Dialogpartner und Meinungsbildner? Abgeschlossen wird die Workshopreihe mit den Modulen „Strategie“: Mit wem spreche ich und was sind die richtigen Kanäle? und „Organisation des Dialogs“: Wer ist in der CoP-Kommunikation wofür verantwortlich?

Bei den CoP-Kernmitgliedern handelt es sich überwiegend um BetriebsrätInnen mittleren Alters, also nicht gerade um sogenannte „Digital Natives“. Es ist derzeit noch völlig offen, ob Social-Media-Kompetenz auch durch Nachschulung erlangt werden kann oder schlichtweg eine Generationenfrage ist.

## **Resümee**

Mit den Communities of Practice dürfte eine Methode der Politikentwicklung gefunden worden sein, die in höchstem Maße den Anforderungen der Netzwerkgesellschaft entspricht. Allerdings braucht es eine gewisse Zeit, bis sich die Rollen innerhalb einer CoP ausdifferenzieren und sich eine effektive Ablaufpraxis entwickelt. Und auch die Visionen stehen als alle vereinenden „Domain“ nicht nur am Beginn einer CoP, sondern müssen im Laufe des Prozesses immer wieder neu gefunden und erfunden werden.

Willi Mernyi, zuständig für Organisation und Kampagnenarbeit im ÖGB, sieht in seiner Vision die Gewerkschaftsbewegung zu einem Gutteil getragen vom Engagement der Mitglieder. Ganz im Sinne des Cluetrain-Manifestes: „Diese vernetzten Gespräche gebären neue machtvolle Gestalten gesellschaftlicher Beziehungen und des Austausches von Wissen... Wir sind aufgewacht und verbinden uns miteinander.“ Das GEDIFO will dazu seinen Beitrag leisten.

## Literatur

Baumfeld, Leo: Merkmale von Netzwerken und deren Entwicklungsdynamiken, unveröffentlichtes Manuskript, 2000.

Castells, Manuel: Das Informationszeitalter: Wirtschaft; Gesellschaft; Kultur. Teil 2: Die Macht der Identität. Opladen 2003.

Castells, Manuel: Das Informationszeitalter: Wirtschaft; Gesellschaft; Kultur. Teil 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen 2004a.

Castells, Manuel: Das Informationszeitalter: Wirtschaft; Gesellschaft; Kultur. Teil 3: Jahrtausendwende. Opladen 2004b.

Füreder, Christa: Betriebliche Gesundheitsförderung. Präsentationsunterlage 2011.

Lave, Jean / Wenger, Etienne: Situated learning – Legitimate peripheral participation. Cambridge 1991.

Levine, Rick et al.: Das Cluetrain Manifest. Internet: [http://www.baer-coach.de/deutsch/99/cluetrain\\_04.htm](http://www.baer-coach.de/deutsch/99/cluetrain_04.htm) (Zugriff 15.07.2011).

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main 2006 .

Revans, Reginald: [http://de.wikipedia.org/wiki/Reginald\\_Revans](http://de.wikipedia.org/wiki/Reginald_Revans) (Zugriff 11.09.2012)

Schönbauer, Ulrich: Das „gesellschaftspolitische diskussionsforum“ – Die Geschichte eines sozialen Netzwerks, in: Schönbauer Ulrich / Vlastos Michael (Hg.): Soziale Netzwerke und Kommunikationsprozesse im Unternehmen. Wien 2009, 17-62.

Schönbauer, Ulrich: ArbeitnehmerInneninteressenvertretung in der Netzwerkgesellschaft – ein Beispiel, in: Bundesarbeitskammer (Hg.): „Zukunft gestalten – Visionen denken. 90 Jahre Konstituierung der Arbeiterkammern“. Wien 2011, 278-285.

Stalder, Felix: Manuel Castells. The theory of the network society. Cambridge 2008.

Stern, Sandra: Mitgliedergewinnungsstrategien österreichischer Gewerkschaften. Wien 2010.