

# Einführung der Praxisgruppe (Community of Practice) „Neues Arbeiten“

## Autorin:

Dagmar Schöffner, Fellowin, AA

## Herausforderung

Eine Fachabteilung des Ministeriums hat im Zuge der Corona Krise frühzeitig und vorausschauend einen Lessons Learned Prozess angestoßen, um **eingetretene Veränderungen in der Arbeitskultur und in den eigenen Arbeitsweisen** während der Pandemie - gute wie schlechte - kritisch zu hinterfragen und **aus der Krise zu lernen**. Dieser Prozess wurde durch eine externe Beratung begleitet und resultierte in der Definition von **3 Handlungsfeldern**, auf denen Mitarbeitende der Abteilung, angeregt durch die Erkenntnisse der Krise, Veränderungsbedarf sehen: Dazu gehören die Bereiche **(1) Einstellungen und Denkweisen, (2) Kultur und Führung, (3) Struktur und Prozesse**. Konkrete Beispiele für gewünschte Veränderungen sind unter anderem eine produktivere Besprechungskultur (weg von ausufernden und unproduktiven Meetings) und mehr teamübergreifende Zusammenarbeit (weg von Silo-Denken).

## Fragestellung

Wie kann ein geeigneter Ansatz zur Umsetzung dieser Erkenntnisse aussehen?

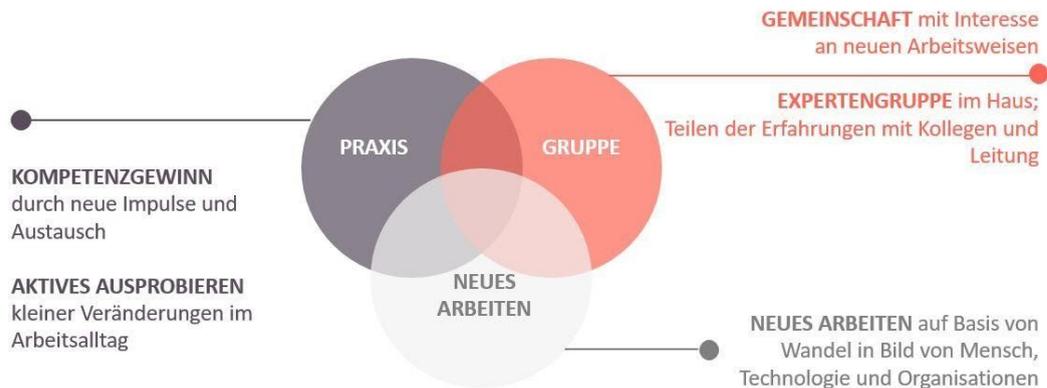
## Vorgehen

Das gewählte Vorgehen bestand in der Gründung einer freiwilligen, allen Mitarbeitenden der Abteilung offenstehenden Praxisgruppe („Community of Practice“). Klassischerweise sind „Communities of Practice“ selbstorganisiert und beschäftigen sich damit, Probleme zu lösen bzw. Innovation voranzutreiben, Wissen aufzubauen und zu teilen sowie gemeinsame Standards zu etablieren.<sup>1</sup> Die definierende Elemente dabei sind die gewählte inhaltliche Domäne („domain“), das mit einer Gemeinschaft / Gruppe („community“) verbundene soziale Lernen mit- und voneinander sowie wie die konkrete Praxis / Anwendungsorientierung („practice“), nämlich das Erzeugen von konkreten Ergebnissen in der Domäne.

---

<sup>1</sup> Wenger, Etienne; McDermott, Richard; Snyder, William: „Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge“, Harvard Business Review Press, 2002

Die ins Leben gerufene **Praxisgruppe „Neues Arbeiten“** der Abteilung dient also dem Austausch zu neuen Arbeitsweisen und der gemeinsamen Erarbeitung, dem Testen und Teilen von Veränderungsimpulsen aus dem Lessons Learned Prozess.



Die **Vorteile des Community-of-Practice- Ansatzes** als Veränderungsvehikel liegen in der Freiwilligkeit und Selbstwirksamkeit, in der Verantwortung der Gemeinschaft für die Domäne und in der Lern- und Anwendungsorientierung. Anpassungen waren die Verwendung des deutschen Begriffs „Praxisgruppe“ sowie die Möglichkeit einer wechselnden Zusammensetzung der Gruppe zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten und damit in der Startphase einer starken Funktion der beiden Community-Organisatoren, W4G methodisch und Ministeriums-Mitarbeitender organisatorisch und koordinierend.

Ein **sekundäres Ziel** des Ansatzes war die Erfahrbarkeit von kollaborativem und agilem Arbeiten sowie der Bereitstellung einer niedrigschwelligen Blaupause, eines **Mini-Design-Sprints** und der digitalen Werkzeuge, um damit weitere Handlungsfelder des Lessons Learned Prozesses bearbeiten zu können.



Mit dieser Blaupause ist es möglich, schnell Veränderungsimpulse zu generieren, zu erproben und die Erkenntnisse zu teilen. Die Gemeinschaft erlebt die kollaborative Arbeit, lernt voneinander und hat Spaß.

## Ergebnis

An der Praxisgruppe haben **~20 TeilnehmerInnen** unterschiedlicher Hierarchiestufen aktiv teilgenommen und gemeinsam 1x pro Woche für 1-2 Stunden an gemeinsamen Fragestellungen der Corona Lessons Learned gearbeitet. Als Startpunkt wurde das Thema **effizientere Besprechungen** gewählt, da es besonders im Einflussbereich der Gemeinschaft liegt. Innerhalb von 3 Terminen haben verschiedene Teams Prototypen für effizientere Besprechungen gebaut (Woche 1), diese diskutiert bzw. in Referaten getestet und angepasst (Woche 2), ihre Erfahrungen aus den verschiedenen Tests in den Referaten geteilt und voneinander gelernt (Woche 3), z.B. gegenseitig Ideen auch zu informellen Referatstreffen (virtuelle Lagerfeuer, virtuelle Kaffees) ausgetauscht und aufgenommen. So sind neue Besprechungsabläufe entstanden und informelle Formate in der Abteilung etabliert worden. Auch neue interaktive Impulse wie Check-In's & Eisbrecher, Break-Out Gruppen und Retrospektiven sowie digitale Tools für kollaboratives Arbeiten wurden ausprobiert und deren Eignung für unterschiedliche Einsatzgebiete diskutiert.

Das **Feedback der Praxisgruppe** war breitflächig positiv mit Blick auf das aktive und selbstwirksame Anstoßen von Veränderung, das dabei erzielte Methodenverständnis und die neuen Impulse, vor allem aber die Erfahrung und die Freude, durch neue digitale Werkzeuge und Formate, auch virtuell gemeinschaftlich arbeiten und interagieren zu können.

Die Teilnehmenden haben sich großteils für eine **Fortführung der Praxisgruppe** ausgesprochen, kritische Faktoren sind jedoch vor allem Ressourcenmangel mit Blick auf

methodische Expertise und Zeit für Koordinierung / Organisation und damit verbunden der Wunsch nach einer offiziellen Legitimierung der Praxisgruppe durch die Abteilungsleitung. Mit Blick auf die fortlaufende Stärkung von Methodenwissen und eine breitere Legitimierung wird gerade eine hausweite Multiplikatorengruppe für Neues Arbeiten ins Leben gerufen und ca. 40 Teilnehmer geschult und in einer Gruppe vernetzt.

## „How-To“ - Ressourcen

- Kreativ-Techniken im Rahmen des Mini-Design Sprints:
  - **Flip-Flop-Methode: „Wie können wir ... besonders schlecht machen?“** - Kreativitätstechnik, bei der die Fragestellung ins Gegenteil verkehrt wird, um daraus Lösungsideen zu kreieren.
  - **Pre-Mortem: „Angenommen der Prototyp .... scheitert. Woran hat es gelegen?“** – Die Gruppe sammelt und antizipiert bekannte Umsetzungsrisiken.
- Warm-up & Eisbrecher Fragen, z.B. <https://www.exitmania.com/icebreaker>
- Retrospektiven: <https://easyretro.io/retrospective-ideas/>